ROSKILDE UNIVERSITET
Bestyrelsesformanden

DATO/REFERENCE
2. december 2015

JOURNALNUMMER

Dagsorden for bestyrelsesmøde 7/2015

Torsdag den 10. december 2015 kl. 13-16

Mødet holdes i bygning 30, auditorium 30M.1-17

DAGSORDEN		BILAG
1.	Godkendelse af dagsorden	
2.	Godkendelse af referat af møde 6/2015, 28. oktober	6/2015/28
3.	Status for Struensee & co. analyse v/partner Claus Juhl *Eftersendes*	29
4.	Forskningsdrøftelse: Ekstern finansiering i fokus	30
5.	Godkendelse af revisionsprotokollat om forberedende revision 2015	31
6.	Drøftelse af indstilling vedr. nyt pligtigt mål i udviklingskontrakten	32
7.	Orientering fra bestyrelsesformanden	33
8.	Orientering fra rektoratet	34
9.	Eventuelt	

Erik Jacobsen

ROSKILDE UNIVERSITET

Rektorsekretariatet

DATO/REFERENCE
dec 2, 15, 3:19

JOURNALNUMMER

UDKAST

REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 6/2015

Onsdag den 28. oktober 2015 kl. 13.00-16.00

Til stede:

Medlemmer:
Erik Jacobsen (Formand)
Vibe Klarup Voetmann (Næstformand)
Annette Toft
Inga Bostad
Lisbeth Lollike
Anita Mac
Charlotte Levin
Drude Rohde
Morten Slabiak

Fraværende (med afbud)
-

Rektorat:
Rektor Hanne Leth Andersen
Universitetsdirektør Peter Lauritzen
Prorektor Peter Kjær

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 6/2015

1. Godkendelse af dagsorden

Formanden sagde, at han ville give bestyrelsen en orientering under et lukket punkt til sidst på mødet. Det blev besluttet, at rektoratets orientering om status for afværgeforanstaltninger på RUC behandles samtidig med vedtagelse af budget 2016. Dagsordenen blev herefter godkendt.

2. Godkendelse af referat af møde 5/2015, 29. september 2015

Bilag 6/2015/24

Referatet blev godkendt uden bemærkninger.

Referat af bestyrelsesmøde 5/2015 blev godkendt.

3. Vedtagelse af budget 2016

Bilag 25

Universitetsdirektøren sagde indledningsvis, at budgetprocessen på universitetet har været 2½ måned kortere i år end tidligere år. Han sagde, at der skulle tages beslutning om RUC's samlede budget for 2016, om den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret og om videreførelse af målsætningen om, at egenkapitalen skal genopbygges, så den udgør 5 % af universitetets samlede omsætning.

På bestyrelsesmødet 29. september blev en 4-årig genopretningsplan besluttet. Universitetsdirektøren forklarede tallene i tabellen vedrørende genopretningsplanen samt tallene i de øvrige tabeller i materialet og sagde, at RUC skal spare 110 mio. kr. frem mod 2019 (som en kombination af regeringens finanslovsforslag, udestående udfordringer internt i RUC's økonomi for 2015 og 2016 og bestyrelsens ønske om at egenkapitalen skal være genopbygget til 5 % ved indgangen til 2020). Han sagde, at de nødvendige tilpasninger i forhold til udfordringerne for 2016 skal ske over 2 år (2016 og 2017). Planen indebærer, at der er et sparekrav på lønsum på 8 mio. kr. i 2016 fordelt med en besparelse på 6,4 mio. kr. på institutterne og 1,6 mio. kr. i fællesadministrationen. Hertil kommer et sparekrav på 8,3 mio. kr. i øvrig drift, fordelt med 6,6 mio. kr. på fællesadministrationen og 1,7 mio. kr. på institutterne.

Bestyrelsen stillede opklarende spørgsmål til materialet, som universitetsdirektøren besvarede. Der blev bl.a. spurgt til de øvrige driftsomkostninger, og universitetsdirektøren svarede, at øvrig drift vedrører alle de omkostninger, der ikke er lønomkostninger. Der blev spurgt ind til niveau forskellene mellem regnskabstal og budgettal for lønomkostningerne i fælles administration, og universitetsdirektøren svarede, at en lang række fælles puljer og omkostninger ligger under fællesadministrationens budgetramme, men afholdes henover året på institutniveau, hvilket betyder at budgettallene kan fremstå misvisende, i forhold til de faktiske regnskabstal.

Med henblik på bestyrelsens budgetseminar i februar 2016 blev der spurgt til en højere detaljeringsgrad for nogle af tabellerne, herunder vedr. bygningsomkostningerne, ligesom nøgletal og KPI'er blev efterspurgt. Det blev aftalt, at øvrige forslag til materiale og drøftelser på budgetseminaret skal sendes til rektorsekretariatet senest 1. december. Universitetsdirektøren sagde, at besparelser på bygningsomkostningerne er en del af det, konsulentanalysen skal give et bud på.

Det blev sagt, at det kunne være hensigtsmæssigt såfremt universitetsdirektørens forklaring på lønomkostningerne i fælles administrationen, jf. ovenfor fremover indgik i bestyrelsens beslutningsgrundlag.

Der blev spurgt til institutternes nuværende underskud og overskud, og universitetsdirektøren svarede, at man har i princippet har nulstillet institutternes økonomi og fordelt pengene på ny i

den nye institutstruktur fra 1. januar 2016. I forlængelse heraf blev der spurgt til fordelingen af årsværk mellem bachelor- og kandidatuddannelserne i 2016, og direktøren svarede, at det er universitetsledelsen der har truffet beslutning om fordelingen.

Et bestyrelsesmedlem henviste til mødet 29. september og mindede om vigtigheden af det, der blev sagt om, at det er afgørende i en situation, som vi befinder os i nu, at universitetets uddannelser ikke tales ned som følge af de kommende besparelser. Et andet medlem sagde, at materialet generelt var godt og velbelyst, at det er en alvorlig situation universitetet befinder sig i, men at det er dagsordenen for sektoren i dag, og at det andre steder i staten ser endnu værre ud.

Flere bestyrelsesmedlemmer foreslog, at man i bestyrelsen også drøftede andre muligheder for at få balance i budgettet, som for eksempel ekstern finansiering og alternative indtægter.

Der blev spurgt til, om RUC's revisor (PwC) har været inddraget i processen, og universitetsdirektøren svarede at han havde redegjort for den økonomiske situation for PwC, at PwC havde udtrykt bekymring for den økonomiske situation, men at de havde bakket op om den 4-årige genopretningsplan.

Endelig blev der spurgt til, om RUC har inviteret relevante nøglepersoner på besøg på universitetet (som led i stakeholderarbejdet), og rektor svarede, at RUC igennem en periode har haft besøg af uddannelsesordførere og andre relevante interessenter – senest af Christine Antorini, der er formand for Folketingets Uddannelses- og Forskningsudvalg. Nuværende uddannelses- og forskningsminister Esben Lunde Larsen har også tidligere besøgt RUC ved flere lejligheder som ordfører. Rektor nævnte også, at ledelsen og bestyrelsesformanden har indledt kontakt til fonde.

Bestyrelsesformanden sagde, at det var vigtigt at tænke konstruktivt og bakkede op om betydningen af at være gode ambassadører for RUC både af hensyn til de studerende og til politikere. Han sagde, at der er tale om dystre udsigter, som RUC deler med andre statslige organisationer, og at bestyrelsen har til opgave at få budgettet til at hænge sammen. Tiltagene der blev besluttet på mødet den 29. september kan inddeles i akutte tiltag her og nu og tiltag på længere sigt i form af budgetanalysen, der er et nødvendigt skridt for RUC situationen taget i betragtning, og som skal bidrage med et bud på, hvordan RUC kan drives som et mindre universitet for færre penge. På budgetseminaret i februar skal det besluttes, hvad der skal ske på længere sigt.

Formanden konkluderede, at følgende indstillinger blev tiltrådt:

- RUC's samlede budget for 2016.
- Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret.
- Videreførelse af målsætningen om, at egenkapitalen udgør ca. 5 % af universitetets samlede omsætning baseret på en konkret risikovurdering af de væsentligste usikkerhedspunkter i universitetets økonomi.

Det blev desuden besluttet:

- At bestyrelsen gav rektoratet mandat til at udmønte den del af besparelseskravet, på lønomkostningerne, som ikke kan findes gennem afværgeforanstaltninger via uansøgte afskedigelser i november 2015.
- At rektoratet fik mandat til at udmønte besparelseskravet på øvrig drift, således at budgetrammen for 2016 sikres overholdt.

Bestyrelsen tiltrådte de 5 indstillinger i materialet. Det blev aftalt, at forslag til materiale og drøftelser på budgetseminaret skal sendes til rektorsekretariatet senest 1. december.

4. Orientering fra bestyrelsesformanden

Bilag 26

Ingen bemærkninger.

5. Orientering fra rektoratet

Bilag 27

I forlængelse af drøftelsen af budget 2016 gav HR-chefen en status for afværgeforanstaltningerne på RUC, hvoraf flere var under forhandling. Universitetsdirektøren tilføjede, at alle indkomne ansøgninger behandles i universitetsledelsen (bestående af rektorat og institutledere).

Universitetsdirektøren orienterede endvidere om konsulentopgaven, der var i udbud med deadline 29. oktober. Han sagde, at rektoratet havde vurderet, at det var rimeligt at bruge penge på en sådan analyse (selvom rektoratet godt vidste at det var kontroversielt) af hensyn til værdien i at få det eksterne blik på en vanskelig og tidskrævende opgave. Et bestyrelsesmedlem tilføjede, at det var vigtigt at se resultatet af budgetanalysen som et input til en beslutning, og at det var vigtigt at medarbejdere er med til at uddybe opgaveformuleringen til konsulentfirmaet. Universitetsdirektøren svarede, at organiseringen omkring konsulentopgaven skulle drøftes i universitetsledelsen (UL) dagen efter bestyrelsesmødet, og at der var lagt op til, at UL skal være referencegruppe, og at arbejdsgruppen bliver bredt repræsenteret af medarbejdere fra både fællesadministrationen og institutterne.

Prisen for opgaven blev vendt, og der var opbakning til at anvende ressourcer til en ekstern analyse.

6. Eventuelt

Det blev aftalt, at bestyrelsens budgetseminar forlænges, så det varer fra onsdag d. 3. februar til torsdag d. 4. februar.

LUKKET PUNKT

Der var en lukket orientering fra bestyrelsesformanden.

Mødet sluttede kl. 16.00.

Erik Jacobsen, formand

ROSKILDE UNIVERSITET
Rektoratet

Midtvejsrapportering – Ekstern analyse af RUCs økonomi

Baggrund

I starten af november indgik Roskilde Universitet en aftale med konsulentfirmaet Struense & Co. om udarbejdelsen af et katalog over initiativer, som direkte kan iværksættes med henblik på at sikre besparelser på ca. 108 mio. kr. frem til 2019 og en egenkapital på 5 % ved indgangen til 2020. Besparelserne vil også kunne ske indirekte ved initiativer der øger indtægterne væsentligt.

Opgaven skal være afsluttet i midten af januar 2016 og forelægges RUC's bestyrelse på budgetseminaret i februar 2016 – efter præsentation for AR og HSU. Ved opgavens start blev det aftalt, at AR, HSU og RUC's bestyrelse ville få en midtvejsrapportering primo december.

Orientering om arbejdet med foranalysen

Konsulentfirmaet Struense og Co. har siden 4. november 2015 arbejdet på opgaven, der er planlagt deres arbejde i to hovedfaser:

1. Kortlægning- og foranalyse estimeret til 2. november - 29. november 2015
2. Eksekvering af analyser og udarbejdelse af slutprodukter estimeret til 30. november 2015 - 15. januar 2016

Konsulenterne arbejder inden for fire fokusområder:

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

I kortlægnings- og foranalysen har konsulenterne haft adgang til alt relevant materiale bl.a. regnskabs- og budgettal, materiale om studiernes opbygning, lokaleopmålinger samt alt materiale, der er udarbejdet i forbindelse med institutreformen.

Konsulenterne har desuden holdt møder med Rektoratet og UL, der udgør projektets styregruppe og referencegruppe. Der har også været afholdt to workshops i den nedsatte arbejdsgruppe bestående af 14 medarbejdere og studerende, der bredt repræsenterer RUCs virksomhed. Der er planlagt yderligere workshops de kommende måneder. Se organiseringen i bilag 1.

Foruden de mere formelle møder har konsulenterne holdt individuelle møder og lavet interviews med en række nøglepersoner på RUC, for at få information og data om specifikke aspekter af RUC's forretning. Det er f.eks. Finans, HR, kommunikation, studieadministration og administrative institut- og sekretariatsfunktioner.

Konsulenternes centrale hypoteser for den samlede analyse

- <u>Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag</u>

  De samlede omkostninger til uddannelse kan nedbringes ved at:

  1) Øge andelen af bæredygtige fag

Justere undervisningsformer, holdstørrelser, typer af undervisere fx fast VIP, D-VIP og studenterundervisere

- Spor B: Effektiv administration

  Omkostninger til administration kan nedbringes ved at:

  1) Klargøre administrationens overordnede formål og rammer
  2) Optimere arbejdsgange og systemer
  3) Strømline organisering og snitflader

- Spor C: Effektiv bygningsanvendelse

  De samlede omkostninger til bygninger og bygningsdrift kan reduceres ved at:

  1) Reducere driftsomkostningerne
  2) Øge kapacitetsudnyttelsen

- Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb

  Indtægterne kan øges gennem følgende kilder:

  1) Basismidler og eksterne midler
  2) Uddannelsesindtægter

  Desuden betragtes muligheder for optimering af indkøb

Konsulenternes observationer på baggrund af foranalysen

Konsulenternes observationer på baggrund af foranalysen er angivet i bilag 2 ”Analyse af Roskilde Universitet, Foranalyse”, december 2015 - Struense & Co.

Spor A:
Det observeres i foranalysen, at ca. 70 % af kombinationerne på kandidatdelen har færre end 5 indskrevne studerende samt at alle fire nye institutter har en ”hale” af mindre fag, men NAT skiller sig ud med udelukkende at have små fag. Næsten alle drivere af uddannelsesomkostninger relaterer sig til tid, herunder fx undervisnings-, vejlednings- og forberedelsesnormer, og der findes kun i begrænset omfang fælles, tværgående normer for aktiviteter og funktioner relateret til tid og uddannelsesomkostninger.

Spor B:
Foranalysen identificerer en relativt tung og kompleks administrativ organisering på RUC, med mange ensartede opgaver, der uden klare snitflader løses mange steder og med en umiddelbar variation i ressourceforbruget. På den baggrund er der identificeret en række potentialer, som vil være omdrejningspunktet i hovedanalysen.

Spor C:
Foranalysen af RUC’s bygningsmasse kortlægger driftsomkostninger for alle bygninger, og viser at der er stor variation i enhedsomkostningerne på tværs af bygninger samt institutters bygningsmasse. Kapacitetsudnyttelsen af generelt lav, og analysen viser et besparelsespotentiale på omkring 34 mio. kr. ved at reducere brugsnettoarealet i henhold til interne og eksterne benchmarks.

Spor D:
Det vurderes at mulighederne for at påvirke basismidlerne er begrænsede, mens der ikke entydigt kan konkluderes hvorvidt eksterne midler har positiv budgeteffekt. Kortlægning viser at der kan være potentiale i optimering af RUC's indkøbsprocesser.

Konsulenternes anbefalinger til videre analyse

På baggrund af kortlægnings- og foranalysen har konsulenterne peget på en række områder, der kan være genstand for en nærmere analyse i arbejdets anden fase. Se bilag 2.

- Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag
  - Kortlægning af normer for omkostningsdrivere på fag- og kursusniveau
  - Etablering af model ved hjælp af normer og enhedsomkostninger
  - Analyse af potentiale ved fastsættelse af tværgående normer for en række aktiviteter og funktioner
  - Analyse af potentiale ved sanering af fagstruktur, fx nedlæggelse af kombinationer uden STÅ og minimumskrav til antal STÅ/tilmeldte for fag/kurser

- Spor B: Effektiv administration

  Foranalysen har identificeret, at den administrative organisering på RUC er meget decentraliseret og dermed kompleks, med mange ensartede opgaver, der løses mange steder og med en umiddelbar variation i ressourceforbruget. På den baggrund er der identificeret en række opmærksomhedspunkter, som vil være omdrejningspunktet i hovedanalysen

  - Muligheder for øget centralisering af de nuværende lokale administrative funktioner, for at imødegå dobbeltfunktioner gennem klarere snitflader og derved opnå bedre ressourceforbrug
  - Muligheder for at effektivisere centrale og lokale administrative funktioner, gennem brug af standarder samt ensartede processer og arbejdsgang, for herved at opnå bedste praksis af ressourceforbruget

  Analysen gennemføres som:
  - En gennemgang af hovedopgaveområder med henblik på vurdering af potentiale ved:
    - Optimal organisering (herunder central/decentral)
    - Omkostningsreduktioner
    - Procesoptimering i øvrigt

  Det konkrete potentiale analyseres ved hjælp af:

  - Analyse af variation i benchmarks
  - Vurdering af RUC's administration i relation til best practice
  - Inddragelse af relevante og sammenlignelige cases for administrative effektiviseringer og omorganiseringer

- Spor C: Effektiv bygningsanvendelse
  - Top-down analyse af mulighed for reduktion i samlet antal kvadratmeter, inklusiv bygningsmasse til administration, bibliotek og fællesbrug
  - Udarbejdelse af besparelseskatalog ved forskellige scenarier for opsigelse af konkrete bygninger

- Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb
  - Der må overordnet stilles spørgsmålstegn ved, i hvilket omfang forbedringer af indtægtssiden kan imødegå RUC's nuværende økonomiske situation, bl.a. fordi tiltag til at forbedre indtægtssiden har betydelig længere realiseringstakt end reduktioner af omkostningssiden
  - I forlængelse heraf vil de tiltag, der vil kunne anvises til at nå evt. forbedringspotentiale, også have en mindre konkret karakter og i høj grad bero på strategiske ledelsesbeslutninger
  - Evt. videre analyse af indtægtssiden bør derfor sigte mod at konkretisere/værdifastsætte forbedringspotentialet, snarere end at anvise konkrete tiltag til at realisere dette
  - Den del af indtægtssiden som er relateret til uddannelsesindtægter bliver behandlet gennem fagmodellen i spor A
  - Analyse af samlet potentiale ved centralisering af indkøb og deltagelse i centrale indkøbsrammeaftaler som SKI

Styregruppens kommentarer til foranalysen

Styregruppen (Rektoratet) er blevet præsenteret for foranalysen og anbefalingerne til videre analyser på et styregruppemøde 2. december 2015. Styregruppen var generelt er meget tilfreds med foranalysen og de foreløbige observationer og er enige i de udpegede fokusområder til nærmere analyse.

Midtvejsrapportering til referencegruppen og AR/HSU

Foranalysen med angivelse af de nævnte hovedområder for den fremadrettede analyse er præsenteret for projektets referencegruppe (UL) og for AR/HSU 3. december 2015.

Referencegruppen havde følgende hovedkommentarer, der bringes videre til RUC's bestyrelse:

- Der var generel stor ros til foranalysen, som gruppen fandt er af høj kvalitet. Referencegruppen finder det rigtigt at koncentrere det videre arbejde om de heraf afledte forslag til fokuspunkter.
- Det er vigtigt, at et endelige katalog over tiltag, der kan gennemføres for at forbedre RUCs økonomi, består af flere tiltag, der kan gennemføres i etaper.
  - Nogle forbedringer vil skulle/kunne gennemføres hurtigt fx i relation til at mindske bygningsmassen
  - Andre forbedringer har et mere langsigtet og strategisk perspektiv, fx udviklingen af ny administrative processer
- Det er vigtigt at de tiltag der gennemføres, er tiltag, der favner den velvillighed, der er i medarbejderstaben til at skabe ensartethed i normer, opgaveløsninger og kvalitet.
- Det er vigtigt at der som supplement til konsulentrapportens forslag lægges et strategisk sigte ned over beslutningerne, så de elementer konsulentanalysen ikke medtager, også bliver genstand i beslutningsfasen fx RUC's strategi for uddannelsesudvikling,

AR/HSU havde følgende hoved kommentarer, der bringes videre til RUC's bestyrelse:

RUC står over for væsentlige beslutninger, som så vidt mulig skal træffes i fælleskab. Konsulentanalysen skal skaffe et datagrundlag, som kan danne fundament for beslutninger i ledelsen, og som skal gøre universitetet stærkt, profileret og bæredygtigt.

Der var generelt ros til foranalysen.

- Der er et generelt et ønske om at resultatet af konsulentarbejdet munder ud i et samlet beslutningsoplæg til bestyrelsen, som hvor det er nødvendigt suppleres med ledelsens (Rektoratets) konkrete mere strategiske forslag. Det drejede sig om:
  - Forslag til hvilke fag det kan komme på tale at sammenlægge/lukke.
  - Konkrete standardiseringer af normer.
  - Hvilke bygninger det kan komme på tale at sige op.
  - Hvilke opgaver der forbedres eller centraliseres.
- I konsulenternes videre analyser skal de huske at differentiere STÅ beregninger efter forskellige takster.
- Målinger og tal for indtægter og ressourceforbrug indenfor de enkelte hovedområder skal sammenlignes med tilsvarende målinger og tal for samme hovedområder på andre universiteter.
- I analyserne af belægningsgraden på bookbare lokaler skal der i analysen inddrages andre målinger end dem, der er baseret på faktiske bookninger. De studerende benytter ofte grupperum uden at booke disse.
- I analysen af placeringen af de administrative opgaver er det væsentligt at tage højde for nærheden til de medarbejdere, der er afhængige af løsningen af de administrative opgaver
- Der er generelt et ønske om at foretage et eftersyn af RUC's uddannelsesstruktur (fx de mange kombi-uddannelser), men flere peger på, at RUC ikke er klar til flere store reformer.Imidlertid er vi på lidt længere sigt nødt til at kigge på om der er noget i vores struktur der spænder ben.
- Eksterne indtægter fra fx masteruddannelser og forskningsprojekter er fortsat vigtige – men det er ikke muligt for RUC, at højne indtægterne i en grad, så de kommer ikke til at spille en afgørende rolle i forhold til besparelsesplanerne.
- Det er vigtigt også at lægge vægt på i fastholdelse og rekruttering. RUC skal manifestere at vi kan klare denne situation. Vi har nogle år til at få ændringerne implementeret på en fornuftig måde. Vi får i konsulentrapporten en hjælp til at de beslutninger vi træffer, rent faktisk får betydning.

Styregruppens anbefaling til bestyrelsen

Referencegruppens og AR/HSUs kommentarer til konsulenternes midtvejsrapport giver ikke anledning til en ændret strategi for den videre konsulentanalyse. Projektets styregruppe (Rektoratet) anbefaler derfor, at der arbejdes videre med de i afrapporteringen angivne fokuspunkter.

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Drøfter resultat af kortlægnings- og foranalysen i den fremlagte midtvejsrapportering
- Drøfter anbefalingen af, at det videre arbejde koncentreres om de i rapporten fremhævede anbefalede fokuspunkter
- Godkender rektoratets prioriteringer for konsulenternes videre analyse

Bilag

- 1: Organisering omkring konsulentopgave på Roskilde Universitet 2015-11-19
- 2: Analyse af Roskilde Universitet, Foranalyse, december 2015 - Struensee & Co.

ROSKILDE UNIVERSITET **Internt notat**

FIT 19. november 2015

Organisering omkring konsulentopgave på Roskilde Universitet

Baggrund

Det er besluttet, at igangsætte en konsulentopgave på Roskilde Universitet, som skal munde ud i et katalog over initiativer som direkte kan iværksættes mhp. at sikre besparelser på omkring 100 mio.kr. frem til 2019 og en egenkapital på 5% ved indgangen til 2020. Besparelserne vil også kunne ske indirekte ved initiativer der øger indtægterne.

Opgaven er pt. annonceret på udbud.dk med frist til den 29. oktober 2015, og leverandøren kendes dermed ikke endnu, herunder hvilke forventninger den pgl. leverandør vil have til RUC's organisering.

Konsulentfirmaet skal have afsluttet sit arbejde medio januar 2016, således at firmaet kan afrapportere til RUC's bestyrelse på det planlagte budgetseminar primo februar 2016.

Sagsfremstilling

Opgaven vil kunne organiseres inden for RUC's normale projektmodel, idet der dog over for bestyrelsen etc. har været anvendt begrebet taskforce. Taskforcen vil direkte være arbejdsgruppen, og universitetsledelsen indgår også indirekte i taskforcen i egenskab af referencegruppe. Det forventes dog, at arbejdet i høj grad bliver at tilvejebringe viden og data, og dette via løbende udpegning af relevante ressourcepersoner, som konsulentfirmaet kan kontakte. Antallet af personer og hvilke områder det vil berøre vil formentlig udvikle sig henover de 2-3 måneder hvor analysen gennemføres.

***Forslag til projektorganisering*:**

Styregruppe: Rektoratet

Projektejer: Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Projektleder/kontaktperson: It- og økonomichef Henrik Leonhardt

Sekretær: Specialkonsulent Mette Busch, FIT

Arbejdsgruppe/task force:

Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Kommunikations og sekretariatschef Elisabeth Hvas

It- og økonomichef Henrik Leonhardt

Uddannelseschef Maria Volf Lindhardt

Institutleder Peter Kragelund

Institutleder Hanne Løngreen

Sekretariatsleder Hermod Ringgaard, PAES

Lektor Laust Schouenborg, ISG, medlem af AR

Lektor Louise Torp Dalgaard, NSM, medlem af AR.

Studieleder, lektor Sune Lægaard, CUID

Ekspeditionssekretær Charlotte Levin, NSM, medlem af HSU

Systemadministrator Søren Døygaard, CBIT, medlem af HSU

Studerende Natali Rohde udpeget af Studenterrådet på RUC

Studerende Morten Slabiak udpeget af Frit Forum

Referencegruppe: Universitetsledelsen

Forventede ressourceprofiler: Institutledere, sekretariatsledere, studieledere, VIP'er, kontorchefer, overbibliotekar, studerende, samt dataprofiler fx indenfor forskning, uddannelse, økonomi og bygninger.

Derudover vil der ske en samlet midtvejsrapportering til AR og HSU.

Analyse af Roskilde Universitet

Foranalyse

December 2015

STRUENSEE
& CO.

Agenda

1 Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse

- 1.1 Oversigt over samlet oplæg til videre analyse
- 1.2 Samlet omkostnings- og indtægtsbase
- 1.3 Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag
- 1.4 Spor B: Effektiv administration
- 1.5 Spor C: Effektiv bygningsanvendelse
- 1.6 Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb

2 Afholdte møder og interviews

3 Grundlæggende metodiske valg

Oversigt over samlet oplæg til videre analyse på baggrund af foranalysen

- Nedenfor opsummeres den samlede foranalyse, ligesom der opstilles forslag til videre analyse for hvert enkelt spor
- De angivne observationer, resultater og forslag til videre analyse understøttes og udfoldes i den sporvise gennemgang på de følgende sider

Centrale hypoteser for samlet analyse

SPOR A: *De samlede omkostninger til uddannelse kan nedbringes ved at: 1) øge andelen af bæredygtige fag 2) justering af undervisningsformer holdstørrelser, typer af undervisere til at forsøge fagenes bæredygtighed*

SPOR B: *Omkostninger til administration kan nedbringes ved at: 1)* Klargøre administrationens overordnede formål og rammer 2) Optimering af arbejdsgange og systemer 3) Strømlining af organisering og snitflader

SPOR C: *De samlede omkostninger til bygninger og bygningsdrift kan reduceres ved at: 1) Reducerer driftsomkostningerne 2) øge kapacitetsudnyttelsen*

SPOR D: *Indtægterne kan øges gennem følgende kilder:* 1) Basismidler og eksterne midler 2) uddannelsesindtægter Desuden betragtes muligheder for optimering af indkøb

Observationer/resultater fra foranalyse

- Det observeres i foranalysen, at ca. 70 % af uddannelserne på både BA og kandidatdelen har færre end 5 indskrevne studerende samt at alle fire nye institutter har en "hale" af mindre fag, men NAT skiller sig ud med udelukkende at have små fag. Næsten alle drivere af uddannelsesomkostninger relaterer sig til tid, herunder fx undervisnings-, vejlednings- og forberedelsesnormer og der findes kun i begrænset omfang fælles, tværgående normer for aktiviteter og funktioner relateret til tid og uddannelsesomkostninger
- Foranalysen identificerer en relativt tung og kompleks administrativ organisering på RUC, med mange ensartede opgaver, der uden klare snitflader løses mange steder og med en umiddelbar variation i ressourceforbruget. På den baggrund er der identificeret en række muligheder for potentialer, som vil være omdrejningspunktet i hovedanalysen
- Foranalysen af RUC's bygningsmasse kortlægger driftsomkostninger for alle bygninger, og viser at der er stor variation i enhedsomkostningerne på tværs af bygninger samt institutters bygningsmasse. Kapacitetsudnyttelsen af generelt lav, og analysen viser et besparelsespotentiale på omkring 34 mio. kr. ved at reducere brugsnettoarealet i henhold til interne og eksterne benchmarks
- Det vurderes at mulighederne for at påvirke basismidlerne er begrænsede, mens der ikke entydigt kan konkluderes hvorvidt eksterne midler har positiv budgeteffekt. Kortlægning viser at der kan være potentiale i optimering af RUC's indkøbsprocesser

Forslag til videre analyse

- Etablering af model ved hjælp af normer og enhedsomkostninger per fag og kurser til analyse af potentiale ved fastsættelse af tværgående normer for en række aktiviteter og funktioner samt potentiale ved sanering af fagstruktur
- Konkret analyse af potentialer ved optimal organisering (herunder om en opgave skal placeres centralt eller decentralt, husstrukturen mv.) og procesoptimering med mulighed for effektivisering af centrale og lokale administrative funktioner
- Top-down analyse af mulighed for reduktion i samlet antal kvadratmeter, inkl. bygningsmasse til administration, bibliotek og fællesbrug samt udarbejdelse af besparelser ved forskellige scenarier for opsigelse af konkrete bygninger
- Videre analyse af indtægtssiden for forskning bør vurderes ift. potentialet for at løses RUC's budgetproblemer. Indtægter på uddannelsessiden vil indgå gennem modellen i spor A. Analyse af optimering af indkøb

Agenda

1 Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse

- 1.1 Oversigt over samlet oplæg til videre analyse
- 1.2 Samlet omkostnings- og indtægtsbase
- 1.3 Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag
- 1.4 Spor B: Effektiv administration
- 1.5 Spor C: Effektiv bygningsanvendelse
- 1.6 Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb

2 Afholdte møder og interviews

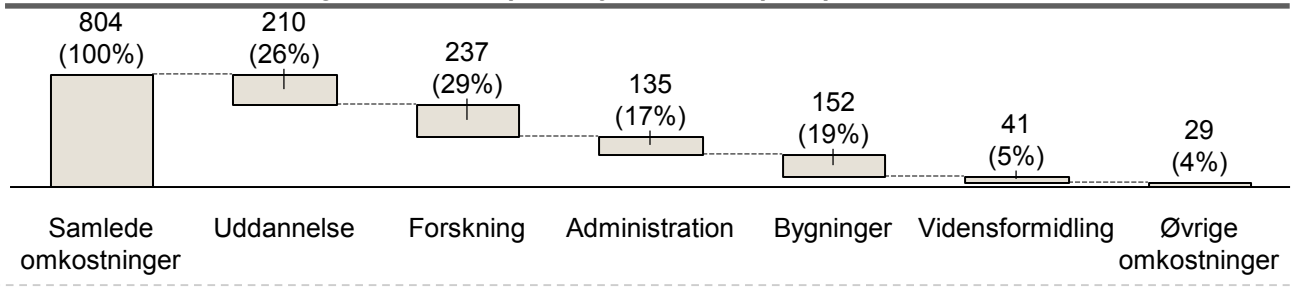
3 Grundlæggende metodiske valg

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

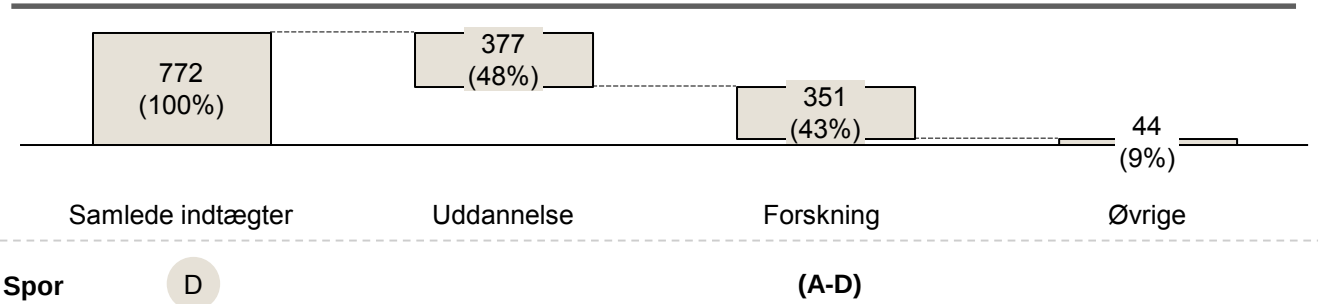
Foranalysen tager udgangspunkt i den samlede økonomiske base, og alle spor indledes med en yderligere kortlægning af basen for at sikre, at alle væsentlige områder afdækkes i foranalysen

- Nedenstående figurer viser en dekomponering af henholdsvis RUC's samlede omkostninger og indtægter fordelt på relevante analysespor (R14 tal)[1]
- Bemærk, at dekomponeringen af omkostningerne adskiller sig fra dekomponeringen rapporteret i årsrapporten for 2014[2], idet det ønskes at adskille administrations- og bygningsomkostninger fra uddannelses- og forskningsomkostninger for at give et mere retvisende billede af omkostningsbasen pr. spor
- I formålsregnskabet indgår en konto kaldet "Teknisk lønformål", som udgør ca. 155 mio. kr. og primært indeholder løn på institutterne. Denne er fordelt ud på relevante formål i samarbejdet med FIT. I fordelingen fordeles løn til VIP'er og Tek TAP'er på uddannelse, forskning og vidensformidling med fordelingsnøglen 49:49:2, mens lønudgifter til administrativt TAP personale på institutterne lægges under administration
- Foruden "Teknisk lønformål" er også kontoen "Generelt, tværgående" og "Generelt, internt" fordelt manuelt på nedenstående kategorier. Her er løn til TAP'er og VIP'er fordelt på administration samt uddannelse, forskning og vidensformidling med ovenstående fordelingsnøgle. Øvrigt driftomk. er fordelt til øvrige omk.
- De høje administrationsomkostninger ift. hvad fremgår i andre rapporter/databaser er en konsekvens af den regnskabsteknisk opgørelse og metodiske valg som er foretaget. Disse kan således ikke nødvendigvis overføres til tal fra rapporter som sammenligner universiteter på tværs, da der her er foretaget andre metodiske valg

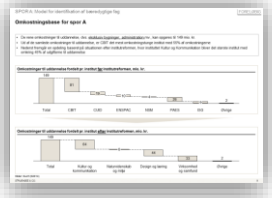
Den samlede omkostningsbase fordelt på analyseområder (2014), mio. kr.



Samlede indtægter fordelt på kilder (2014), mio. kr.

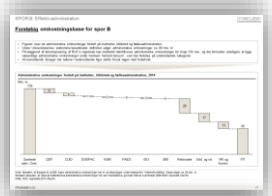


Spor A



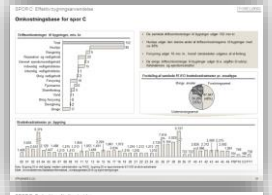
S. 7-19

Spor B



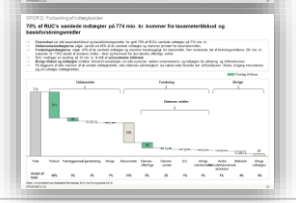
S. 20-34

Spor C



S. 35-55

Spor D



S. 56-74

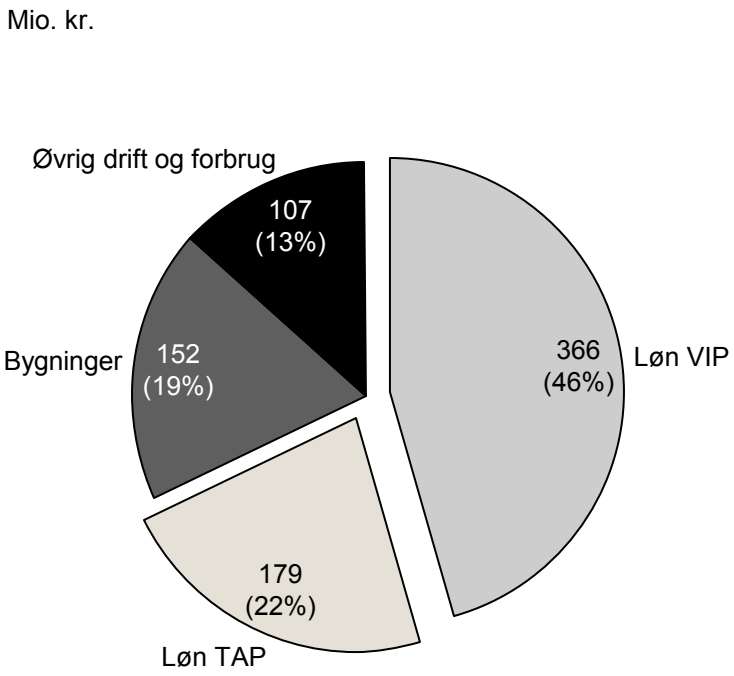
1) Inddeling er primært lavet pba. RUC's eget formålsbestemte regnskab, hvor visse poster manuelt er fordelt ud, jf. teksten ovenfor
2) Som er specificeret iht. bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne - §10 stk. 2 pkt. 5:
Kilde: RUC regnskab 2014, egne beregninger

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

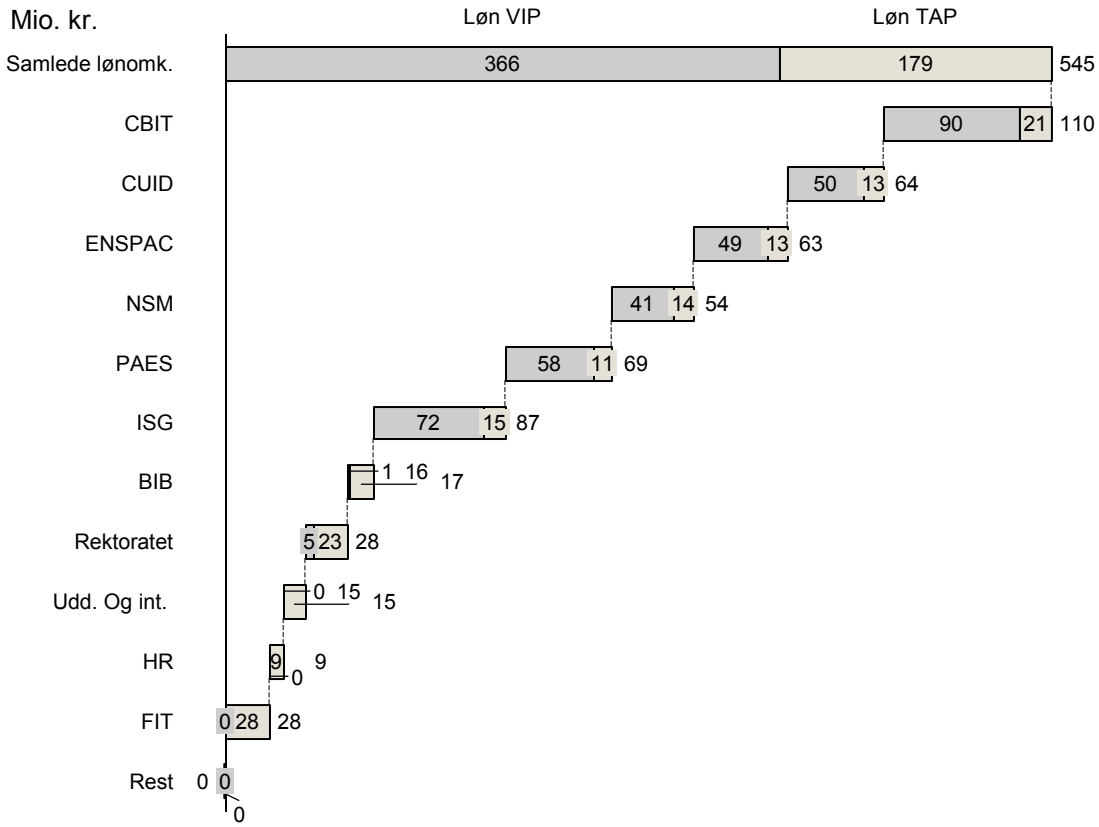
Lønomkostningerne udgør 68 pct. af RUC's samlede omkostninger

- Nedenstående figurer viser, at lønomkostninger udgør 545 mio. kr., svarende til ca. 68 pct. af den samlede omkostningsbase (2014)
- Det fremgår, at løn til VIP udgør ca. 366 mio. kr., svarende til ca. 46 pct. af de samlede omkostninger, mens lønomkostninger til TAP'er udgør ca. 179 mio. kr. (22 pct.)
- Lønomkostningerne er ydermere dekomponeret på organisatoriske enheder, hvor det ses, at CBIT og ISG er de mest VIP-omkostningstunge institutter. FIT og Rektoratet bærer den største del af TAP-lønomkostningerne i fællesadministrationen

Den samlede omkostningsbase fordelt på type, 2014



Samlede lønomkostninger fordel på VIP, TAP samt administrative enheder, 2014



Kilde: RUC regnskab 2014

Agenda

1 Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse

- 1.1 Oversigt over samlet oplæg til videre analyse
- 1.2 Samlet omkostnings- og indtægtsbase
- 1.3 Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag
- 1.4 Spor B: Effektiv administration
- 1.5 Spor C: Effektiv bygningsanvendelse
- 1.6 Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb

2 Afholdte møder og interviews

3 Grundlæggende metodiske valg

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Opsummering af foranalyse af spor A om model for identifikation af bæredygtige fag

- Nedenfor opsummeres foranalysen af spor A om model for identifikation af bæredygtige fag, ligesom der opstilles forslag til videre analyse
- De angivne observationer og resultater understøttes og udfoldes på de følgende sider

Centrale hypoteser for samlet analyse

De samlede omkostninger til undervisning/uddannelse kan nedbringes ved at:

- Øge andelen af bæredygtige fag, herunder ved at nedlægge og/eller sammenlægge ikke-bæredygtige fag, så fagsammensætningen understøtter bæredygtig økonomi
- Gøre ikke-bæredygtige fag mere bæredygtige, fx gennem nedbringelse af enhedsomkostninger via justerede holdstørrelser, ændrede undervisningsformer, bedre udnyttelse af teknologi mv.
- Optimere brugen af forskellige typer undervisere (fx VIP, DVIP, øvrige VIP) i undervisningen - under hensyn til ønsket om forskningsbaseret undervisning

Observationer/resultater fra foranalyse

- RUC's omkostninger til uddannelse ligger samlet set lavt sammenlignet med andre universiteter
- Det kan dog konstateres, at der i vidt omfang er tale om en sammensætningseffekt, dvs. en følge af, at RUC's fagudbud er domineret af mindre omkostningstunge fag
- Ses der på omkostninger pr. fagområde, ligger RUC reelt højest
- Ca. 70% af uddannelserne på både bachelor- og kandidatdelen har færre end 5 indskrevne/tilmeldte studerende
- Alle fire nye institutter har en "hale" af mindre fag, men NAT skiller sig ud ved kun at have små fag
- Næsten alle drivere af uddannelsesomkostninger relaterer sig direkte eller indirekte til tid, fx undervisningstid, forberedelsestid og vejledningstid
- Tid er således den afgørende styringsdimension og derfor også et bærende element i opbygningen af en model til identifikation af bæredygtige fag
- Der findes i begrænset omfang fælles, tværgående normer for aktiviteter og funktioner relateret til tid og uddannelsesomkostninger, ligesom der kun i begrænset omfang findes fælles, klare funktionsbeskrivelser. Tidsanvendelsen er således ugennemsigtig og varierende på tværs af institutter, uddannelser, fag og kurser
- Der vil kunne opnås et betydeligt potentiale ved etablering af fælles normer

Forslag til videre analyse

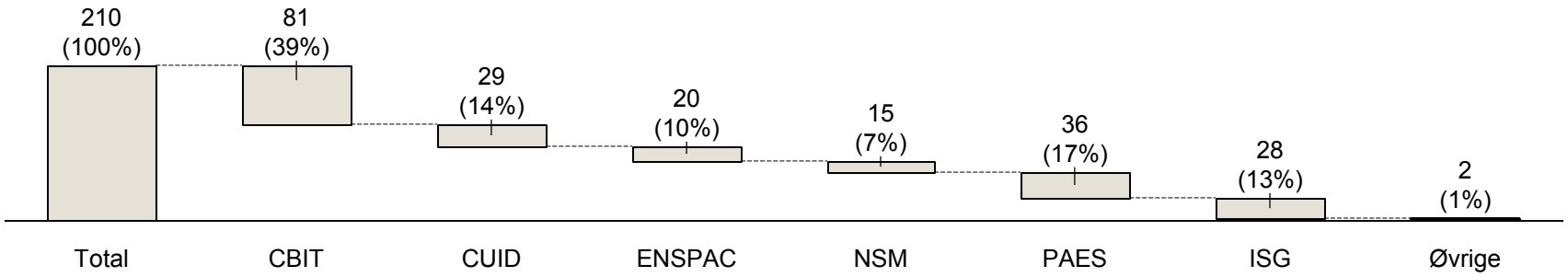
- Kortlægning af normer for omkostningsdrivere på fag- og kursusniveau
- Etablering af model ved hjælp af normer og enhedsomkostninger
- Analyse af potentiale ved fastsættelse af tværgående normer for en række aktiviteter og funktioner
- Analyse af potentiale ved sanering af fagstruktur, fx nedlæggelse af kombinationer uden STÅ og minimumskrav til antal STÅ/tilmeldte for fag/kurser

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

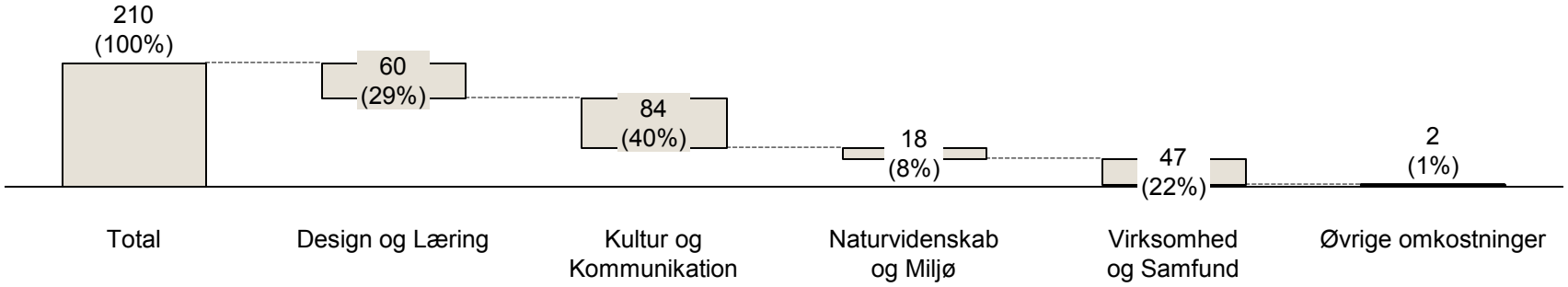
Omkostningsbase for spor A

- De rene omkostninger til uddannelse, dvs. eksklusiv bygninger, administration mv., kan opgøres til 210 mio. kr.
- Ud af de samlede omkostninger til uddannelse, er CBIT det mest omkostningstunge institut med ca. 39% af omkostningerne
- Nederst fremgår en opdeling baseret på situationen efter institutreformen, hvor instituttet Kultur og Kommunikation bliver det største institut med omkring 40% af udgifterne til uddannelse. Fordelingen på de nye institutter er lavet pba. VIP allokeringen, der er anvendt ifm. budget 2016.

Omkostninger til uddannelse fordelt pr. institut før institutreformen, mio. kr.



Omkostninger til uddannelse fordelt pr. institut efter institutreformen, mio. kr.



Kilder: R2014

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Analysen kombinerer top-down kortlægning af RUC's udgifter til uddannelse og tværgående forbedringsmuligheder med bottom-up tilgang til etablering af model for bæredygtige fag

- Foranalysen af spor A sigter overordnet set mod at identificere de relevante komponenter eller variable, der bør indgå i en model for identifikation af bæredygtige fag. Dette gøres ikke mindst ved at identificere centrale omkostningsdrivere gennem en "bottom-up" gennemgang af de enkelte fags økonomiske bæredygtighed
- Det er dog vigtigt, at denne tilgang ikke står alene, så analysen også har blik for overvejelser og forbedringspotentialer, der går på tværs af fagene og fx handler om den samlede fagstruktur, den samlede tilrettelæggelse af undervisningen mv. Dette sikres gennem inddragelsen af et top down-perspektiv, hvor der ses på RUC's samlede omkostningsniveau og muligheder for mere tværgående forbedringer

Top-down

Gestandsfelt for analyse

- Samlet omkostningsbase og største omkostningsdrivere
- Omkostningsniveau sammenlignet med andre danske universiteter
- Mulige tværgående forbedringspotentialer, fx tilrettelæggelse af undervisningen

Slutprodukt for analyse

Forslag til tværgående ændringer

Bottom-up

Gestandsfelt for analyse

- Fag-for-fag kortlægning, herunder:
  - Aktivitet/produktion
  - Omkostninger
  - Indtægter,
  - Tilrettelæggelse af undervisningen
  - Frafaldsprocent

Slutprodukt for analyse

Model for bæredygtige fag

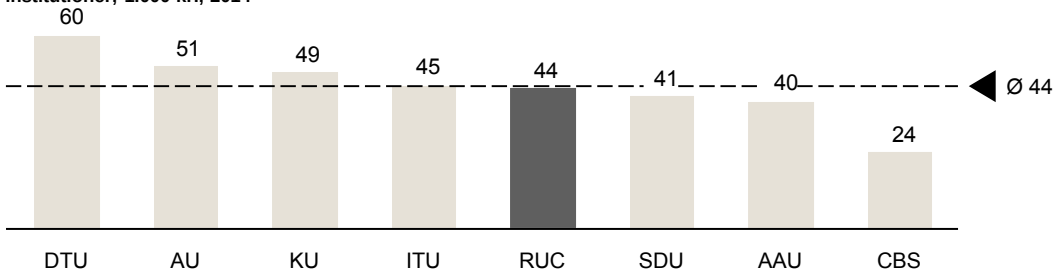
De to analyse-perspektiver vil i praksis blive integreret med hinanden

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

RUC's omkostningsniveau for uddannelse ligger samlet set på gennemsnittet af danske universiteter, men højere når der tages højde for sammensætning af fag

RUC ligger umiddelbart godt i eksternt benchmark med andre universiteter

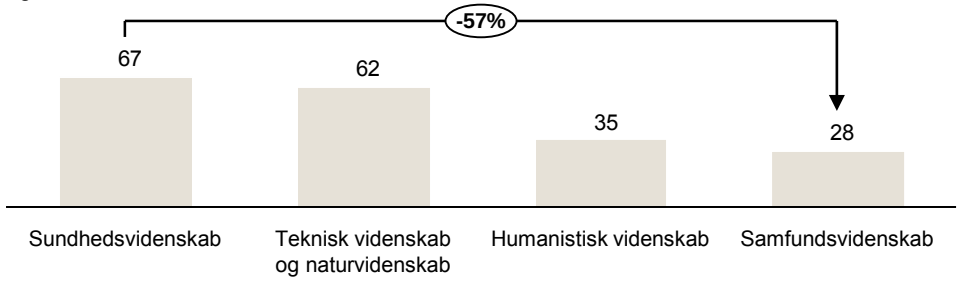
Uddannelsesomkostninger (ekskl. bygninger og adm.) per STÅ fordelt på institutioner, 1.000 kr., 2014[1]



- RUC placerer sig på gennemsnittet i omkostninger pr. STÅ, når der ses på det samlede uddannelses-omkostninger ekskl. bygninger og administration

…men det vil være relevant at tage højde for konkret sammensætning af fag, da visse fag er markant dyrere end andre

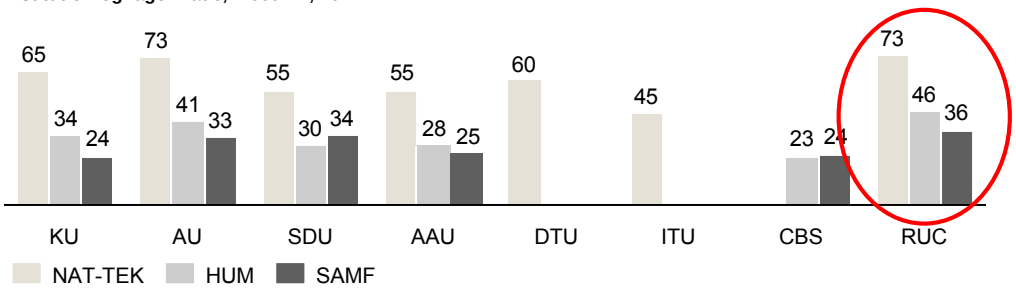
Uddannelsesomkostninger (ekskl. bygninger og adm.) per STÅ fordelt på fagområde, sektortal for alle universiteter under ét 1.000 kr., 2014



- Der er store forskelle på gennemsnitlige omkostning ml. grupper af fag, og sammensætningen af fag har stor betydning for samlet omkostningsniveau.
- HUM og SAMF, der er de mindst omkostningstunge fag, udgør 81% af RUC's uddannelsesomkostninger

Når der ses på enheds-omkostninger pr. fagområde, ligger RUC højst

Uddannelsesomkostninger (ekskl. bygninger og adm.) per STÅ fordelt på institution og fagområde, 1.000 kr., 2014

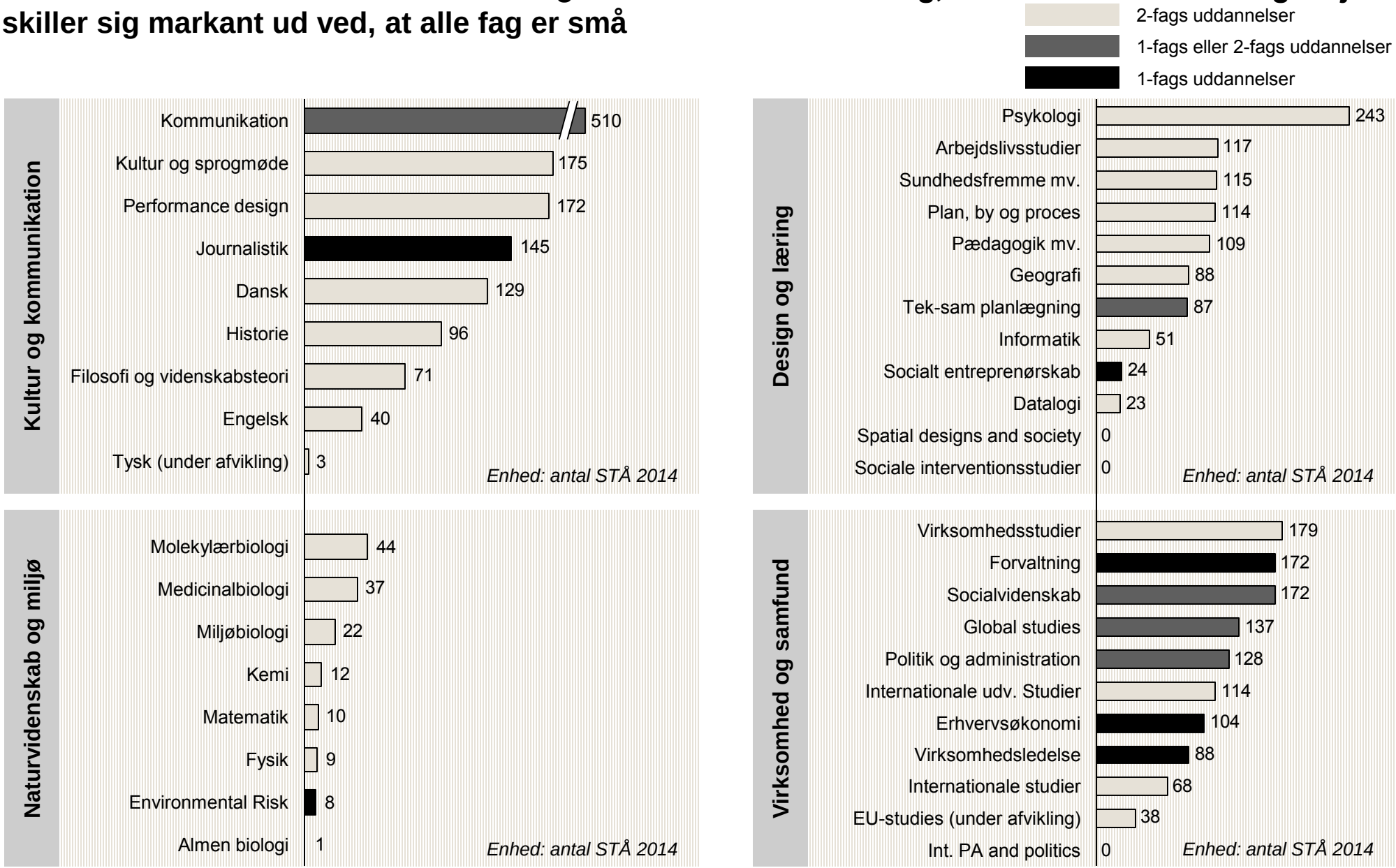


- En indikativ analyse af enhedsomkostningerne fordelt på institution og fagområde viser, at RUC har de højeste enhedsomkostninger pr. STÅ, når der ses isoleret på HUM SAMF og TEK i sammenligning med andre universiteter. Tallene er baseret på universiteternes egne indberetninger.

Kilder: Universiteternes statistiske beredskab 2015 (2014-tal)

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Alle institutter har – i varierende omfang – en "hale" af mindre fag, men Naturvidenskab og miljø skiller sig markant ud ved, at alle fag er små



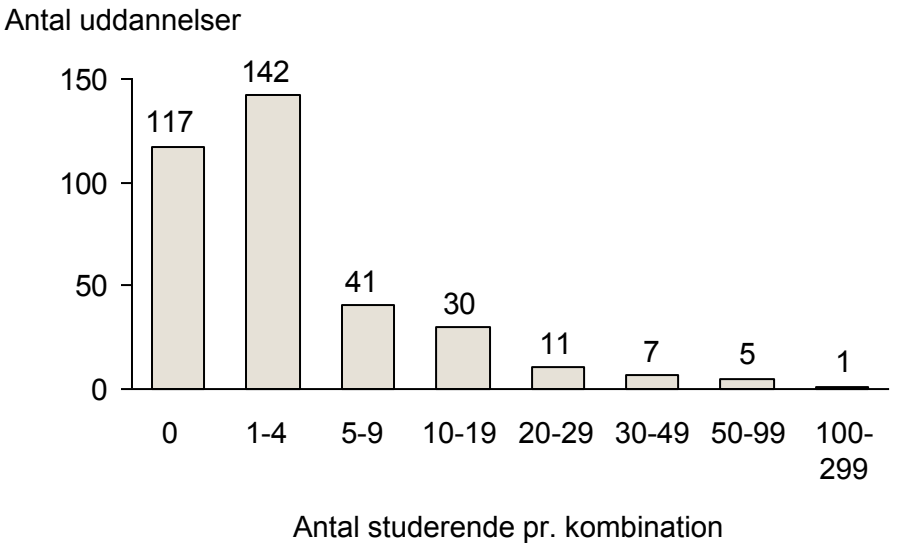
Kilder: R2014 (fag omfordelt til ny institutstruktur)

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

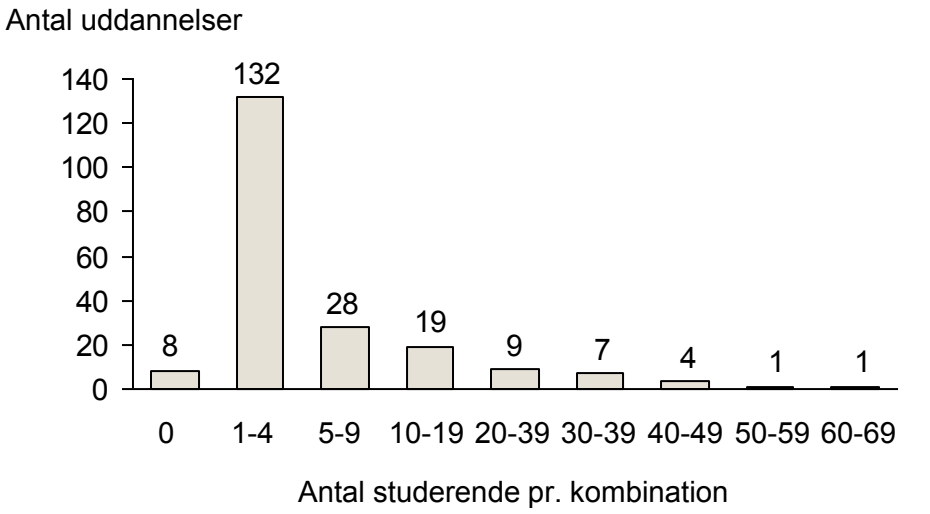
Mange kombinationsuddannelser har ganske få indskrevne studerende

- En indledende kortlægning af kombinationsuddannelser på både bachelor- og kandidatdelen viser, at der på begge niveauer er et meget højt antal kombinationer med meget få indskrevne/optagne studerende
- 73% af bachelorkombinationerne har færre end 5 indskrevne
- Tilsvarende har 67% af kandidatkombinationerne færre end 5 optagne studerende
- Som udgangspunkt er det fag snarere end kombinationer, der er den interessante enhed som omkostningsdriver, men antallet af kombinationer driver administrative ressourcer i et vist omfang, bl.a. til opdatering og vedligeholdelse af studieordninger, studievejledning mv.
- Det skal understreges, at fremstillingen tager udgangspunkt i aktuelle tal for optag/indskrivninger, og at kombikandidatreformen først trådte i kraft medio 2015

73% af bachelorkombinationer med indskrevne studerende har <5 indskrevne studerende



67% af kandidatkombinationerne har <5 optagne studerende



Kilde: Udleverede notater og regneark om optag/indskrivninger 2015

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Kortlægning af omkostningsdrivere for uddannelsesomkostninger pr. fag: Tid er den helt centrale styringsdimension

- Som en del af foranalysen er der foretaget en kortlægning af omkostningsdrivere for uddannelsesomkostninger. Hvad er det med andre ord for elementer, der har betydning for, hvad et kursus – og på tværs af kurser et fag – koster
- Det er vigtigt at være opmærksom på, at de oplistede omkostningsdrivere ikke kun er determinerende for udgifter til undervisning, men i høj grad også påvirker behovet for administrativ understøttelse, fx studievejledning, planlægning af undervisning og eksamen mv.

Langt størstedelen af omkostningsdriverne relaterer sig direkte eller indirekte til tid:

- **Direkte** i form af allokerede timer til undervisning, forberedelse, vejledning
- **Indirekte** i form af fx
  - Pris for tid (underviser)
  - Tid pr. studerende (holdstørrelse, undervisningsform, vejledningsform)
  - Tid anvendt på understøttende funktoner (administration, studienævn, studieledelse mv.)

Normer er den afgørende omkostningsdriver i fagmodellen og data indhentes ved spørgeskema til sekretariats- og studieledere

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

- Da tid er den afgørende styringsdimension, vil fokus i dataindsamlingen og modellen være på normer for fx forberedelse, undervisning, eksamensafholdelse, vejledning mv.
- Dataindsamlingen vil ske på baggrund af et spørgeskema som gennem sekretariatslederne videreformidles til studielederne, og udfyldes per kursus for alle respektive fag
- Det foreløbige spørgeskemadesign fremgår nedenfor og bør udarbejdes for alle kurser og projekter

Normer for undervisning

Variabel	Svarmuligheder
Kursus	*Indtast kursusnavn*
Semester	*Forår/efterår*
Niveau	*Bachelor/Kandidat*
Antal ETCS	*5 ETCS/10ETCS*
Holdstørrelse	*Antal indskrevne studerende (vælg mellem intervaller af 5)*
Type underviser	*VIP/D-VIP/Student/Ph.d./anden øvrig VIP*
Forberedelsesnorm	*Indtast timetal her*
Undervisningsnorm	*Indtast timetal her*
Norm til eksamen/bedømmelse	*Indtast timetal her*
Norm til laboratorieanvendelse	*Indtast timetal her*
Norm til andet (beskriv venligst i kommentarfeltet)	*Indtast timetal her*
Samlet norm per kursus	*Sum af de 5 ovenstående variable*
Eksamensform	*Skriftlig stedprøve/mundtlig stedprøve/hjemmeopgave/tilstedeværelse*
Eksamenstype	*Individuelt/gruppe*
Bedømmelse	*7 trins skala eller bestået/ikke bestået*
Censur	*intern/ekstern/ingen censur*

Normer for vejledning

Variabel	Svarmuligheder
Projekt	*Indtast Projektnavn*
Semester	*Forår/efterår*
Niveau	*Bachelor/Kandidat*
Antal ETCS	*15*
Gns. antal studerende i gruppe	*Indtast antal her*
Gns. antal grupper per vejledning	*Indtast antal her*
Vejledningsnorm	*Indtast timetal her*

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Der findes normer for nogle af omkostningsdriverne, men de varierer ofte på tværs af – og også inden for – institutterne

- I forlængelse af kortlægningen af omkostningsdrivere er der også set på tilstedeværelsen af fælles normer eller retningslinjer for disse
- Normer kan være et centralt værktøj til styring af omkostningsniveauet og er desuden et bærende element i diskussionen om faglig kvalitet. Normer er særligt interessant i dette tilfælde, fordi stort set alle identificerede omkostningsdrivere principielt egner sig til at være genstand for fælles normer eller retningslinjer på tværs af universitetet
- Billedet er, at anvendelsen af normer i dag er begrænset, ugennemsigtig og uensartet på tværs af institutter, ligesom der også umiddelbart er større variation ml. fag på de enkelte institutter, end fx forskellen ml. tørre og våde fag synes at kunne retfærdiggøre.
- Billedet af variation og uensartethed skal også ses i sammenhæng med fraværet af klare, ensartede funktionsbeskrivelser for de respektive opgaver og roller, som normerne dækker over. Derudover synes det også at variere, hvem der fastsætter normer – universitetsledelsen, institutledelsen, studieledere eller studienævn
- Ovenstående billede er også baggrunden for, at der allerede er et arbejde i gang i universitetsledelsen om etableringen af fælles, tværgående normer for en række funktioner, fx specialevejledning, studienævnsarbejde, deltagelse i bedømmelsesudvalg samt forskningsledelse og ledelse af ph.d-skole

Eksempel: Stor variation i normer på tværs af institutter[1]

X 9,5

Timer pr. funktion	NSM	ENSPAC	ISG	CUID	CBIT	PAES
Studienævns-formand	142,5	n/a	100	475	50	n/a
Forsknings-leder	250 (faggruppe-leder)	25	20	20	50	46 (under revision)
Ph.d-skoleledelse	125	150	375	75	100	150

X 5

Eksempel: Større og mindre forskelle ml. fag/uddannelser inden for et institut

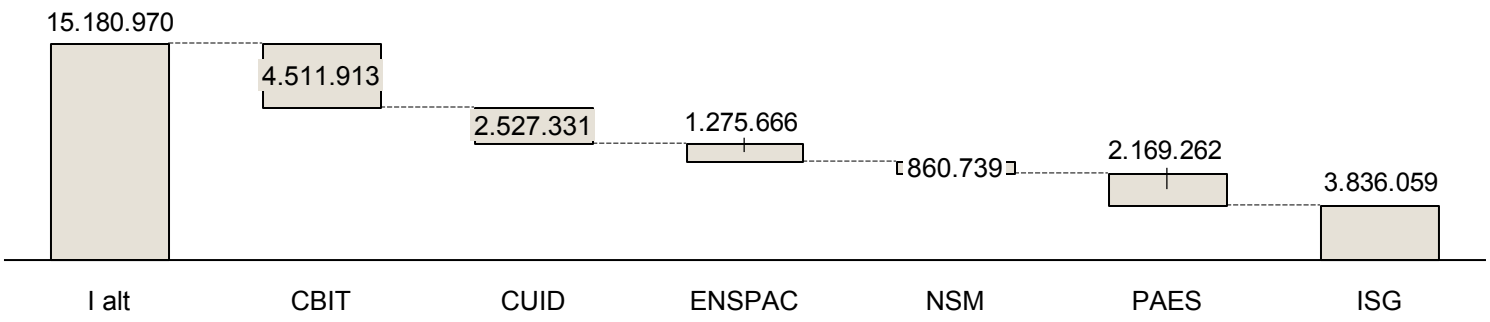
ADM_KODE	BESKRIVELSE	PSYK	PÆD	SUND	SEM	SI
VEJL	Projektvejledning (1 stud)	9	20		20	10
VEJL	Projektvejledning (2 stud)	18	25	30	25	20
VEJL	Projektvejledning (3 stud)	27	25	30	25	30
VEJL	Projektvejledning (4 stud)	32	35	30	35	40
VEJL	Projektvejledning (5 stud)	37	35	35	35	50
VEJL	Projektvejledning (6 stud)	42	35	35	35	50
VEJL	Projektvejledning (7 stud)	44		35	35	50
VEJL	Projektvejledning (8 stud)	46		35	35	50
VEJL	SPECIALE integreret - 1 stud	28	30	25		
VEJL	SPECIALE integreret - 2 stud	56	40	30		
VEJL	SPECIALE integreret - 3 stud	56	40	35		
VEJL	SPECIALE - 1 stud	25	30	30	20	
VEJL	SPECIALE - 2 stud	50	40	35	30	
VEJL	SPECIALE - 3 stud	50	40	40	30	
VEJL	Praktikvejledning: praktikrapport				10	

1) Bemærk, tallene stammer fra udleveret materiale om kortlægning af normer. Bemærk at de bør endeligt valideres ift. om funktionen dækker over de samme opgaver på tværs af institutter
Kilde: Udleverede notater og indsamlet materiale

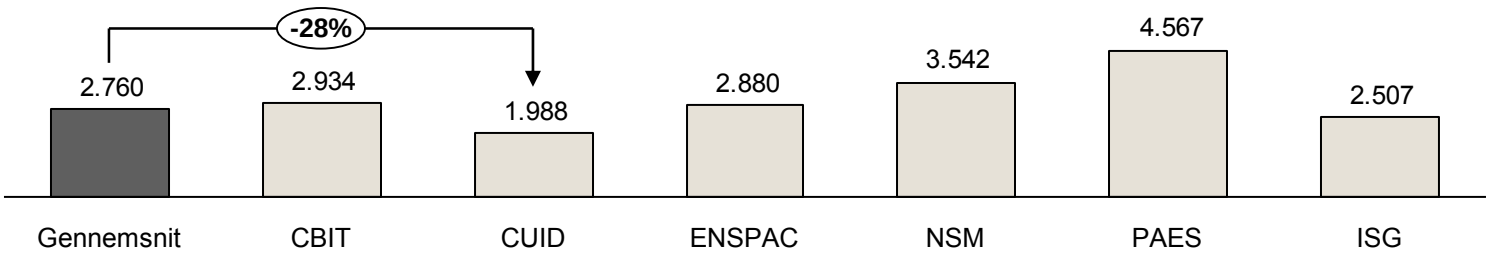
Indikativt potentiale på 4,2 mio. kr. ved en reduktion i anvendelsen af ekstern censur

- Der findes ikke i dag fælles, tværgående normer for brugen af ekstern censur. Dette fastlægges derfor på de enkelte institutter for de enkelte fag og kurser – konkret i studieordninger, der godkendes i studienævnene
- I 2014 blev der samlet set anvendt 15 mio. kr. i løn til ekstern censur. Disse omkostninger fordeler sig skævt på institutterne – også når der tages højde for antal STÅ
- Dette indikerer, at der kan være et potentiale forbundet med at indføre fælles normer for censur, fx at niveauet minimeres til eksamensbekendtgørelsens minimum på 1/3 af uddannelsens samlede ECTS-point
- Da det kan antages, at CUID, som har de mindste omkostninger til ekstern censur pr. STÅ, placerer sig på eller over den lavest tilladelse andel af ekstern censur, kan potentialet foreløbigt beregnes som reduktion af de øvrige institutters omkostninger pr. STÅ til samme niveau som CUID

Der anvendes i alt 15 mio. kr. til aflønning af ekstern censur (R2014)



…Og der er store forskelle på institutternes udgifter, når der ses på omkostningen til censur pr. STÅ



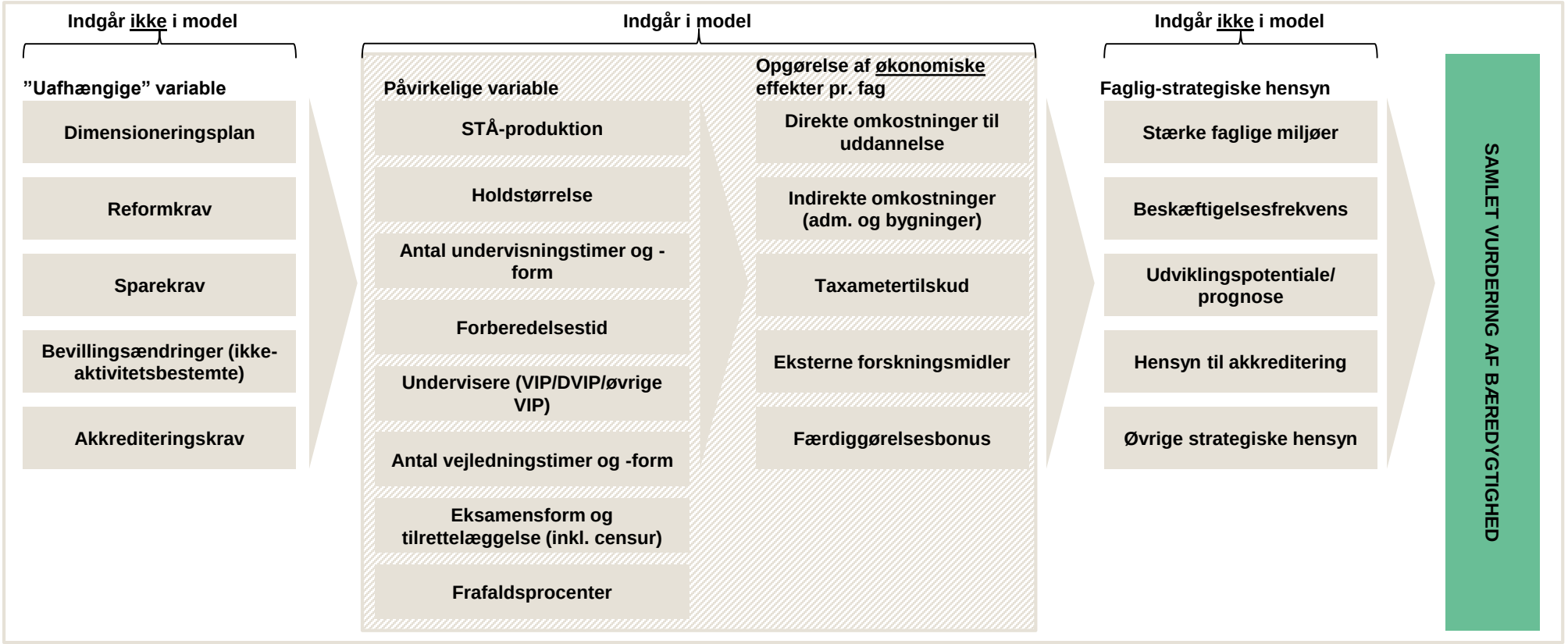
Potentialet for fælles normer for anvendelsen af ekstern censur kan indikativt beregnes til **4,2 mio. kr.** (28% af samlede omkostninger til ekstern censur), hvis der tages udgangspunkt i, at alle institutter reducerer omkostninger pr. STÅ til samme niveau som CUID

Kilde: Regnskab 2014 og Bekendtgørelse om eksamen og censur ved universitetsuddannelser (eksamensbekendtgørelsen)

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Afgrænsning af fokus for analyse af model for identifikation af bæredygtige fag

- En model for vurdering af fagenes bæredygtighed kan opbygges på flere måder og afhænger bl.a. af, hvad man forstår ved bæredygtighed, og hvor store dele af denne bæredygtighed der direkte bygges ind i modellen
- Nedenfor opridses vores forslag til, hvordan modellen grundlæggende kan tænkes og opbygges. Det skal understreges, at de angivne komponenter og parametre mv. er foreløbige og udtryk for overvejelserne på nuværende tidspunkt. Det er endnu ikke fuldstændig kortlagt, om der kan tilvejebringes tilstrækkelig data til at understøtte den fulde model
- Den grundlæggende afgrænsning består i, at modellen søger at inkorporere de variable, som RUC har mulighed for at påvirke, og de afledte økonomiske effekter af denne påvirkning. Til gengæld er to grupper af variable udeladt:
  - Dels "uafhængige" variable, der er uden for RUC's direkte indflydelse (men til gengæld er rammesættende for de påvirkelige variable). Bevidstheden om disse variable og deres rammesættende betydning er til gengæld afgørende
  - Dels faglig-strategiske hensyn og vægtningen heraf, da der kan være øvrige, legitime hensyn, som har betydning for den samlede vurdering af et fags bæredygtighed, men ikke egner sig til at blive direkte indarbejdet i en mere "økonometrisk" model. Dette er ikke ensbetydende med, at modellen ikke forholder sig til kvalitet. Tværtimod kan en række af de påvirkelige variable i modellen netop ses som kvalitetsparametre, fx tilrettelæggelse af undervisningen



Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Overvejelser om løsningsrummet på baggrund af foranalysen

- Analysen af spor A sigter overordnet set mod at etablere en model til identifikation af bæredygtige fag – bl.a. i relation til den reviderede budgetmodel
- Men der er også opmærksomhed på forbedringspotentialer, der går på tværs af fagene og fx handler om den samlede fagstruktur, den samlede tilrettelæggelse af undervisningen mv.
- Nedenfor opridses de indledende overvejelser om løsningsrummet på baggrund af foranalysen. Overvejelserne vil blive kvalificeret yderligere i den videre analyse

Mulige tværgående ændringer

Sanering af fagstruktur, herunder:

- Nedlæggelse af kombinationer og fag uden STÅ gennem defineret periode
- Sammenlægninger af fag med utilstrækkelig kritisk masse (STÅ)
- Minimumskrav til antal tilmeldte for at gennemføre kursus

Indførelse af tværgående normer for hele RUC for alle relevante aktiviteter, fx:

- Forberedelsestid
- Vejledningstid
- Undervisningstimer
- Andel VIP-undervisning (pt. retningslinje om 75%)
- Andel ekstern censur (fx 1/3 af alle eksaminationer svarende til minimum i eksamensbekendtgørelsen)
- Andel bestået/ikke-bestået eksaminationer (fx 1/3 svarende til minimum i eksamensbekendtgørelsen)

Normerne skal tillade differentiering i relevant omfang, fx skelnen ml. tørre og våde fag i en række tilfælde, men det er vigtigt med gennemsigtighed og "rimelighed"

Indførelse af tværgående normer for hele RUC for alle relevante funktioner, fx:

- Studienævnsformand
- Studieledelse

Normerne skal basere sig på klare funktionsbeskrivelser, så der skabes gennemsigtighed og tydelig forventningsafstemning ift. indhold i og omfang af de konkrete normer

Model til identifikation af bæredygtige fag

- Modellen baserer sig på kortlægning af normer for identificerede omkostningsdrivere
- Modellen kan – med udgangspunkt i gennemsnitlige enhedsomkostninger for de respektive omkostningsdrivere – anvendes til at ressourcestyre og budgettere på tværs af fag og kurser på baggrund af overvejelser om både økonomi og kvalitet

Agenda

1 Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse

- 1.1 Oversigt over samlet oplæg til videre analyse
- 1.2 Samlet omkostnings- og indtægtsbase
- 1.3 Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag
- 1.4 Spor B: Effektiv administration
- 1.5 Spor C: Effektiv bygningsanvendelse
- 1.6 Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb

2 Afholdte møder og interviews

3 Grundlæggende metodiske valg

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Opsummering af foranalyse af spor B om effektiv administration

- Nedenfor opsummeres foranalysen af spor B om effektiv administration, ligesom der opstilles forslag til videre analyse
- De angivne observationer og resultater understøttes og udfoldes på de følgende sider

Centrale hypoteser for samlet analyse

De samlede omkostninger til administration kan nedbringes ved at:

- Klargøre administrationens overordnede formål og rammer
- Optimering af arbejdsgange og systemer
- Strømlining af organisering og snitflader
- Opbygning og udnyttelse af kompetencer og læring
- Optimering af ledelse og styring

Observationer/resultater fra foranalyse

- RUC's reelle administrative omkostninger er højere, end det fx fremgår af universiteternes statistiske beredskab
- Dertil kommer, at RUC's gode placering ift. administrative omkostninger i vidt omfang er udtryk for en sammensætningseffekt
- Hvis der således tages højde for sammensætningen af hhv. omkostningslette og omkostningstunge hovedfagområder, ligger RUC reelt højere for HUM og SAMF, der udgør 85% af fagene på RUC
- Foranalysen har identificeret en række opmærksomhedspunkter, der erfaringsmæssigt udgør drivere af inefficiens, herunder:
  - Relativt "tung" og kompleks organisering med mange lag og niveauer
  - Mange ensartede opgaver løses mange steder
  - Umiddelbar variation af ressourceforbruget på ensartede opgaveområder
  - Uklare snitflader ml. fællesadministration og institutter
  - Mangel på fælles retningslinjer for hovedopgaver og – processer

Forslag til videre analyse

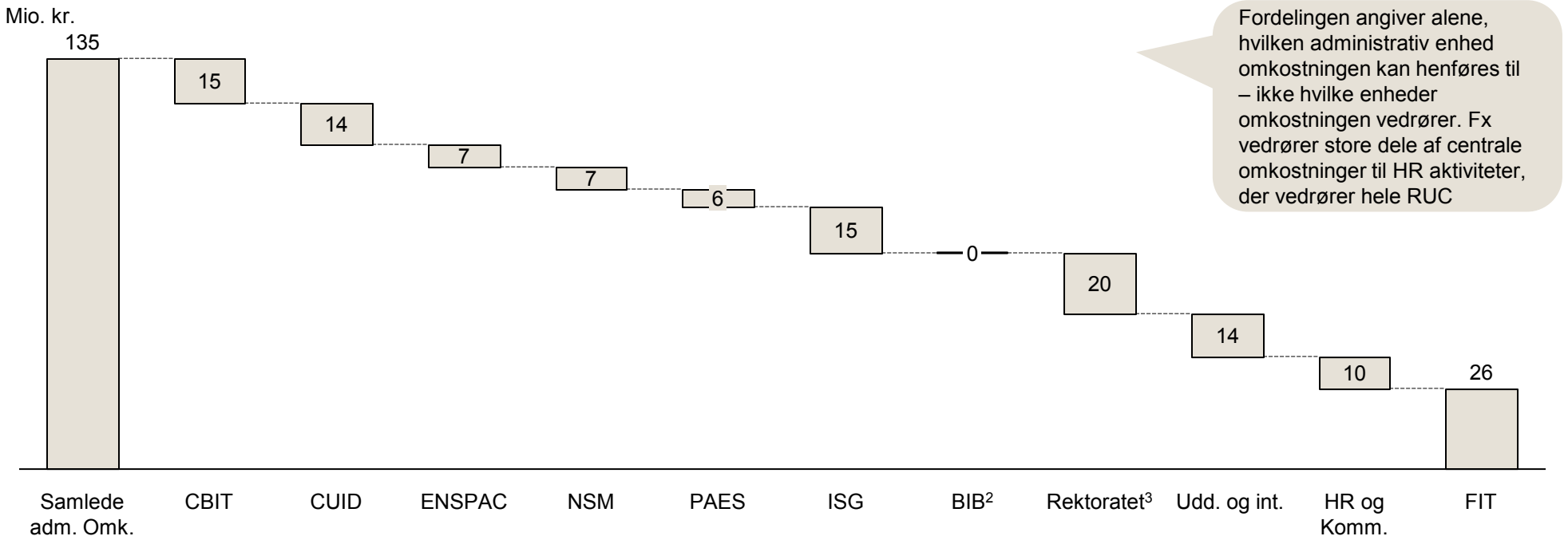
- Gennemgang af hovedopgaveområder med henblik på vurdering af potentiale ved:
  - Optimal organisering (herunder central/decentral)
  - Omkostningsreduktioner
  - Procesoptimering i øvrigt
- Det konkrete potentiale analyseres ved hjælp af:
  - Analyse af variation i benchmarks
  - Vurdering af RUC's administration i relation til best practice
  - Inddragelse af relevante og sammenlignelige cases for administrative effektiviseringer og omorganiseringer

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Omkostningsbase for spor B

- Figuren viser de administrative omkostninger fordelt på institutter, bibliotek og fællesadministration
- Under Universiteternes statistiske beredskabs' definition udgør administrative omkostninger ca. 80 mio. kr.
- På baggrund af dekomponering af RUC's regnskab kan imidlertid identificeres administrative omkostninger for ca. 135 mio., hvor FIT og rektoratet udgør de største administrative poster
- På institutterne har ISG, CBIT og CUID høje administrative omkostninger, der med 14-15 mio. kr. ligger dobbelt så højt som de øvrige institutter

Administrative omkostninger[1] fordelt på institutter, bibliotek og fællesadministration, 2014



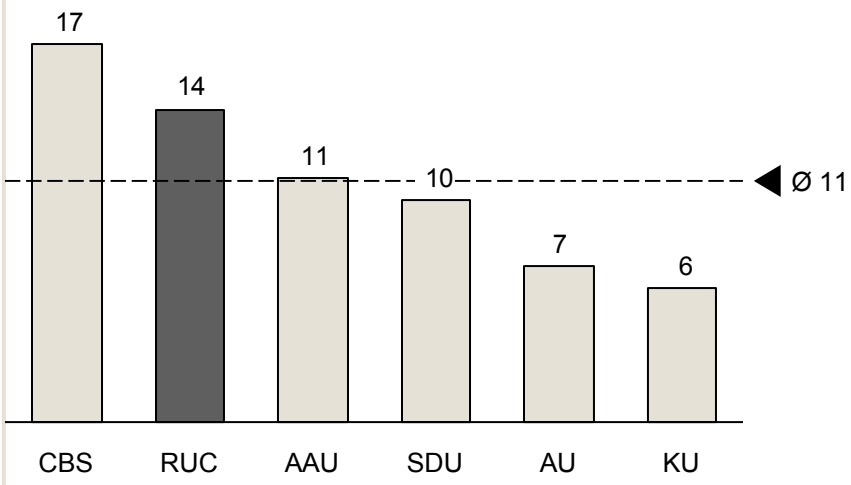
1) Visse af institutternes administrative omkostninger kan fremstå lave, grundet interne overførsler (99910001-Generelt, Internt)
2) Årsagen til, at BIB ingen administrative omkostninger har er, at disse ligger under kategorien "Vidensformidling". Disse udgør ca. 28 mio. kr.
3) Under posten "Rektoratet" medtages alle poster, der i regnskabet er allokeret til Rektoratet. Posten indeholder bl.a. underposterne "Kommunikation og marketing – Internt" samt "Kommunikation og marketing, tværgående" på i alt 9,2 mio. kr., hvilket er medvirkende til postens samlede størrelse på 20 mio. kr.
Kilde: RUC regnskab 2014

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

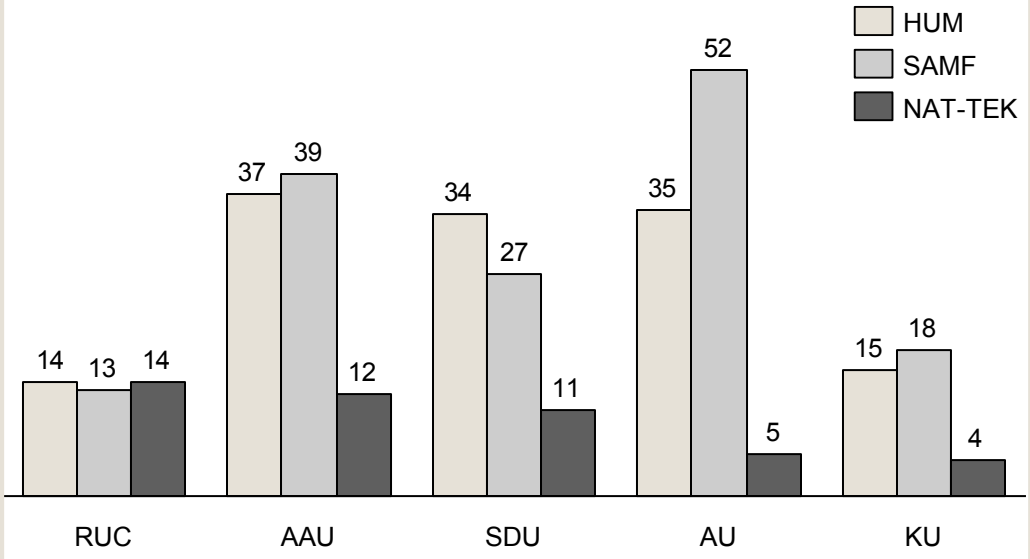
Sammenlignet med andre danske universiteter har RUC umiddelbart få TAP pr. STÅ – men billedet nuanceres, når der tages højde for fagsammensætning

- Tidligere undersøgelser har konkluderet, at RUC har et relativt lavt administrativt omkostningsniveau for studieadministration og støttefunktioner sammenlignet med andre danske universiteter
- Nedenfor er der taget udgangspunkt i et indikativt mål for effektiv administration, nemlig antal STÅ pr. TAP – altså hvor mange studenterårsværk, der går på ét teknisk-administrativt årsværk
- Der skelnes samtidig mellem hhv. humaniora, samfundsvidenskab samt teknik og naturvidenskab, da der generelt kan konstateres store forskelle mellem gennemsnitlige administrative omkostninger pr. STÅ for de respektive fagområder[1]
- Benchmarket baserer sig på data fra Universiteternes statistiske beredskab, som universiteterne selv indberetter til, og viser, at RUC samlet set har det andet højeste antal STÅ pr. TAP
- Dette billede kvalificeres dog, hvis der ses nærmere på sammensætning af STÅ og TAP pr. hovedfagområde[2]. Her ses det, at RUC faktisk ligger betydeligt lavere end både AAU, SDU og AU, når det gælder humaniora og samfundsfag
- I det omfang denne forskel er udtryk for et forbedringspotentiale, er det særligt interessant, da netop disse hovedområder udgør >85% af RUC's STÅ-produktion

Samlet set har RUC næst flest STÅ pr. TAP (2014)



…men flere andre universiteter har langt flere STÅ pr. TAP, når der ses på de fag, som udgør langt størstedelen af RUC's STÅ-produktion (2014)



Note: 1) Deloitte: Omkostningsanalyse af de videregående uddannelser (2015) angiver fx omkostninger pr. STÅ på hhv. 35.077 for NAT og 34.908 for TEK, men kun 27.054 for HUM og 22.822 for SAMF; 2) ITU og DTU indgår ikke, da de kun har NAT-TEK-fag, ligesom sundhedsvidenskab er udeladt, da hverken RUC eller CBS har angivet TAP. CBS er udeladt som outlier
Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015 (tal fra regnskab 2014) og egne beregninger

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Vores overordnede ramme for vurdering af bedste praksis for administrativ effektivitet

Opmærksomhedspunkter på baggrund af indledende observationer

Dimensioner	Nøglespørgsmål
Formål og rammer	Har ledelsen fastsat klare mål og strategier
	Kender alle medarbejdere deres egen rolle
Arbejdsgange og systemer	Er der en effektiv bemanding af den samlede administration
	Bruger administrationen størstedelen af tiden og ressourcerne på kerneopgaven
	Bruger administrationen den nødvendige tid og ressourcer på den specifikke opgave
	Er der ensartede processer for opgaveløsning på tværs af organisationen
	Er der foretaget en afvejning af nødvendigt kompetenceniveau ift. opgavekompleksitet på perifere opgaver, hvor brug af billigere eller frivillig arbejdskraft (fx studerende) udnyttes bedst muligt
	Bruges systemløsninger til tidsbesparelse ved standardiserede opgavetyper som udfyldelse af formularer og besvarelse af typiske administrative spørgsmål
	Understøtter systemløsninger generelt administrative behov og fordrer hævet kvalitet og sænket tids- og ressourceforbrug

Dimensioner	Nøglespørgsmål
Organisering og snitflader	Er der en entydig definition af administrative enheders kerneopgaver og perifere opgaver samt prioritering af disse
	Er der den optimale arbejdsdeling mellem administrative enheder, herunder decentral hhv. central organisering hvor hensigtsmæssigt
Kompetencer og læring	Er medarbejdernes kompetenceniveau passende ift. opgavernes kompleksitet
	Er der løbende overvejelser om muligheder for at forbedre arbejdsgange mv., herunder inddragelse af input fra medarbejdere
	Er der fokus på rekruttering og optimal anvendelse af medarbejdere med særlige administrative kompetencer
Ledelse og styring	Er der effektiv kapacitetsudnyttelse
	Er der etableret kultur for vedvarende optimering og forbedring
	Foretages systematisk opfølgning på medarbejderes performance
	Er der løbende fokus på tids- og ressourceanvendelse ift. kerneopgaven

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Vurderingen ses i sammenhæng med de behov og principper for administrativ understøttelse, som Arbejdsgruppen vedr. administration har kortlagt ifm. institutreformen

Principper for administrative funktioner og arbejdsgange

- Brugerorienterede med højt serviceniveau
- Entydigt ansvarsplaceret – med tydelige indgange for brugerne
- Organiseret i hhv. FA og sekretariater på institutniveau
- Specialiserede og professionelle
- Fælles og standardiserede
- Digitaliserede
- Helhedstænkende
- Effektive
- Tydelig og koordineret ledelse

Forudsætninger for realisering af principper (udvalg fra afrapportering)

Ledelse
- Klarhed over ledelsesansvar og –opgaver
- Øget strategisk ledelsesfokus
- Lederkredsen som team, der formulerer og forfølger klare fælles, autoritative mål

Ressourcer
- Fysisk samlokation på nye institutter i muligt omfang
- Korrektion af ”ujævnheder”

Ydelser og kompetencer
- Funktionskategorisering
- Identifikation og håndtering af kompetencegab
- Behov for flere specialistkompetencer

Fælles procedurer
- Systemer, arbejdsgange, skabeloner og standarder skal være fælles

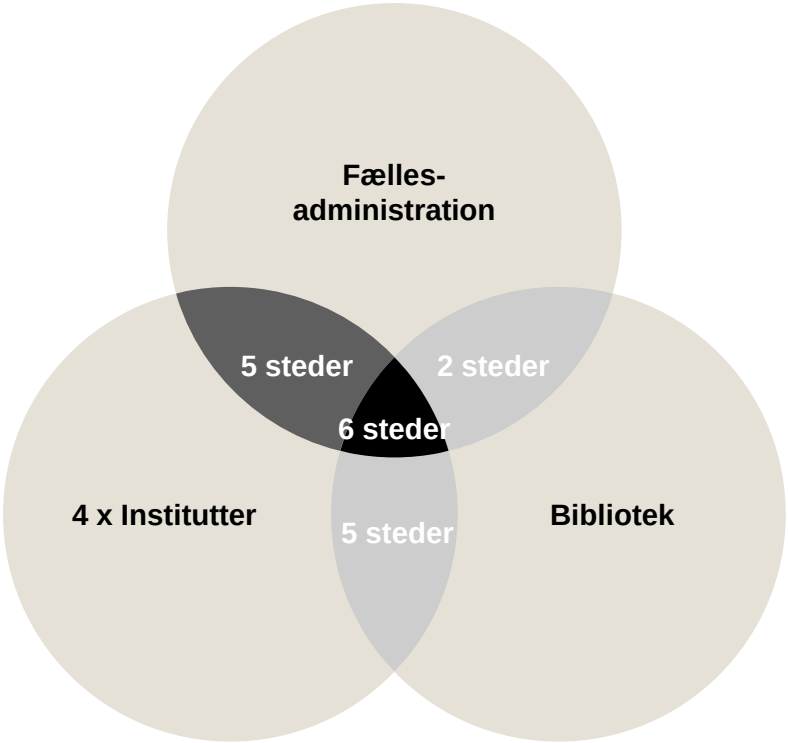
Særlige fokus- og indsatsområder

- Entydighed og forenkling vedr. administration af bacheloruddannelserne
- Understøttelse af kvalitetsudvikling i uddannelserne
- Understøttelse af forskning og forskningsformidling
- Understøttelse af intiativer vedr. rekruttering og alumnearbejde
- Understøttelse af den kommunikative profil
- Digitalisering
- IT-udvikling og –support
- Understøttelse af karriereaktiviteter på tværs af RUC
- Udvikling af studiemiljø
- Studievejledning

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Decentral organisering af administration medfører, at mange opgaver løses mange steder

- Den foreløbige kortlægning af den administrative organisering viser, at mange opgaver løses mange steder – også efter ikrafttrædelsen af institutreformen, der reducerer antallet af institutter fra 6 til 4
- Der er fortsat tale om en udpræget decentral organisering, hvor de administrative enheder grundlæggende er tænkt som selvstændige, selvbærende enheder, der hver især i al væsentlighed varetager de administrative hverdagsopgaver.
- Hvis en sådan decentral organisering skal være effektiv, vil det som udgangspunkt forudsætte tilstedeværelsen af minimum to forudsætninger:
  - Klare snitflader, så der undgås unødige overlap, fx mellem centrale og decentrale niveauer
  - Ensartede standarder og arbejdsgange mhp. at sikre klare og gennemsigtige processer samt smidigt samarbejde
- Foranalysen har – udover en udbygget kortlægning af den administrative opgavevaretagelse – også søgt at afdække, i hvilket omfang disse forudsætninger er til stede. Dette udfoldes på de følgende sider



Eksempler på opgavemæssigt overlap

Opgaver varetages 6 steder:
- Økonomistyring
- Kommunikation
- IT
- Indkøb (dog fælles indkøbspolitikker i et vist omfang)
- Regnskabsopgaver
- Personaleadministration

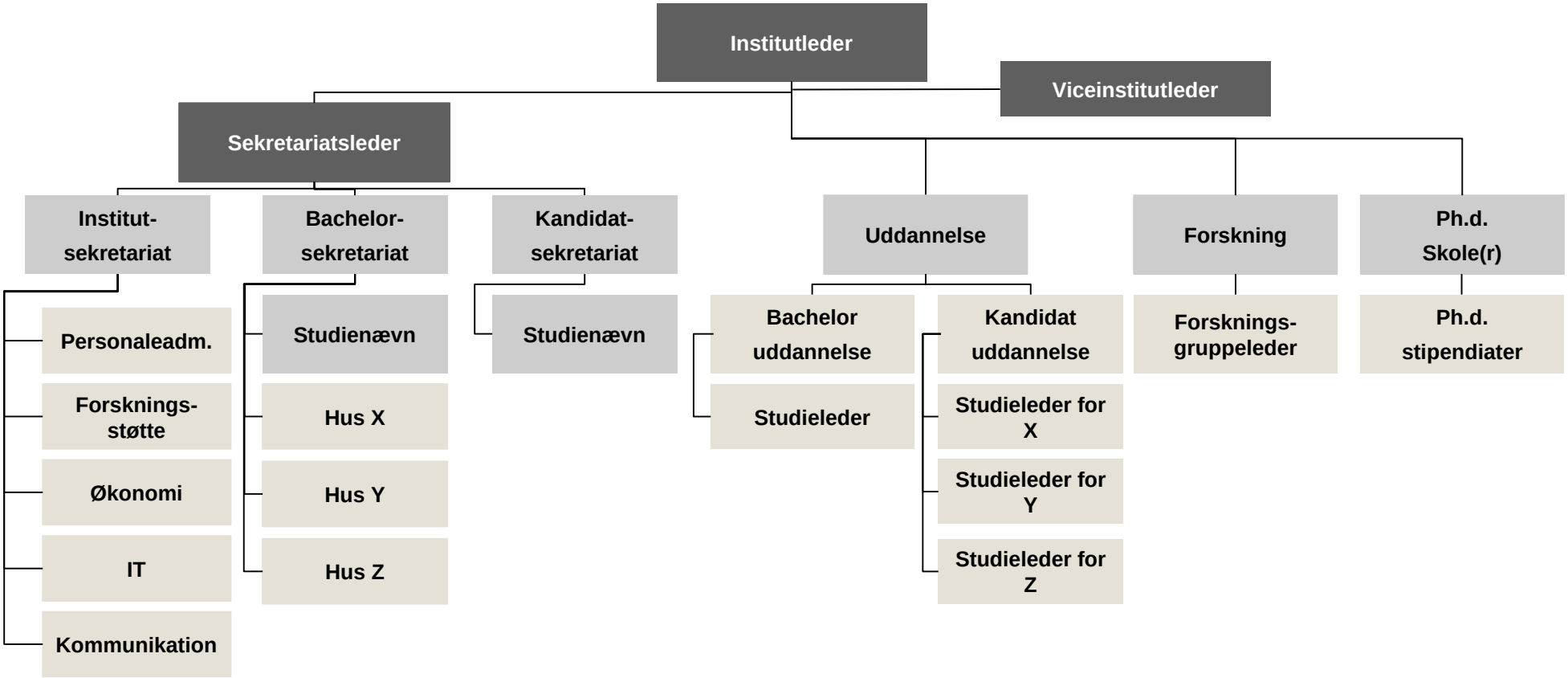
Opgaver varetages 5 steder:
- Studieadministration
- Forskningsunderstøttelse

Kilder: Indsamlet materiale og interviews

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Organisationsdiagram for de nye institutter

- Nedenstående vises et organisationsdiagram for et institut efter institutreformen. Da nedenstående er et **grunddiagram**, skal det bemærkes, at der kun er medtaget enheder, som er fælles på tværs af inistutterne. Der kan derfor være enheder, der er specifikke for enkelte institutter, og som derfor ikke er medtaget (fx UNIPÆD og mastersekretariat)
- I **Institutsekretariatet** varetages opgaver[1] som; ansættelser (HR), bevillinger og ansøgninger (Forskningsstøtte), institutbudget (Økonomi), koordinering og registrering (Administration), opsætning af hard- og software (IT) samt nyhedsformidling (Kommunikation)
- **Bachelor- og kandidatsekretariateterne** varetager studie- og studiemiljøunderstøttende funktioner. Studiefunktionerne omfatter bl.a. studienævnsbetjening samt koordinering af projekter og fagligt indhold i samarbejde med professorerne, mens det studieunderstøttende fokuserer på at skabe et godt socialt miljø med gode faglige rammer



1) Eksempler. Ikke udtømmende.

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Da samme opgave løses flere steder øges risikoen for unødvendigt overlap samt suboptimering

- Nedenstående matrix viser hvilke væsentlige opgaver, der løses på de forskellige institutter, af fælles administrationen og på biblioteket
- Dette øger risikoen for overlappende funktioner, samt at opgaven løses forskelligt i de enkelte enheder i tilfælde af manglende ensartede standarder og arbejdsgange

Opg. varetages ikke ✕ Opg. varetages

		Væsentlige opgaver	Institut 1	Institut 2	Institut 3	Institut 4	Fælles adm.	Bibliotek
Personaleadministration		Ansættelser og opsigelser	✕	✕	✕	✕	✕	✕
		Modtagelse af nye medarbejdere	✕	✕	✕	✕	✕	✕
		Deltagelse i instituttets råd og udvalg	✕	✕	✕	✕	÷	÷
Forskningsstøtte[1]		Udarbejdelse af ansøgninger	✕	✕	✕	✕	✕	÷
		Administration af bevillinger og indkøb	✕	✕	✕	✕	✕	÷
		Registreringer i F2 (ESDH)	✕	✕	✕	✕	✕	÷
Økonomi		Budgettering	✕	✕	✕	✕	✕	✕
		Konteringer	✕	✕	✕	✕	✕	✕
		Faktureringer herunder indkøb	✕	✕	✕	✕	✕	✕
IT		Opsætning af hardware (Pc'er mv.)	✕	✕	✕	✕	✕	✕
		Opsætning af software	✕	✕	✕	✕	✕	✕
Kommunikation		Lokale web herunder www.ruc.dk	✕	✕	✕	✕	✕	✕
		Rekruttering	✕	✕	✕	✕	✕	÷
Studie-administration	Bachelor-sekretariat	Koordinering af projektdannelse og kurser herunder kursusudbud	✕	✕	✕	✕	÷	÷
		Studievejledning, herunder SU- og meritbehandling	✕	✕	✕	✕	✕	÷
		Registrering i STADS	✕	✕	✕	✕	✕	÷
		Behandlinger af ansøgninger	✕	✕	✕	✕	✕	÷
	Kandidat-sekretariat	Koordinering af projektdannelse og kurser herunder kursusudbud	✕	✕	✕	✕	÷	÷
		Studievejledning, herunder SU- og meritbehandling	✕	✕	✕	✕	✕	÷
		Registrering i STADS	✕	✕	✕	✕	✕	÷
		Behandlinger af ansøgninger	✕	✕	✕	✕	✕	÷

1) Biblioteket understøtter visse administrative opgaver fx. ift. publikationer i Publication and Ressearch (PURE), opgaverne varetaget er imidlertid vurderet at falde uden for de opstillede kategorier
Kilder: Indsamlet materiale og interviews, opgaverne varetaget er valideret med FIT samt et institut

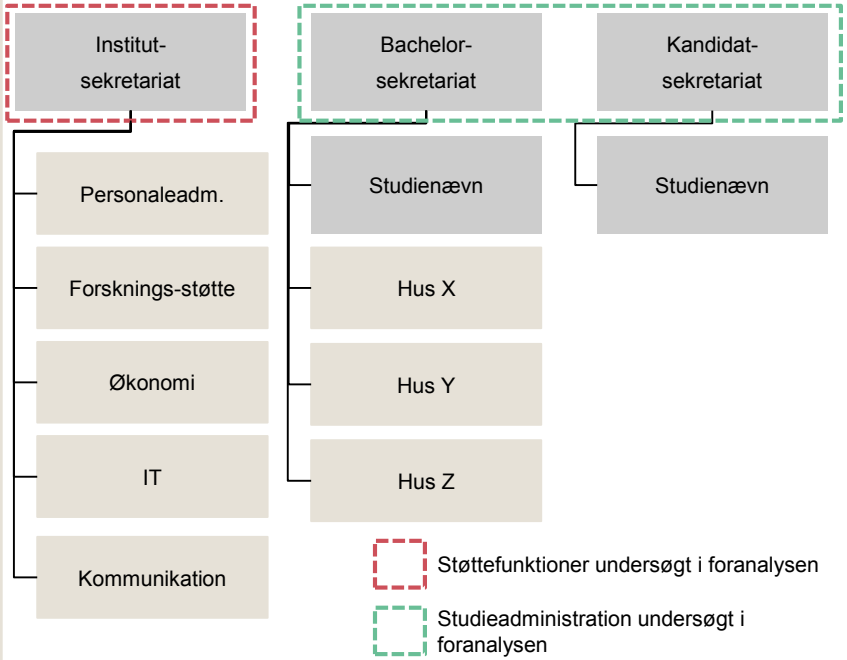
Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Analyse af variation i institutternes administrative ressourceforbrug kan give indikation på evt. effektiviseringspotentiale

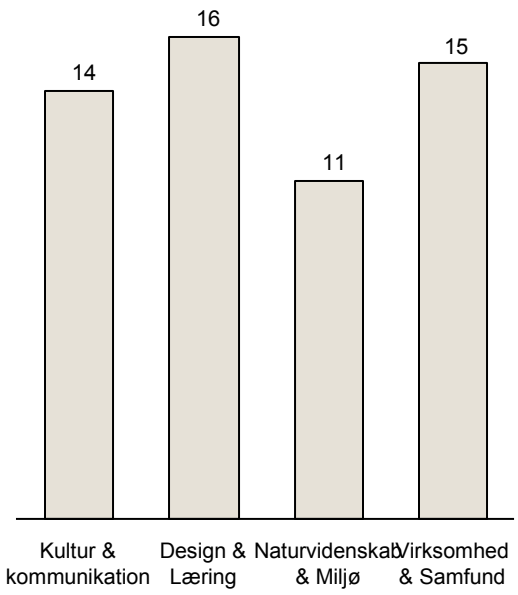
- Kombinationen af decentral organisering med overlappende opgaver og funktioner samt manglende fælles retningslinjer for administrative opgaver og processer kan drive unødige ressourcer og omkostninger pga. suboptimalitet
- Tilstedeværelsen og omfanget af evt. suboptimalitet kan indledningsvis undersøges ved at se på variation i ressourceforbruget mellem institutterne
- Denne metode tager naturligvis ikke højde for alle relevante årsagsforklaringer, ligesom manglende variation også kan dække over en lav, men ensartet effektivitet alle steder. Men ved at sammenholde ressourceforbruget med konkrete opgaver kan der alt andet lige opnås et indikativt billede, som kan danne baggrund for videre analyse
- Foranalysen har fokuseret på administrative hovedopgaver, bl.a. personaleadministration, forskningsstøtte og studieadministration. Resultaterne gengives nedenfor og på de følgende sider

Bachelor-STÅ 2015 pr. årsværk i bachelorsekretariat | Kandidat-STÅ 2015 pr. årsværk i kandidatsekretariat

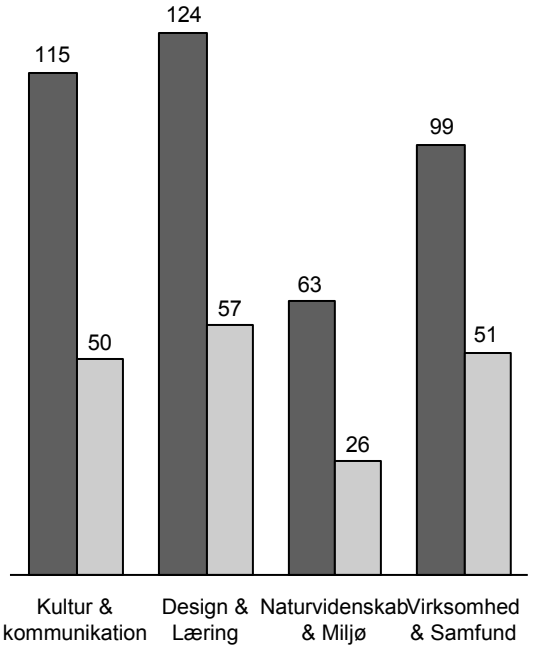
Foranalysen har fokuseret på administrative hovedopgaver, herunder støttefunktioner varetaget af institutsekretariaterne og studieadministration varetaget af studiesekretariaterne



Variation i forholdet ml. TAP- og VIP-årsværk indikerer forskelle i ressourceforbruget på administrativ understøttelse i institutsekretariaterne[1]



Variation i STÅ 2015 pr. TAP 2015 mellem institutternes bachelor- og kandidatsekretariater indikerer forskelle i ressourceforbruget på studieadministration



1) Udregnet som; antal VIP inkl. lønnede Ph.d.er divideret med antal årsværk i institutsekretariatet 2015
Kilde: Indsamlet materiale og interviews

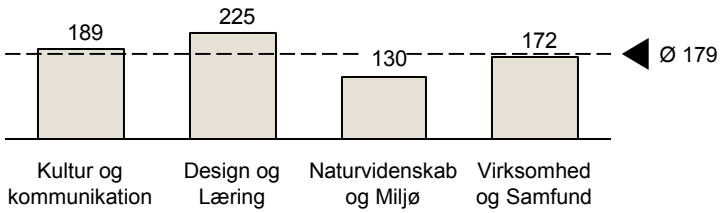
Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Ressourceforbruget til støttefunktioner varierer også på tværs af institutter (personaleadministration)

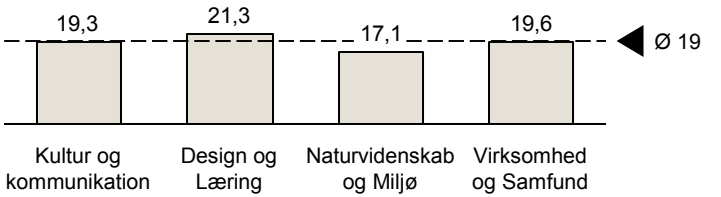
- Nedenfor sammenholdes ressourceforbruget i institutsekretariaterne med en række dimensionerende parametre for personaleadministration[1] – dvs. en række parametre, som må antages at have betydning for mængden af personaleadministrative opgaver
- Der er konkret taget udgangspunkt i antallet af ansatte – både fastansatte, D-VIP og Ph.d'ere
- Billedet er, at der er betydelig variation i ressourceforbruget. Generelt er Naturvidenskab og Miljø under gennemsnit mens Kultur og kommunikation samt Design og Læring generelt er over gennemsnit. Det varierende ressourceforbrug indikerer, at der kan være forskelle i måden hvorpå personaleadministrationen løser opgaven

Personale-administration

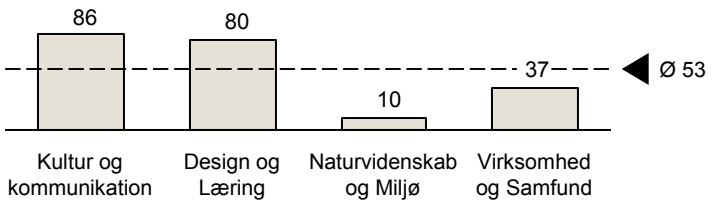
Antal fastansatte på nyt institut



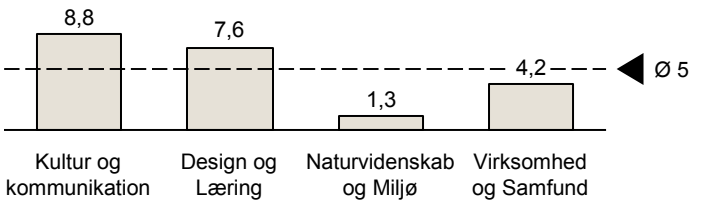
Antal fastansatte på nyt institut ift. antal ÅV TAPér



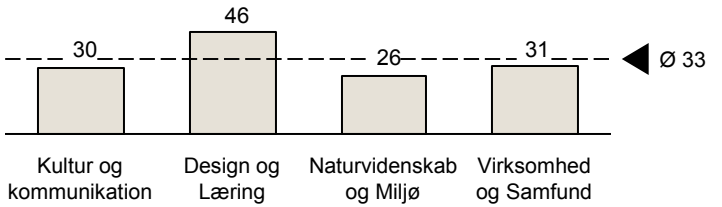
Antal D-VIP på nyt institut



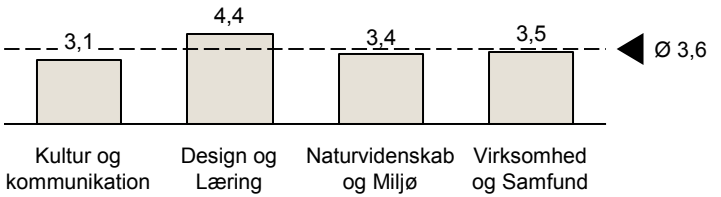
Antal D-VIPér på nye institutter ift. antal ÅV TAPér



Antal lønnede Ph.d.



Antal lønnede Ph.d. pr. ÅV TAP i nyt institutsekretariat



1) Det skal noteres, at der ikke ses på det konkrete ressourcetræk ift. årsværk, der varetager den respektive opgave, der ses derimod på et konkret ressourcetræk ift. det samlede antal årsværk i institut-sekretaraitet

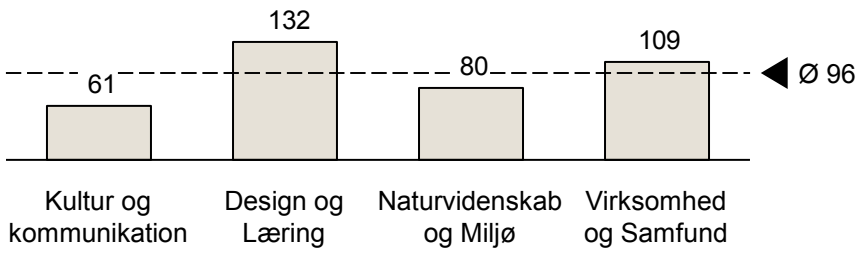
Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Ressourceforbruget til støttefunktioner varierer også på tværs af institutter (forskningsstøtte og IT)

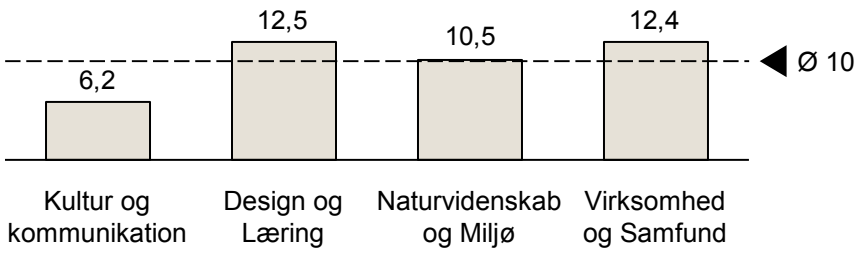
- Nedenfor sammenholdes ressourceforbruget i institutsekretariaterne med en række dimensionerende parametre for forskningsstøtte og IT[1] – dvs. en række parametre, som må antages at have betydning for mængden af personaleadministrative opgaver
- De to øverste figurer viser, at antallet af forskningsprojekter pr. administrative TAP i de forskellige institutsekretariater varierer. De to nederste figurer viser at der ift. understøttende IT/AV årsværk pr. fastansat medarbejder på institutterne også er variation imellem institutternes ressourceforbrug
- Ligesom på forrige slide er Naturvidenskab og Miljø under gennemsnit, men også Kultur og kommunikation ligger lavt ift. ressourceforbrug på disse støttefunktioner
- Design og Læring er igen enten tæt på eller over gennemsnit. Virksomhed og samfund i begge kategorier over gennemsnit
- Variationen i ressourceforbruget tyder ligeledes på at opgaverne løses forskelligt institutterne imellem

Forsknings-støtte

Antal forskningsprojekter

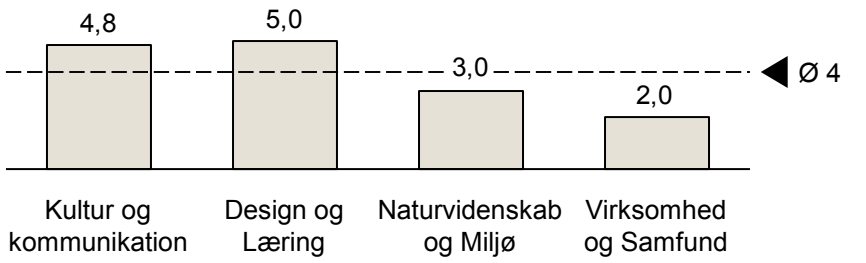


Antal forskningsprojekter pr. ÅV TAP i nyt institutsekretariat

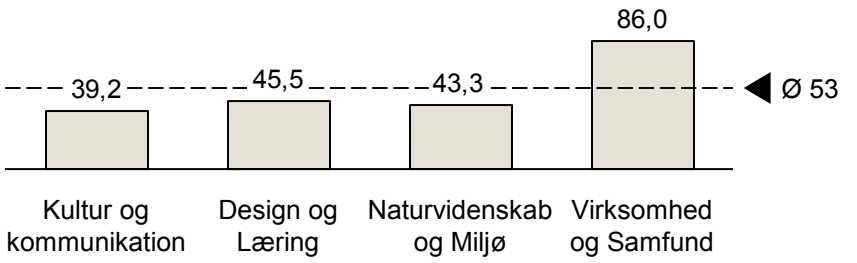


IT

Antal IT/AV i årsværk pr. institut



IT/AV ÅV pr. institut ift. det samlede antal fastansatte medarbejdere på instituttet

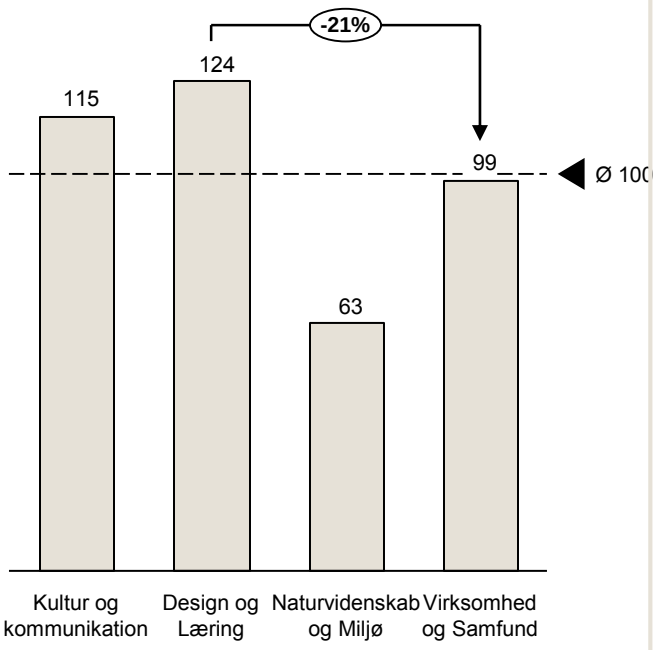


1) Det skal noteres at der ikke ses på det konkrete ressourcetræk ift. årsværk, der varetager den respektive opgave, der ses derimod på et konkret ressourcetræk ift. det samlede antal årsværk i institut-sekretaraitet

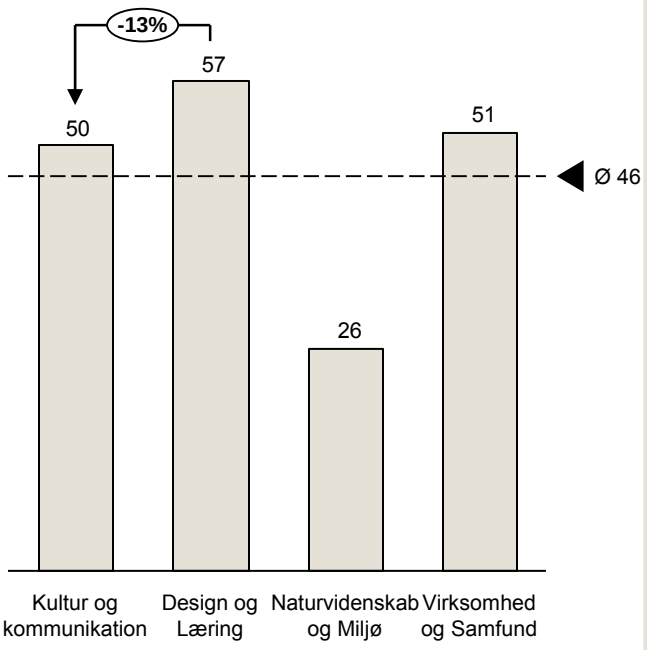
Ressourceforbruget pr. STÅ i institutternes studieadministration varierer med 7-21%

- Nedenstående figurer viser forholdet mellem administrative årsværk og antal STÅ for hhv. bachelordelen, kandidatdelen og samlet set pr. institut
- Kortlægningen viser, at der, de enkelte sekretariater imellem, er variation i antallet af STÅ ift. årsværk. Variationen gælder både for bachelor- og kandidatsekretariatet, men kun i mindre omfang når der ses på de studieadministrative ressourcer under ét
- Variationen er på ~7-21%, og design og læring ligger for hhv. bachelordelen og kandidatdelen bedst placeret med flest STÅ pr. TAP-årsværk
- Naturvidenskab og Miljø ligger i alle sammenligninger lavere end de øvrige institutter, hvilket er forventeligt, da våde fag almindeligvis kræver mere administrativ understøttelse end tørre fag

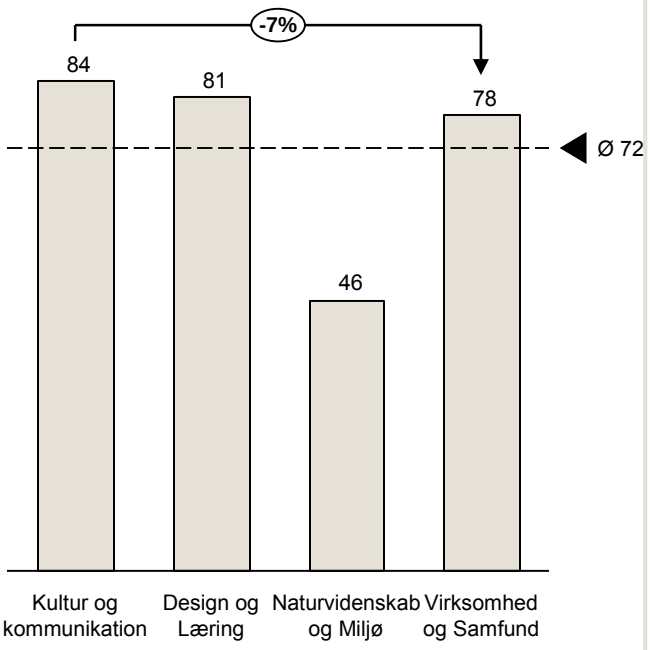
Bachelor-STÅ pr. årsværk i bachelorsekretariatet, 2015



Kandidat STÅ pr. årsværk i kandidatsekretariatet, 2015



Bach+kand-STÅ pr. årsværk i bach+kandsekretariaterne, 2015



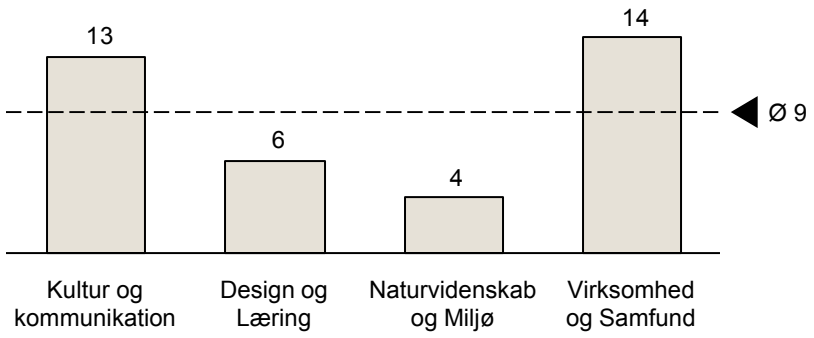
1) Opgørelsen tager udgangspunkt i antallet af årsværk i bachelor- og kandidatsekretariaterne **efter** frivillige fratrædelser og egen opsigelser
2) Kilde: Udleveret materiale fra HR

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

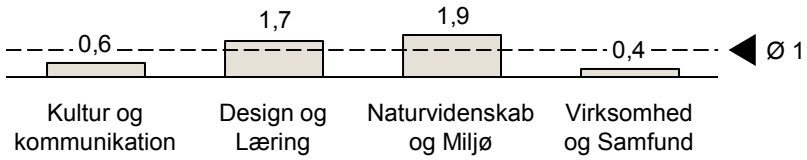
Billedet af varierende ressourceforbrug på studieadministration bekræftes, når man ser på antallet af fag og studieordninger, som institutterne skal administrere

- Nedenstående figurer viser forholdet mellem administrative årsværk og antallet af dels fag og dels studieordninger, som skal administreres
- Det er relevant at se på antallet af ÅV ift. antallet af fag, da hvert fag driver planlægning, eksaminer, lokalebookning mv. Diagrammerne viser, at der er variation de enkelte bachelor- og kandidatsekretariater imellem
- Antallet af studieordninger ift. ÅV er ligeledes interessant at vurdere, da en studieordning driver udarbejdelsen af studieordningsmateriale, løbende opdateringer samt behandling af meritansøgninger, dispensationer, forhåndsgodkendelser mv. Ud fra diagrammerne ses det, at ressourceforbruget udtrykt ved ÅV, varierer, de enkelte institutter imellem

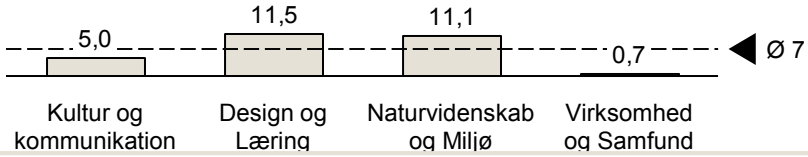
Årsværk i bachelorsekretariat fordelt på institut, 2015



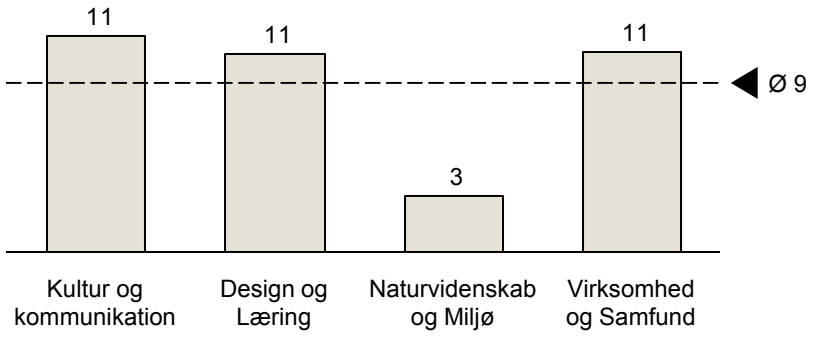
Bachelorfag pr. årsværk i bachelorsekretariatet, 2015



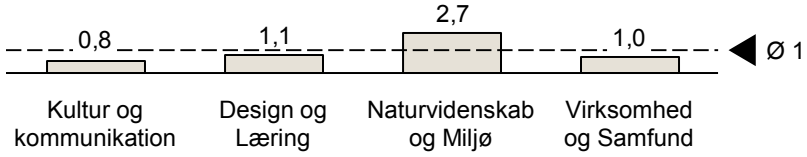
Bachelorstudieordninger pr. årsværk i bachelorsekretariatet, 2015



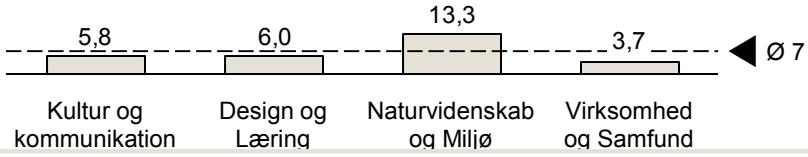
Årsværk i kandidatsekretariat fordelt på institut, 2015



Kandidatafag pr. årsværk i kandidatsekretariatet, 2015



Kandidatstudieordninger pr. årsværk i kandidatsekretariatet, 2015



Kilde: Udleveret materiale fra HR samt Indsamlet materiale

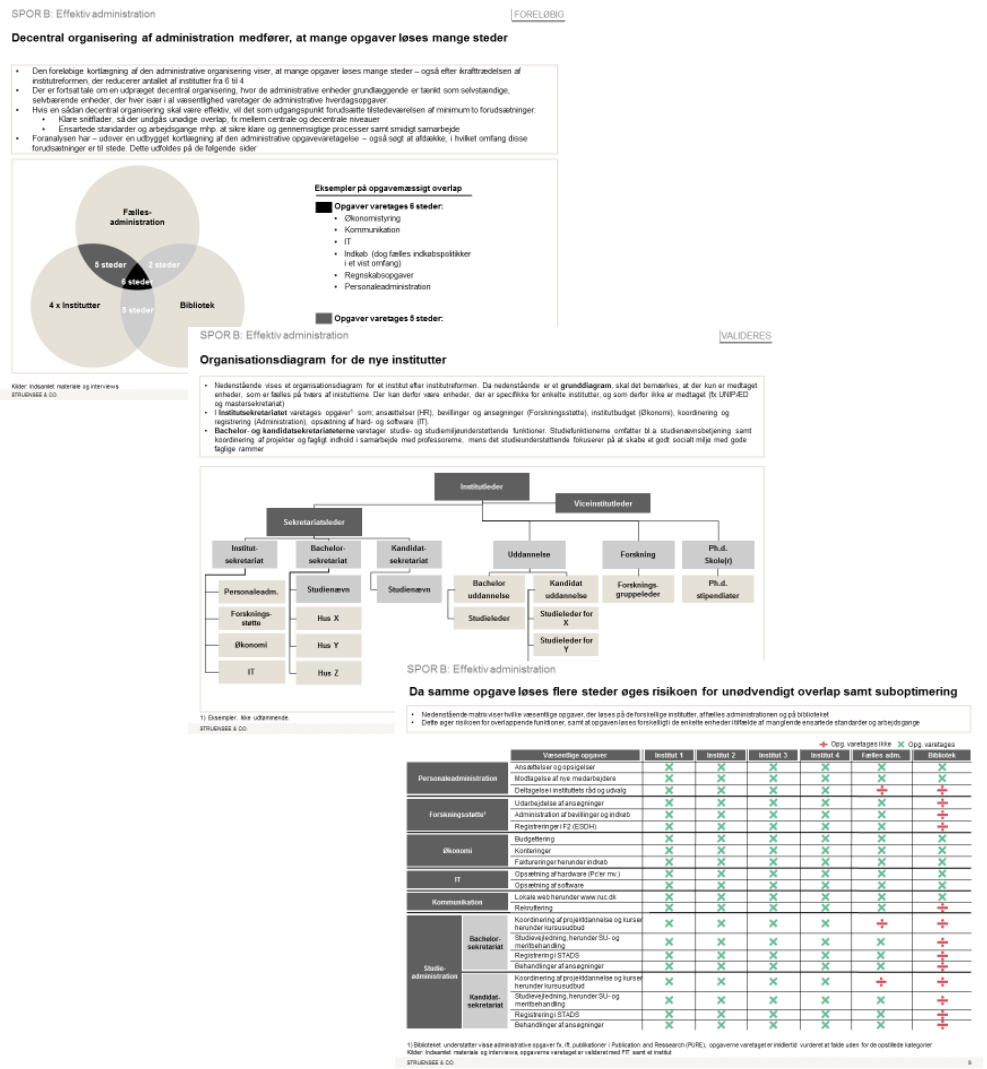
Følgende opmærksomhedspunkter vil være omdrejningspunkt i hovedanalysen af spor B: Effektiv administration

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Foranalysen identificerede, at den administrative organisering på RUC er relativ tung og kompleks, med mange ensartede opgaver, der uden klare snitflader løses mange steder og med en umiddelbar variation i ressourceforbruget. På den baggrund er der identificeret en række opmærksomhedspunkter, som vil være omdrejningspunktet i hovedanalysen

- Muligheder for øget centralisering af de nuværende lokale administrative funktioner, for at imødegå dobbeltfunktioner gennem klarere snitflader og derved opnå bedre ressourceforbrug

- Muligheder for at effektivisere centrale og lokale administrative funktioner, gennem brug af standarder samt ensartede processer og arbejdsgang, for herved at opnå bedste praksis af ressourceforbruget



Agenda

1 Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse

- 1.1 Oversigt over samlet oplæg til videre analyse
- 1.2 Samlet omkostnings- og indtægtsbase
- 1.3 Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag
- 1.4 Spor B: Effektiv administration
- 1.5 Spor C: Effektiv bygningsanvendelse
- 1.6 Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb

2 Afholdte møder og interviews

3 Grundlæggende metodiske valg

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Opsummering af foranalyse af spor C om effektiv bygningsanvendelse

- Nedenfor opsummeres foranalysen af spor C om effektiv bygningsanvendelse, ligesom der opstilles forslag til videre analyse
- De angivne observationer og resultater understøttes og udfoldes på de følgende sider

Centrale hypoteser for samlet analyse

De samlede omkostninger til bygninger og bygningsdrift kan reduceres ved at:

- Reducere enhedsomkostningerne per kvm. F.eks. ved at tilpasse drifts- og vedligeholdelses-omkostninger
- Øge kapacitetsudnyttelsen af bygningsmassen. Herunder tilpasse efterspørgslen til et netop tiltrækkeligt niveau samt tilpasse udbuddet af kvadratmeter mest muligt, givet efterspørgslen.
- Udnytte ledig kapacitet, givet optimering af udbud og efterspørgsel, f.eks. gennem udlejning, dvaleperioder, optimeret koordinering mv.

Observationer/resultater fra foranalyse

- RUC's omkostninger til bygninger udgjorde ca. 152 mio. kr. i 2014 og bygningsmassen dækkede et areal på ca. 98.000 bruttokvm.
- RUC ligger godt i eksternt benchmark af bygningsomkostninger per STÅ, men det kan konstateres at der i vid udstrækning er tale om en sammensætningseffekt, når der kontrolleres for fagområde
- Internt benchmark viser, at bygningsomkostningerne per STÅ på CUID er 20 % højere end på ISG, på trods af at ISG har meget højere kvadratmeterpriser
- Ovenstående skyldes at CUID har et meget højt brugsnettoareal per STÅ. Reduceres bygningsmassen så alle HUM og SAMF institutter har samme brugsnettoareal som ISG, samtidigt med at NAT-TEK organisatoriske enhedes areal reduceres i henhold til eksternt benchmark, estimeres et potentiale i på ca. 34 mio. kr. og en reduktion i det samlede bruttoareal på godt 24.000 kvadratmeter
- Analysen af kapacitetsudnyttelsen viser, at belægningsgraderne generelt er lave på RUC – både på undervisningsfaciliteter og for kontorer
- Belægningsgraderne på undervisningslokaler og auditorier er højest tidligt i semestret, mens grupperum og mødelokaler anvendes mest sidst i semestret
- Et eksempel med opsigelse af bygning 03 viser en årlig besparelse på knap 11 mio. kr. med kun en beskeden stigning i den generelle belægningsgrad

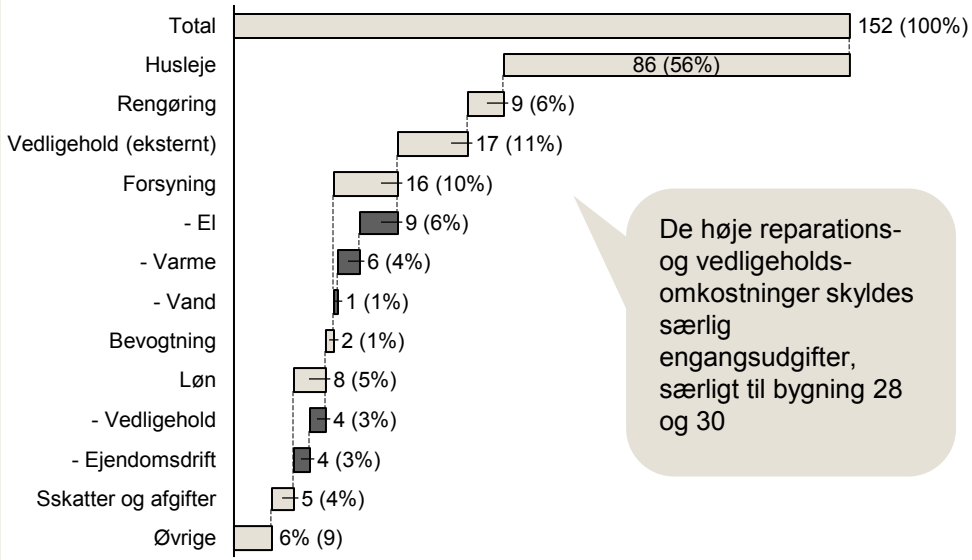
Forslag til videre analyse

- Top-down analyse af mulighed for reduktion i samlet antal kvadratmeter, inklusiv bygningsmasse til administration, bibliotek og fællesbrug
- Udarbejdelse af besparelser ved forskellige scenarier for opsigelse af konkrete bygninger

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Omkostningsbase for spor C

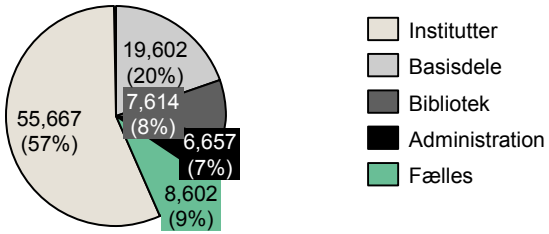
Driftsomkostninger til bygninger, mio. kr. (2014)



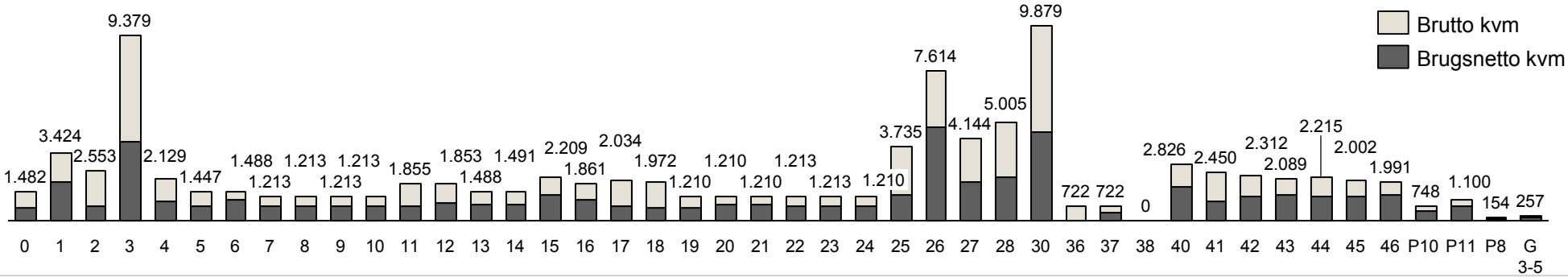
De høje reparations- og vedligeholds-omkostninger skyldes særlig engangsudgifter, særligt til bygning 28 og 30

- De samlede driftsomkostninger til bygninger udgør ca. 152 mio. kr. i 2014
- Husleje udgør den største andel af driftsomkostningerne til bygninger med ca. 86 mio. kr. svarende til omkring 56 %.
- Rengøring udgør 6 % mens reparation og vedligehold udgør 17 % af de samlede bygningsdriftsomkostninger, hvilket er særligt høj grundet engangsudgifter til bygning 28 og bygning 30
- Forsyning udgør 16 mio. kr. (10 %), hvoraf størstedelen udgøres af el-forbrug

Fordeling af samlede 98.142 bruttokvadratmeter pr. arealtype



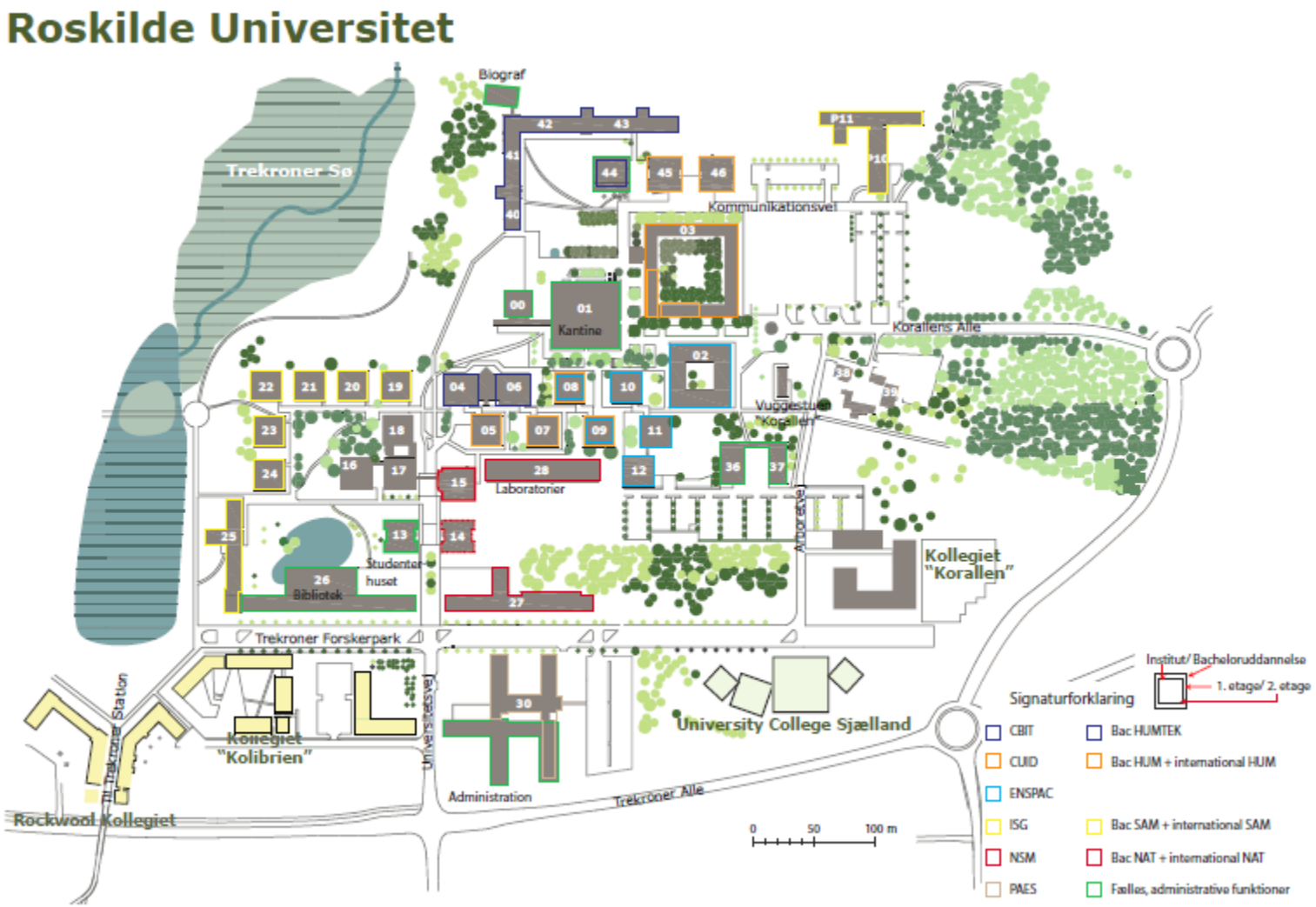
Bruttokvadratmeter pr. bygning med specifikation af brugsnettokvadratmenter pr. bygning



Kilde: Regnskab 2014, Universiteternes Statistiske Beredskab , udleveret data for arealfordeling

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Oversigt over RUC's bygningsmasse fordelt på afdelinger



Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

RUC's bygninger er opført inden for 4 forskellige tidsperioder, og næsten alle bygninger udlejes af Bygningsstyrelsen

Bygninger	Bruttoareal	Brugsnetto-areal	Årstal for opførelse	Enhed	Udlejer
0	1.482	625	1991-1998	FÆLLES	BYGST
1	3.424	1.982	1972-1974	FÆLLES	BYGST
2	2.553	744	1972-1974	ENSPAC	BYGST
3	9.379	4.033	1972-1974	CUID og HUMBACH	BYGST
4	2.129	975	1972-1974	HUMTEK	BYGST
5	1.447	719	1972-1974	HUMBACH	BYGST
6	1.488	1.071	1972-1974	HUMTEK	BYGST
7	1.213	732	1972-1974	HUMBACH	BYGST
8	1.213	755	1972-1974	ENSPAC og HUMBACH	BYGST
9	1.213	771	1972-1974	ENSPAC og HUMBACH	BYGST
10	1.213	765	1972-1974	ENSPAC	BYGST
11	1.855	724	1972-1974	ENSPAC	BYGST
12	1.853	921	1972-1974	ENSPAC	BYGST
13	1.488	830	1991-1998	FÆLLES	BYGST
14	1.491	828	1991-1998	SAMBACH og NATBACH	BYGST
15	2.209	1.325	1991-1998	NSM	BYGST
16 (opsagt)	1.861	1.025	1972-1974	NSM	BYGST
17 (opsagt)	2.034	772	1972-1974	NSM	BYGST
18 (opsagt)	1.972	686	1972-1974	NSM	BYGST
19	1.210	626	1972-1974	SAMBACH	BYGST
20	1.210	783	1972-1974	SAMBACH	BYGST
21	1.210	786	1972-1974	SAMBACH	BYGST
22	1.213	747	1972-1974	SAMBACH	BYGST

Bygninger	Bruttoareal	Brugsnetto-areal	Årstal for opførelse	Enhed	Udlejer
23	1.213	774	1972-1974	ISG	BYGST
24	1.210	735	1972-1974	ISG	BYGST
25	3.735	1.272	2001-2005	ISG	BYGST
26	7.614	4.707	2001-2005	RUb	BYGST
27	4.144	1.938	2001-2005	NSM	BYGST
28	5.005	2.207	2014-i dag	NSM	BYGST
30	9.879	4.514	2001	PAES og ADM	PFA
36	722	10	1972-1974	FÆLLES	BYGST
37	722	443	1972-1974	ADM	BYGST
38	0	0	-	-	BYGST
40	2.826	1.718	2001-2005	CBIT	BYGST
41	2.450	1.004	2001-2005	CBIT	BYGST
42	2.312	1.240	2001-2005	CBIT	BYGST
43	2.089	1.324	2001-2005	CBIT	BYGST
44	2.215	1.200	2001-2005	CBIT og ADM	BYGST
45	2.002	1.205	1991-1998	FÆLLES og HUMBACH	BYGST
46	1.991	1.281	1991-1998	FÆLLES og HUMBACH	BYGST
P8	154	114	1991-1998	FÆLLES	BYGST
P10	748	520	1991-1998	SAMBACH	BYGST
P11	1.100	772	?	SAMBACH	Scandi Byg
G3	166	125	?	ADM	BYGST
G4, udhus	21		?	ADM	BYGST
G5, carport	70		?	ADM	BYGST

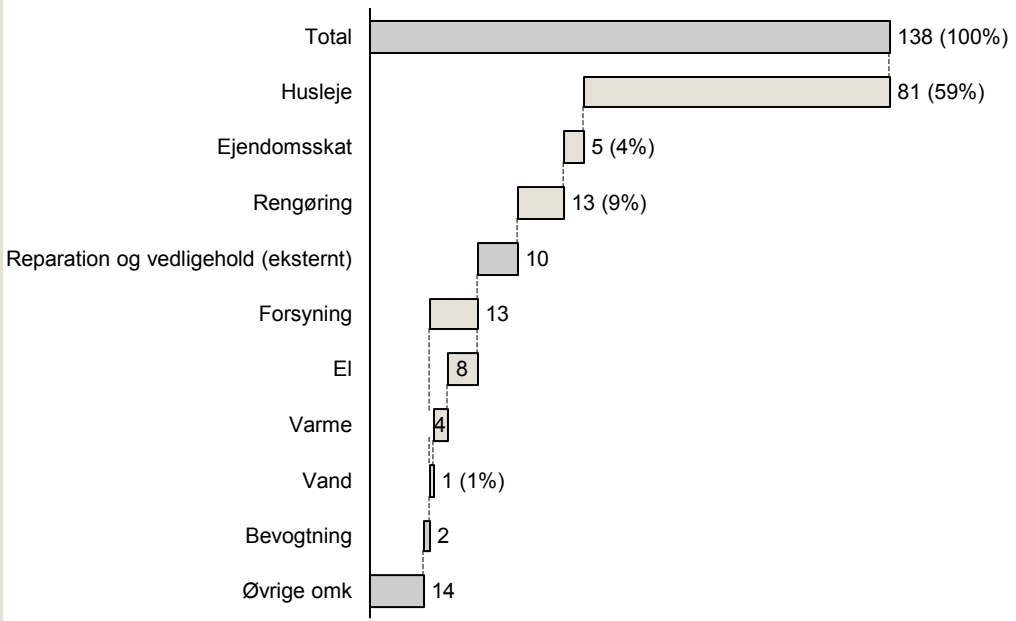
Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Enhedsomkostninger for bygningsdrift til brug for potentialeberegning tager højde for en række ændrede forhold ift. regnskabet 2014

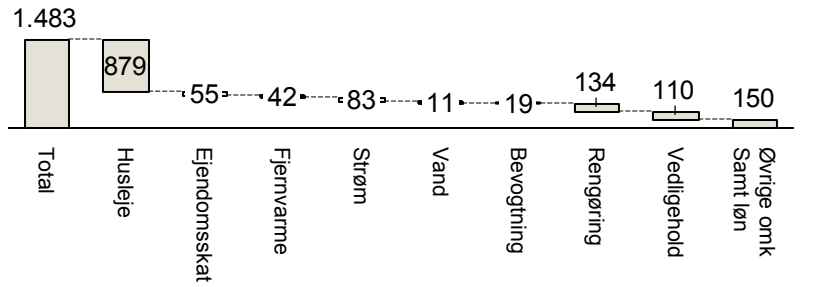
- Figuren nedenfor viser driftsomkostninger til bygninger, som anvendes til grund for potentialeberegning. Disse udgør ca. **138 mio. kr.** [1] mod 152 mio. kr. i R2014
- De ændrede omkostninger skyldes primært nye hujslejekontrakter fra BYGST for 2016, indgåendelse af ny rengøringskontrakt med ProfilService A/S som træder i kraft 1. december 2015, samt opsigelsen af bygning 16, 17 og 18
- Reparations- og vedligeholdsomkostningerne er her beregnet som et gennemsnit over perioden 2009-2014 fraregnet særlig engangsomkostninger som måtte være i disse år. Disse er derfor faldet til ca. 10 mio. kr. imod ca. 17 mio. kr.
- Bemærk at ESCO-projektet endnu ikke er indregnet i potentialeberegningerne[2]

- Til udregning af potentialer for optimering af bygningsdrift er der behov for specificering af driftsomkostninger for henholdsvis tørre og våde kvadratmeter
- Nedenfor er enhedsomkostningerne per kvadratmeter delt ud efter tørre og våde kvadratmeter
- De våde kvadratmeter koster i gennemsnit 1.844 kr. og er således ca. 24% dyrere end de tørre kvadratmeter, som koster 1.483 kr.
- Bemærk, kvadratmeterpris angiver prisen per bruttokvadratmeter, med mindre andet er angivet

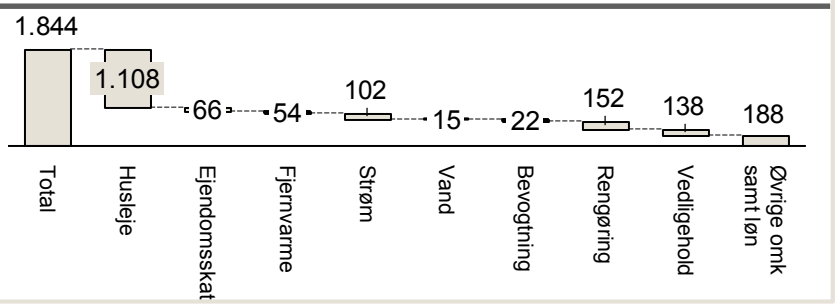
Driftsomkostninger til bygninger, mio. kr., omregnet til 2016 priser



Driftsomkostninger til tørre kvadratmeter per kvm., 2016-priser, kr.



Driftsomkostninger til våde kvadratmeter per kvm., 2016-priser, kr.[3]

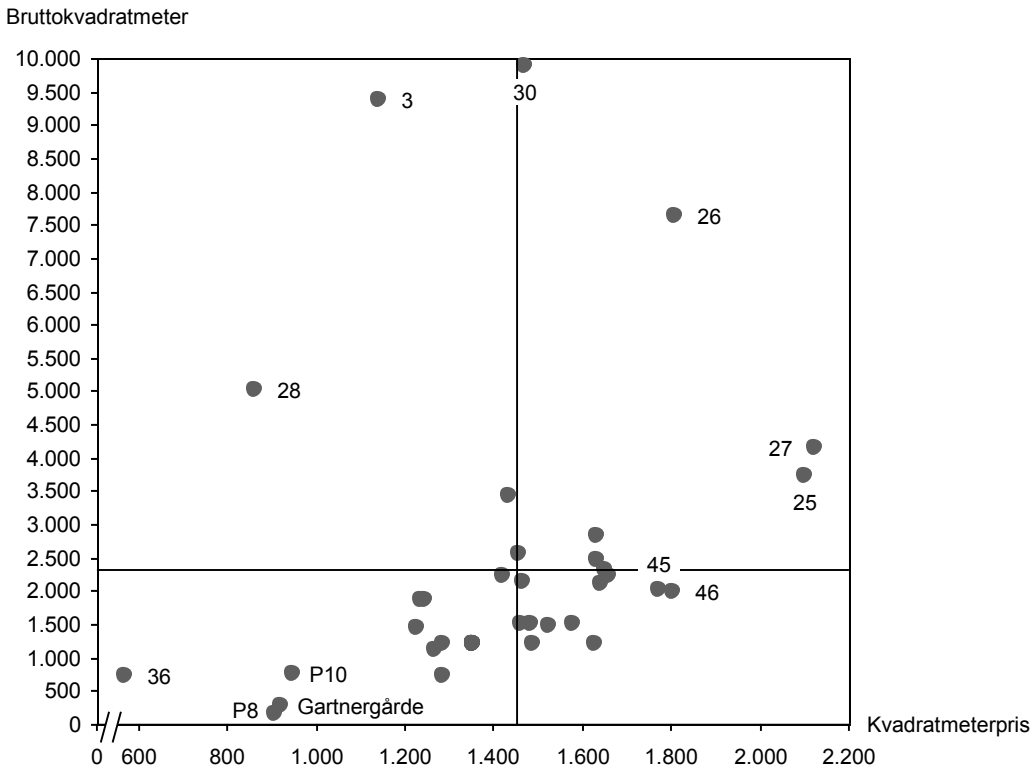


Note: 1) Udregningerne er foretaget med så opdaterede omkostninger som muligt. Bygning 16, 17, 18 er taget helt ud på trods af at opsigelsen først sker 1. marts, da det vurderes at være den mest retvisende samlede omkostningsbase fremadrettet. Alle omkostninger ud over husleje og rengøring, stammer fra 2014-regnskabet og er pl-reguleret til 2016 priser samt fordelt per bygning efter bruttokvadratmeter. Her er bygning 16, 17 og 18 regnet med som kvadratmeterbasen men altså taget ud af de samlede omkostninger. 2) Der tages det forbehold, at eludgifterne fremadrettet er påvirket af ESCO-projektet, hvilket dels vil have betydning for det faktiske elforbrug, dels vil kunne påvirke de potentialer, som vil blive beregnet for bygninger, da visse af investeringerne forbundet med ESCO-projektet er bindende for hver bygning og dermed kan betyde, at RUC hæfter for disse, selvom bygningen opsiges. Dette kan betyde at potentialer angivet i følgende materialet kan være en smule overestimeret 3) Driftsomkostningerne er uden bygning 28, da der ikke betales husleje for denne bygning

Kilde: Data udleveret fra RUC (FIT), Rengøringskontrakt med Profilservice A/S, Huslejekontrakt med BYGST, Huslejekontrakt med PFA, Beregninger for eksakt antal våde nettokvadratmeter (Defineret som laboratorier) udleveret fra FIT

Der observeres stor variation i størrelsen og enhedspriserne på RUC's bygninger

- Nedenfor er bygningerne[1] plottet efter deres størrelse i bruttokvadratmeter samt deres respektive årlige kvadratmeterpris i kr.
- Jo højere hver bygning er placeres på de to akser desto større omkostningsdrivere er de for RUC's samlede bygningsomkostninger
- Der observeres stor variation på bygningernes størrelse og kvadratmeterpris[2]
- Én gruppering kan laves for de store bygninger i bruttokvadratmeter mens en anden gruppering kan laves for bygninger med relativt høje kvadratmeterpriser
- Det skal bemærkes, at bygningsstand til en vis grad er afspejlet i kvadratmeterprisen, da huslejen fra BYGST er baseret på bygningens ejendomsværdi



- Ser vi på de to grupper tegner de sig for ca. **63 mDKK**, hvilket er 46% af den beregnede omkostningsbase på ca. 138 mDKK
- Bygningerne tegner sig for ca. **39.000** kvadratmeter, hvilket er ca. 42% af den samlede bygningsmasse på ca. 93.000 kvadratmeter
- Endeligt er deres gennemsnitlige kvadratmeterpris er på **1.620** kr., hvilket er ca. 13% højere end de gennemsnitlige kvadratmeterpriser på 1.433 kr. for alle bygninger

Eksempler bygninger som er store omkostningsdrivere

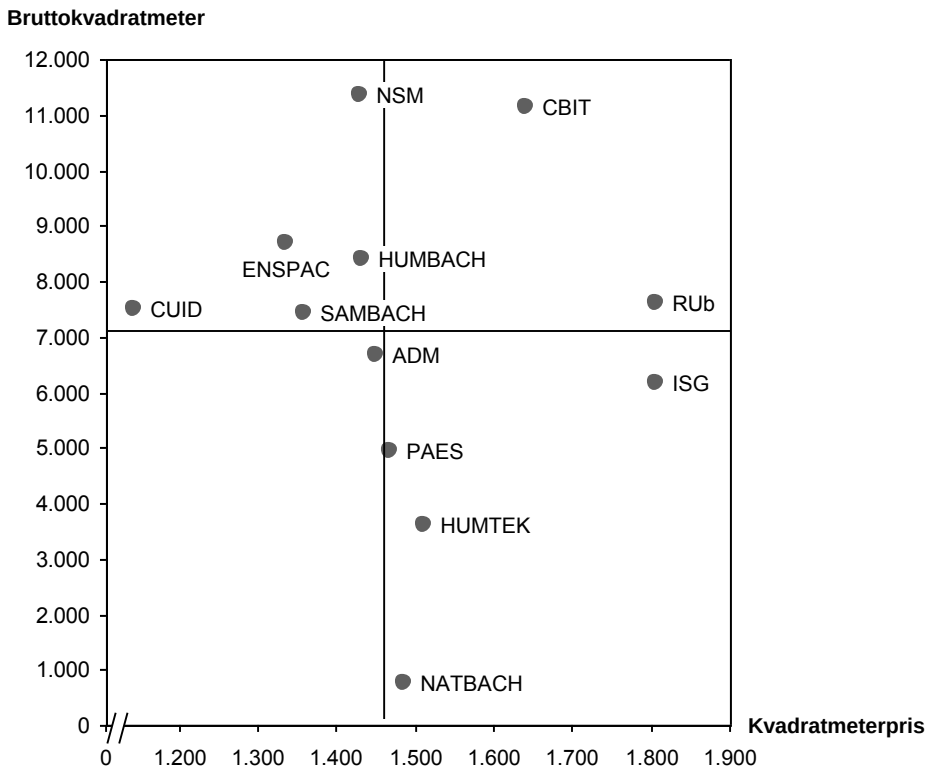
Bygning	Kvadratmeter	Kvm. pris	Samlet omkostning
3	9.379	1.142	10.707.887
30	9.879	1.469	14.511.132
26	7.614	1.807	13.756.739
27	4.144	2.121	8.790.475
25	3.735	2.099	7.840.035
45	2.002	1.773	3.549.601
46	1.991	1.804	3.592.683
Total/ gnsn	**38.744**	**1.620**	**62.748.552**

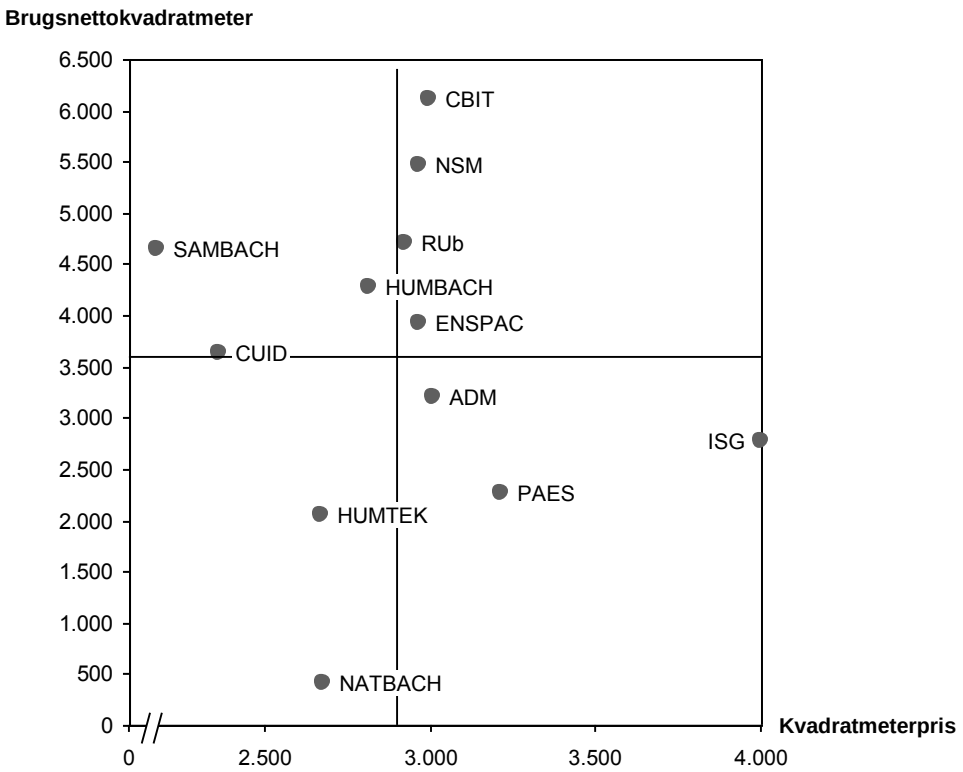
1) Bygning 16, 17, 18 samt 38 er udeladt da 16,17 og 18 er opsagt mens 38 er en børnehave, som ikke er en del af RUC's bygningsmasse.
2) For bygning 28 og 36 betales der ingen husleje, hvorfor kvadratmeterprisen er lav.

Bygningsforbruget for RUC's afdelinger varierer på samme måde i størrelse og enhedspris

- Figuren herunder viser **bruttokvadratmeter** og kvadratmeterprisen for de forskellige afdelinger på RUC[2]
- Igen observeres der stor variation i størrelse målt i kvadratmeter og kvadratmeterprisen for de enkelte afdelinger
  - NSM[1] og CBIT er størst hvad angår bruttokvadratmeter begge på ca. 11.000 kvm.
  - RUC's bibliotek og ISG har den højeste kvadratmeterpris på ca. 1.800 kr., hvilket er ca. 21 % højere end gennemsnitsprisen på 1.488 kr.

- Opdelingen kan også laves for **brugsnettokvadratmeter** for at skille fællesarealer fra og dermed lave en mere sammenlignelig opgørelse af de reelt brugte kvadratmeter for hver afdeling
- Gennemsnitskvadratmeterpriserne stiger naturligvis som følge heraf til **2.897** kr. for en brugsnettokvadratmeter imod 1.488 kr. for en bruttokvadratmeter
- Vi observerer dog forsat stor spredning mellem afdelingerne
  - NSM og CBIT er fortsat store målt i brugsnettokvadratmeter
  - Særligt ISG skiller sig ud dyrt målt i brugstnettokvadratmeterpriser

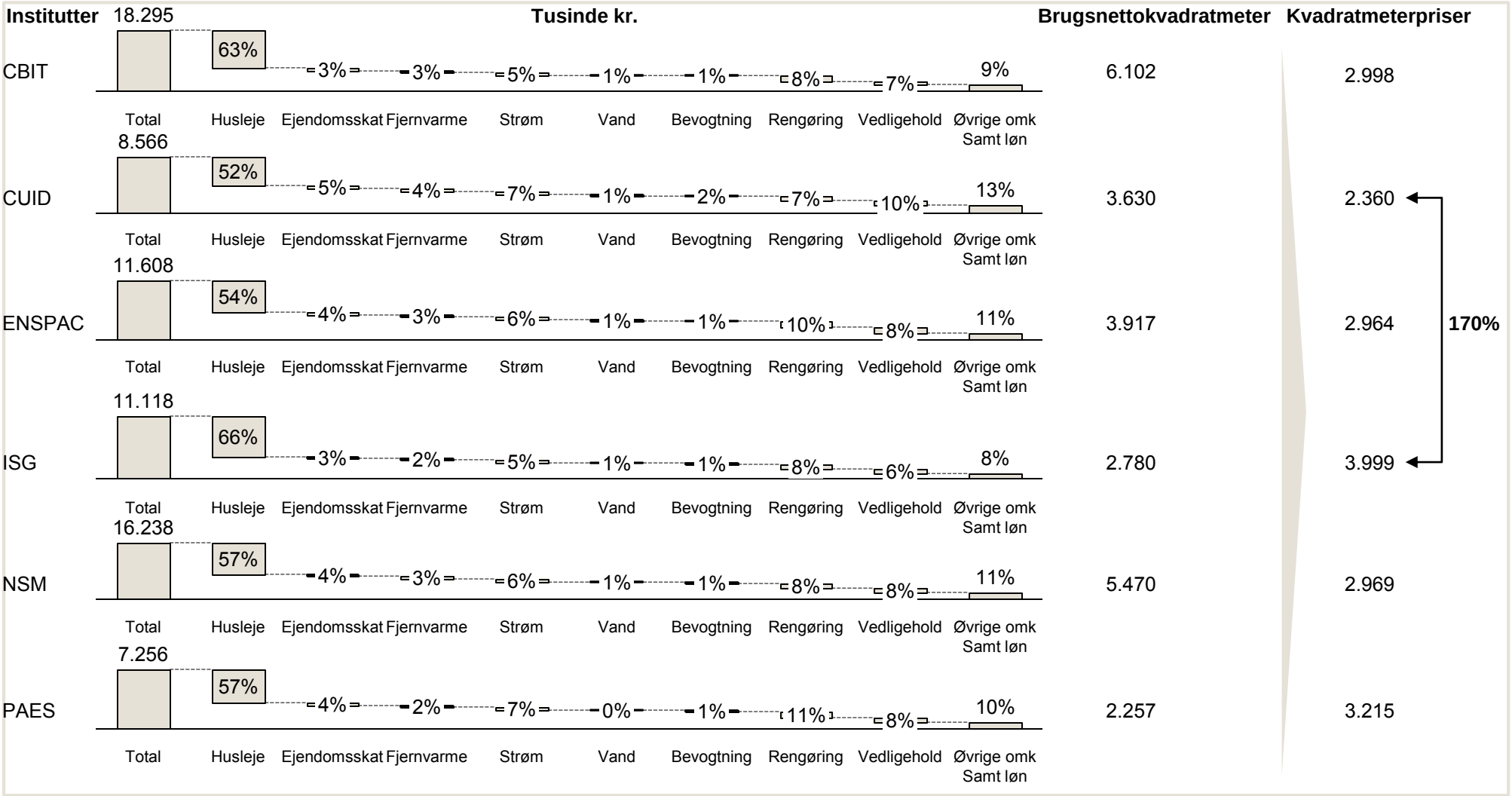




Note: 1) Bygning 16, 17 og 18 er taget ud af opgørelsen for NSM. 2) FÆLLES er udeladt som outlier ved opgørelse efter brugsnettokvadratmeter

Overblik over institutternes samlede bygningsomkostninger og kvadratmeterpriser

- Figurerne nedenfor viser institutternes driftsomkostninger delt ud på poster og herefter omregnet til deres respektive brugsnettokvadratmeterpriser
- Vi ser, at CBIT og NSM har over dobbelt så høje bygningsomkostninger som CUID og PAES, samt at ISG har ca. 50% højere kvadratmeterpriser end CUID

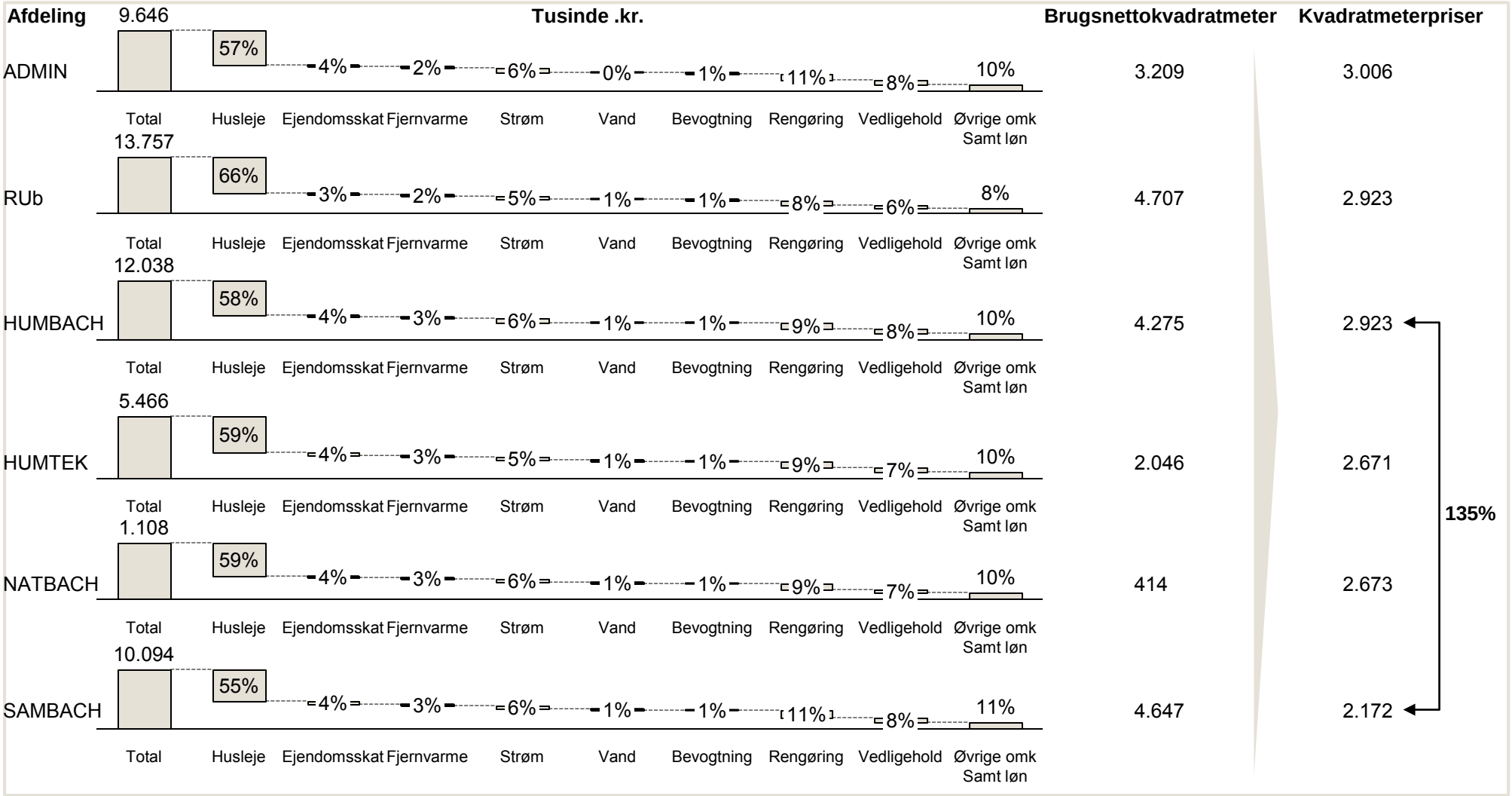


Note: 1) FÆLLES er udeladt som outlier ved opgørelse efter brugsnettokvadratmeter

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Overblik over administrations og basisuddannelsernes samlede bygningsomkostninger og kvadratmeterpriser

- Ser vi på HUMBACH og SAMBACH råder afdelingerne tilnærmelsesvis over samme antal brugsnettokvadratmeter (4.275-4.647), men disse kvadratmeter har meget varierende enhedsomkostninger. Dette er drevet af, at HUMBACH delvist er placeret i de nyere bygninger 45 og 46



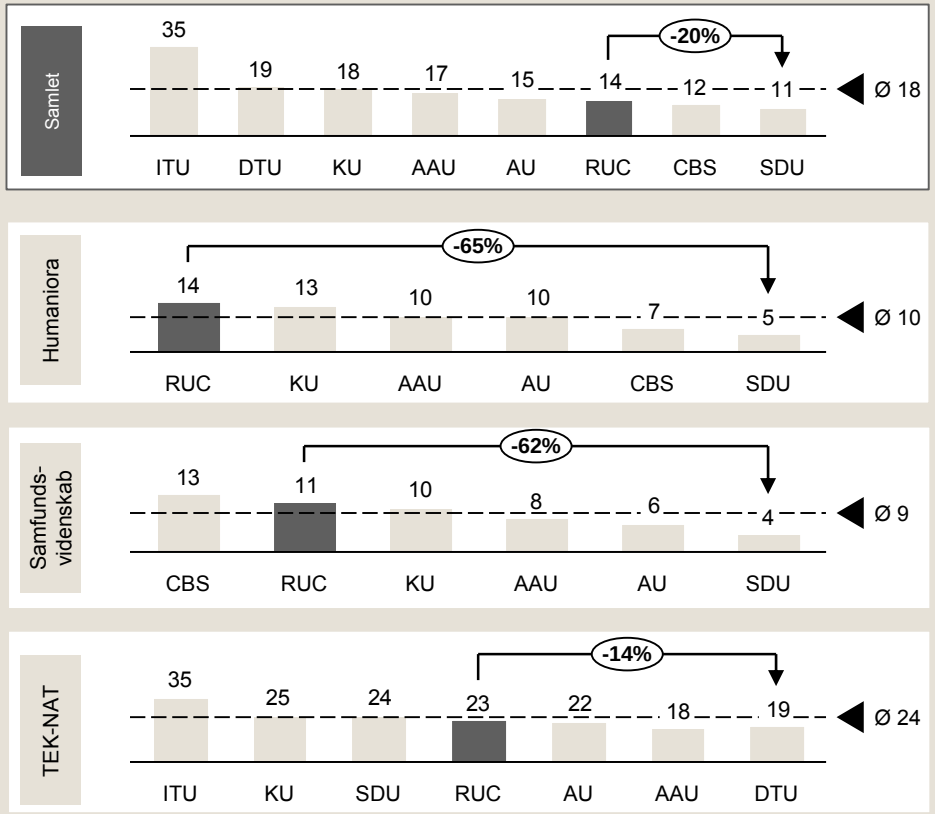
Note: 1) FÆLLES er udeladt som outlier ved opgørelse efter brugsnettokvadratmeter

Internt og eksternt benchmark af bygningsomkostninger

- Nedenstående figur viser et eksternt benchmark ift. uddannelsesbygninger pr. STÅ, hvor der tegner sig et billede af, at RUC generelt ligger godt, når der ikke korrigeres for fagområder
- Betragtes imidlertid de enkelte fagområder, ligger RUC i den høje ende, særligt indenfor humaniora og samfundsvidenskab, hvilket giver en indikation af, at der også kan være potentialer i at nedbringe enhedsomkostninger
- Bemærk, at tallene i det eksterne og interne benchmark kan ikke direkte sammenlignes, grundet forskellige opgørelsesmetoder

Eksternt becnhmark

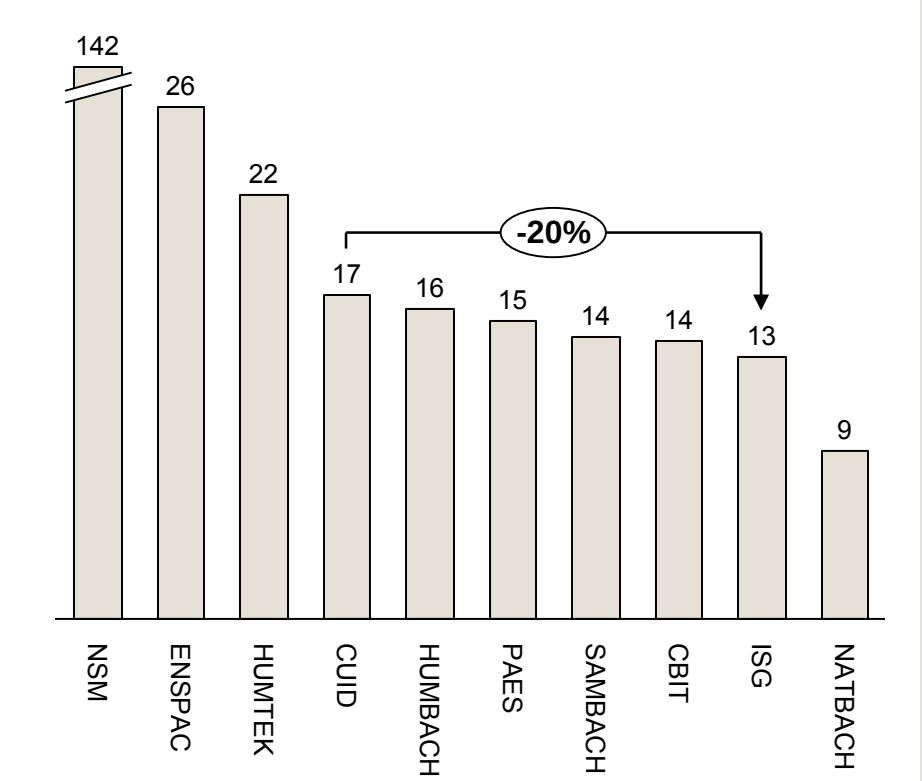
Omkostninger til uddannelsesbygninger pr. STÅ, 1000 kr., 2014



- Figuren nedenfor viser hvordan RUC's samlede bygningsomkostninger per STÅ fordeler sig på institutter og basisuddannelser og giver således et internt benchmark
- For NSM er bygning 16, 17 og 18 taget ud. Alligevel er der tale om meget høje bygningsomkostninger per STÅ for NSM
- Det bemærkes, at bygningsomkostningerne per STÅ er ca. 20 pct. højere for CUID end for ISG, og at dette er på trods af, at ISG's kvadratmeterpriser er væsentligt højere end CUID's. Årsagen er, at der er betydeligt flere kvadratmeter per STÅ på CUID, jf. side 53

Internt Benchmark

Bygningsomk. pr. STÅ fordelt på institutter og basisuddannelser, 1.000 kr., 2016-priser



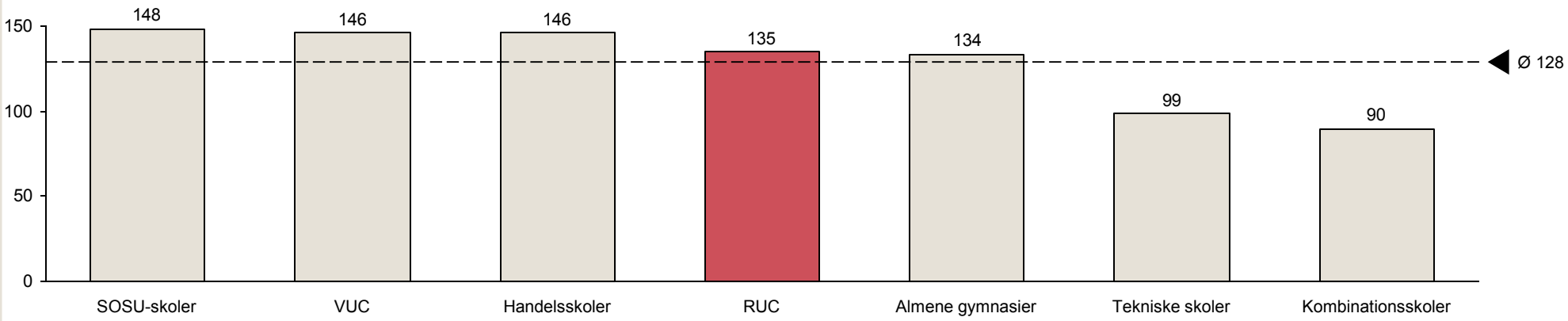
Kilde: Universiteternes statistiske beredskab, 2014, arealundersøgelser 2015, regnskab 2014

Benchmarking af rengøringsomkostninger

- Figuren viser RUC's gennemsnitlige rengøringsomkostninger per kvadratmeter sammenlignet med gennemsnitskvadratmeterpriser for udliciteret rengøring for forskellige ungdomsinstitutioner og erhvervsskoler
- For RUC ligger gennemsnitlige rengøringsomkostninger på ca. 135 kr. per kvm., hvilket er en smule over gennemsnittet som er på 128 kr. inkl. RUC. RUC's enhedsomkostninger til rengøring ligger ca. på niveau med dem for almene gymnasier
- RUC har netop indgået en ny rengøringskontrakt med ProfilService A/S som løber frem til 30. november 2018. Denne kontrakt er dyrere end den tidligere kontrakt med ISS
- Det vurderes, at der kan være et besparelsespotentiale i at hente ift. rengøring, om end dette er relativt begrænset da stort set al rengøring i forvejen udliciteres

Omkostninger til udliciteret rengøring på ungdomsinstitutioner og erhvervsskoler

Kr. pr. kvm.



1) Bygning 28 er taget ud som et outlier, da rengøringsomkostningerne i rengøringskontrakten er relativt lave, da der er specialiseret rengøringshjælp til rengøring af de våde områder. RUC's egentlige rengøringsomkostninger her er således højere

Kilde: QUARTZ – Omkostnings- og effektiviseringsanalyse af ungdomsuddannelsesinstitutionerne, juni 2015

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Belægningsgrader for bookede lokaler giver en god approksimation for RUC's samlede kapacitetsudnyttelse

- I det følgende analyseres kapacitetsudnyttelsen af RUC's bygningsmasse. Dette gøres ved at betragte belægningsgraderne på baggrund af data fra systemet *Concierge*, som registrerer bookingerne af lokalerne gennem kalendersystemet i Outlook eller Webmail
- Da belægningsgraderne kun er registreret på baggrund af bookninger, kan disse kun betragtes som en approksimation for den reelle kapacitetsudnyttelse. Det er her nødvendigt at være opmærksom på to modsatrettede effekter:
  1. Muligheden for at benytte et lokale uden på forhånd at have booket det kan medvirke til at nedenstående belægningsgrad *undervurderer* den egentlige udnyttelse af lokalerne
  2. Mangelfuld koordination i lokalebookingsystemet bevirker, at der blandt studerende og undervisere ofte bookes flere lokaler samtidig, for at sikrer adgang til mindst ét lokale[1]. Dette kan, alt andet lige, betyde, at nedenstående belægningsgrader er *overvurderet*
- Generelt vurderes de udregnede belægningsgrader som en rimelig approksimation for kapacitetsudnyttelsen på RUC. Validiteten af estimaterne vurderes dog at varierer på tværs af lokaletyper, hvilket der gøres rede for nedenfor
- Kapacitetsanalyse baseret på *Consierge* gælder udelukkende bookbare lokaler. Kapacitetsanalyse af kontorer eksemplificeres på slide 52

Egentlig belægning i forhold til data: ↑ Højere ↓ Lavere

	Beskrivelse	Vurdering af validitet	
Store fælles lokaler	• Dækker fx over biografen og auditorier. Kun ansatte kan anmode om at booke lokalerne, og Driften (tidligere Servicesektionen) er ansvarlig for at godkende alle bookninger	• Belægningsgraderne for store fælles lokaler vurderes som valide, men overvurderer sandsynligvis den egentlige belægning, da nogle bookinger ikke resulterer i faktisk benyttelse	↓
Undervisningsrum, teorirum og plenum	• Kun ansatte kan anmode om at booke lokalerne, og bookningerne skal godkendes af lokaleansvarlige	• Belægningsgraderne vurderes som valide, men forventes at overvurdere den egentlige benyttelse af lokalerne, da nogle bookinger ikke resulterer i faktisk benyttelse	↓
Mødelokaler	• Alle studerende og ansatte kan booke lokalerne, men studerendes bookninger skal godkendes af en lokaleansvarlig. Ansatte kan booke uden godkendelse	• Belægningsgraderne vurderes som valide, men det kan ikke a priori bestemmes om den faktiske benyttelse er over- eller undervurderet	→
Grupperum og studieområder	• Alle studerende og ansatte kan booke lokalerne uden godkendelse	• Belægningsgraderne vurderes som valide, men det vurderes, at disse generelt kan være en smule undervurderet som følge af benyttelse uden booking	↑

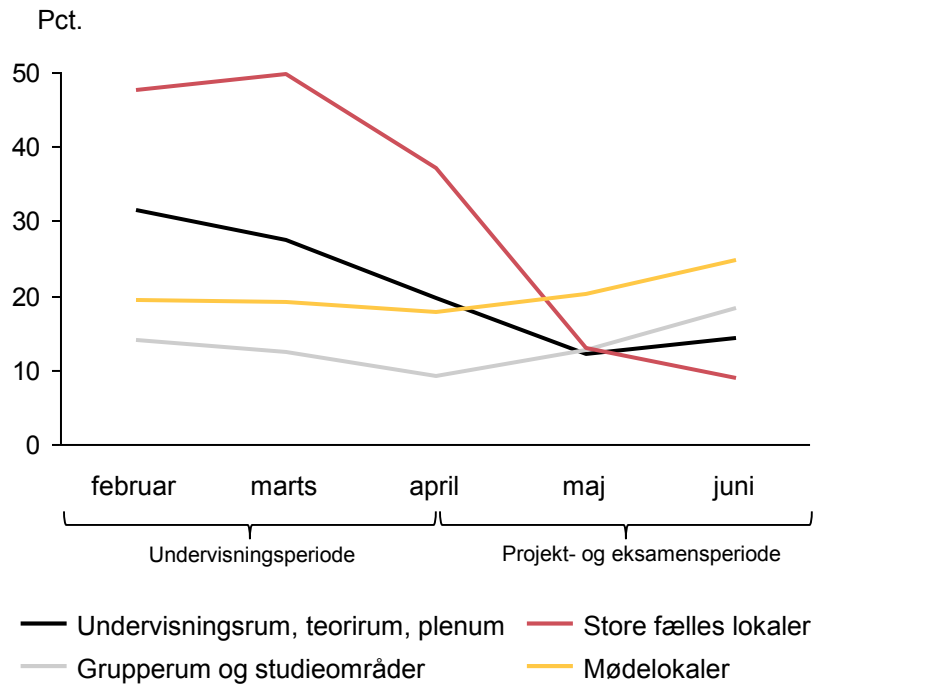
1) Observationer fra RUC indikerer at dette ikke sjældent forekommer
Note: Bemærk, lokalerne er opdelt i ovenstående 4 kategorier som de er inddelt i Consierge-systemet. Dette er dokumenteret i udleveret regneark "Bookbarelokaler"
Kilde: Consierge, RUC's intranet

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

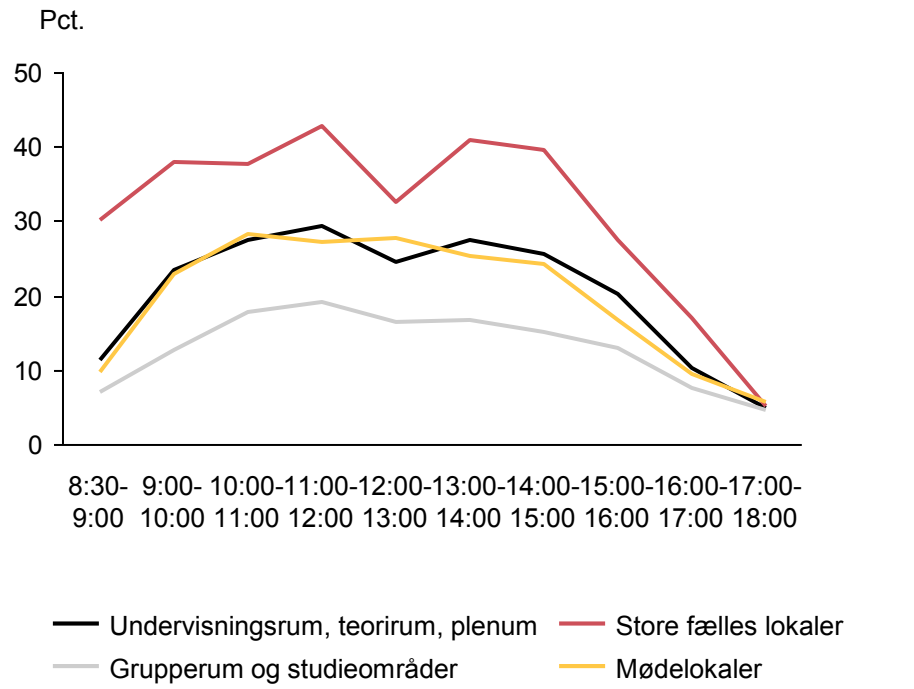
RUC's kapacitetsudnyttelse af bygningsmassen er lav, og variationen afspejler RUC's projektundervisningsform

- Figuren til venstre viser belægningsgraden over forårssemestret 2015 fordelt på lokaletyper. Figuren til højre viser belægningsgraden over en dag. Belægningsgraden er regnet indenfor tidsintervallet fra 8.30 til 18.00 i perioden 1 februar til 30. juni 2015 i alle følgende beregninger
- Det fremgår, at belægningsgraden for lokalerne på RUC generelt er lav, og kun store fælles lokaler når en belægningsgrad på knap 50 pct.
- Den højeste belægningsgrad observeres på store fælleslokaler med en gennemsnitlig belægningsgrad på ca. 31,1 % over perioden (32,6 % hvis kantinen ikke medtages), mens den mindste belægningsgrad observeres på grupperum og studieområder, som gennem forårssemestret 2015 har en belægningsgrad på kun godt 13 %. En del af denne forskel skyldes dog formentlig anvendelsen af booking som mål for kapacitetsudnyttelse, jf. diskussionen på side 51
- Det observeres betydelig variation af belægningsgraderne over semestret, og det bemærkes at RUC's undervisningsstruktur tydeligt afspejler sig i lokaleanvendelsen. I første halvdel af semestret, som primært at præget af almindelig forelæsninger og undervisninger, er belægningsgraden således høj for særligt auditorier og undervisningslokaler. For mødelokaler og grupperum er variationen mindre, men der observeres et stigning mod enden af semestret, som typisk er projekt- og eksamensperiode

Belægningsgrad over forårssemester 2015 fordelt på lokaler, måneder



Belægningsgrad over dagen i forårssemester 2015 fordelt på lokaler

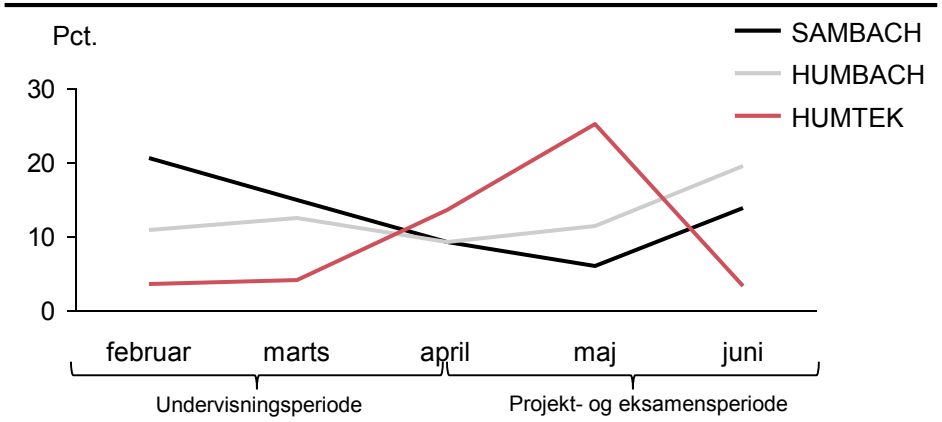


Kilde: Consierge, 1. februar til 30. juni 2015

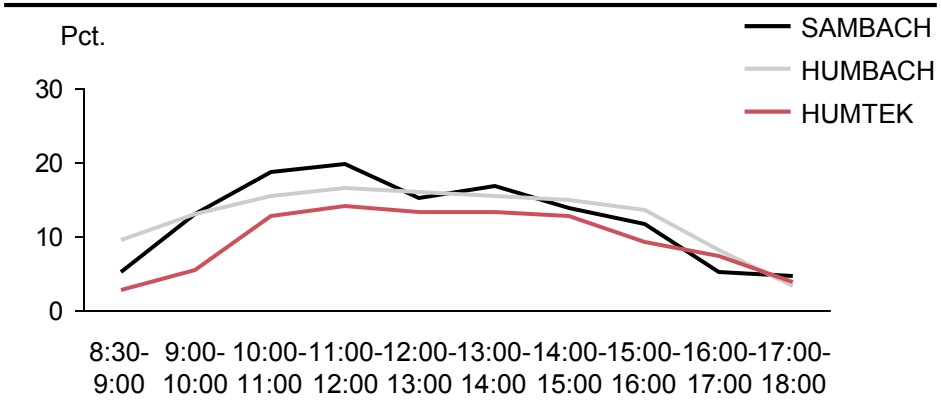
Kapacitetsudnyttelsen varierer mest over semesteret for SAMBACH og CBIT

- Figurerne til venstre viser belægningsgraden på lokaler i løbet af forårssemesteret 2015 og figurerne til højre viser belægningsgraden over en dag
- I løbet af semesteret er der store forskelle i belægningsgraden for basisdelene og institutterne, særligt for SAMBACH og CBIT
- Kapacitetsudnyttelsen har nogenlunde samme mønster på tværs af institutter i løbet af dagen, men der observeres betydelige niveauforskelle over månederne

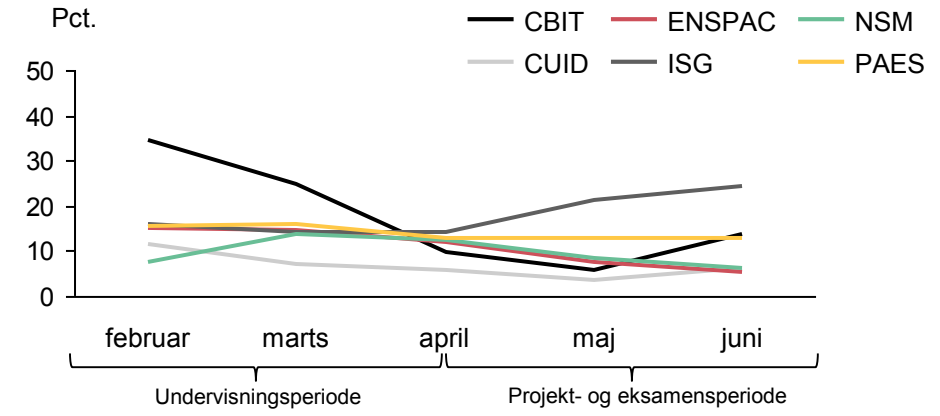
Belægningsgrad over forårssemester 2015 fordelt på basisudd., måneder



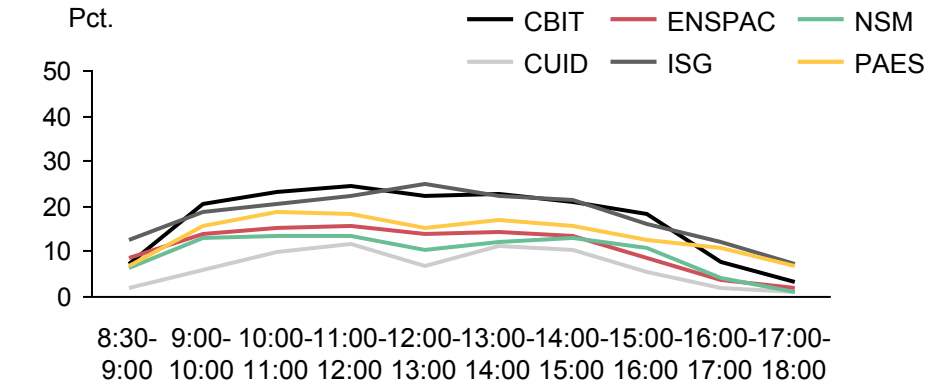
Belægningsgrad over dagen i forårssemester 2015 fordelt på basisudd.



Belægningsgrad over forårssemester 2015 fordelt på institutter, måneder



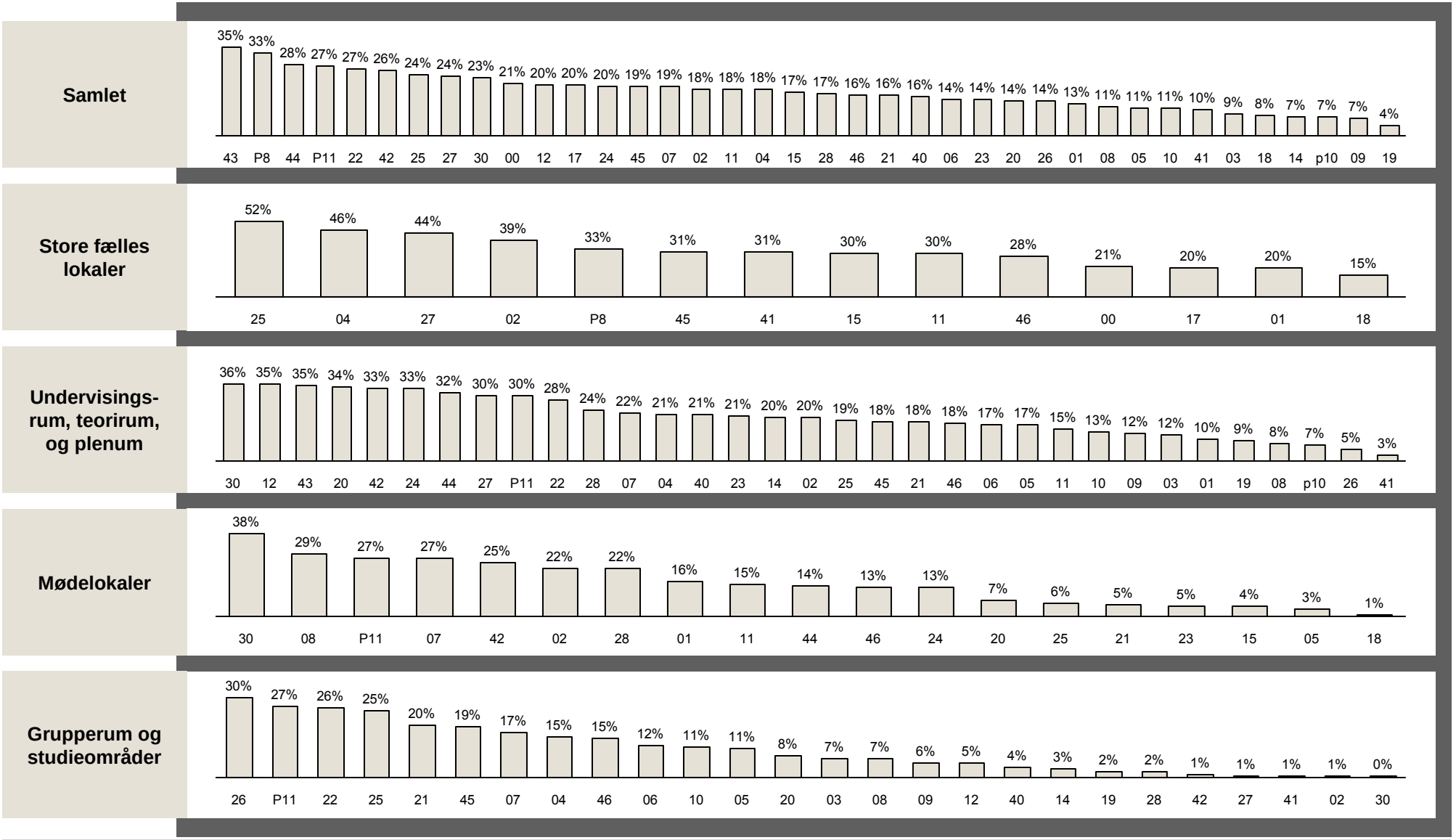
Belægningsgrad over dagen i forårssemester 2015 fordelt på institutter



Kilde: Consierge, 1. februar til 30. juni 2015

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Belægningsgraden fordelt på bygninger



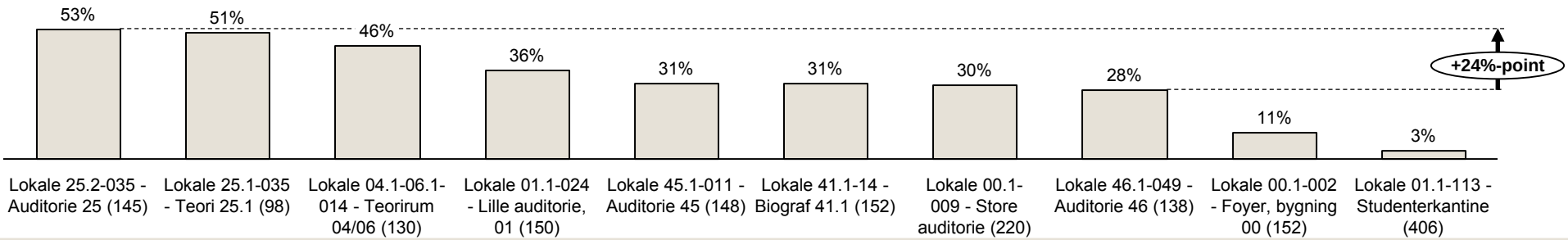
Kilde: Consierge, 1. februar til 30. juni 2015

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 8

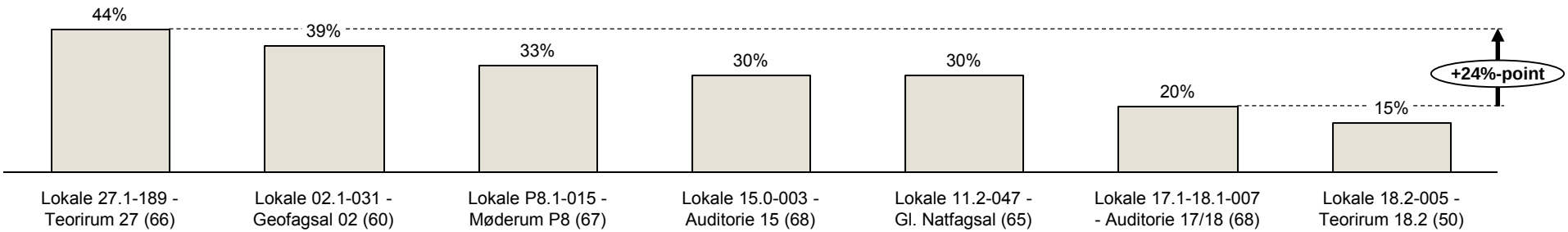
Variation i belægningsgraden for sammenlignelige store fælles lokaler indikerer potentialer ved bedre lokalekoordination

- Nedenstående figurer viser belægningsgraden for store fælles lokaler. Lokalerne er opdelt i lokaler med en kapacitet på henholdsvis over og under 95, for at sikre at lokalerne er sammenlignelige[1]
- Det fremgår at der er betydelig variation mellem sammenlignelig lokaler. Således er belægningsgraden på auditorie 25.2-035 ca. 24 % point højere end på auditorie 46.1-049, og begge auditorier har en kapacitet på omkring de 140. Et lignende billede tegner sig for store fælles lokaler med en kapacitet på under 95
- Variationer i belægningsgraden mellem sammenlignelige lokaler indikerer, at der er potentialer i at forbedre lokalekoordinationen til bedre udnyttelse af den samlede kapacitet af auditorier og store undervisningslokaler

Belægningsgrad på store fælles lokaler med en kapacitet på over 95, kapacitet angivet i parentes for hvert lokale



Belægningsgrad på store fælles lokaler med en kapacitet på under 95, kapacitet angivet i parentes for hvert lokale



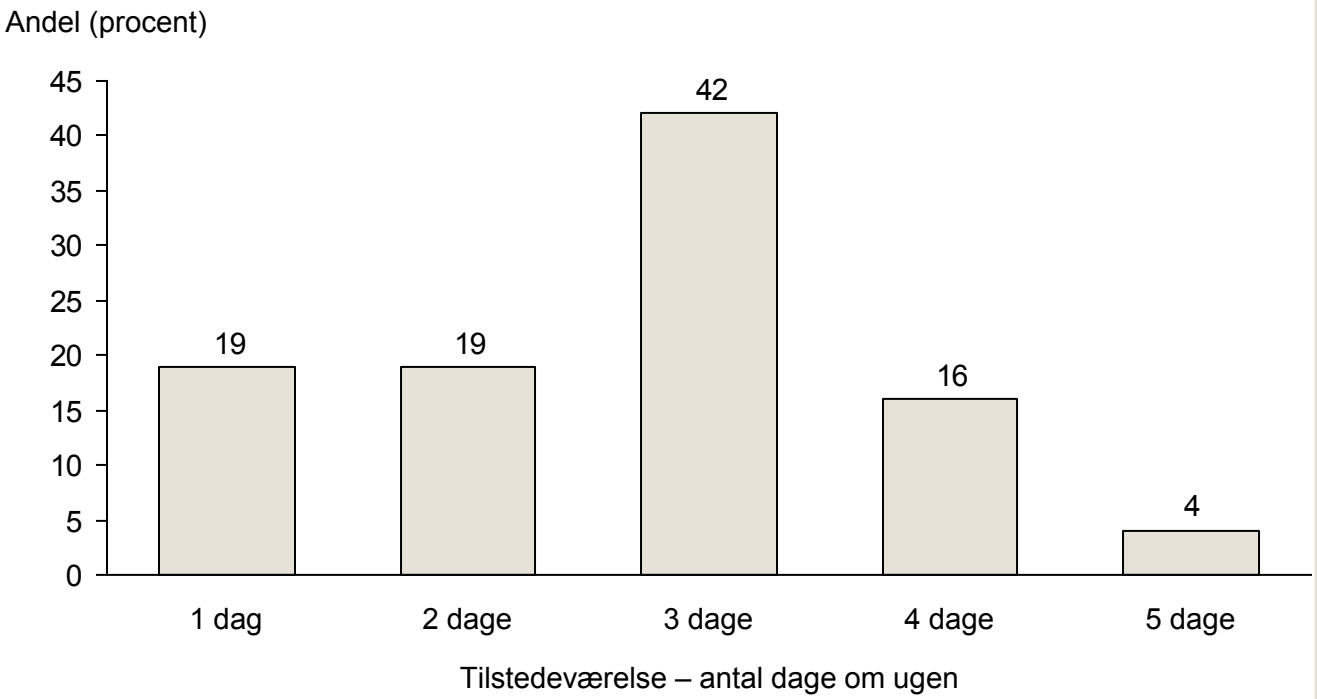
1) Skellet ved 95 er valgt på baggrund af fordelingen af kapaciteten for store fælles lokaler. Bemærk desuden at foyeren og kantinen, ikke nødvendigvis er sammenlignelige med de øvrige lokaler
Kilde: Consierge, 1. februar til 30. juni 2015

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Eksempel: Begrænset udnyttelse af kontorareal på CBIT

- Et andet element af kapacitetsudnyttelsen er udnyttelsen af kontorareal
- CBIT har gennemført en intern kortlægning på instituttet af VIP-personalets forventede tilstedeværelse pr. 1. januar 2016
- Kortlægningen viser, at 80% af VIP-personalet højst er til stede 3 dage om ugen. 40% er kun til stede 1 eller 2 dage om ugen
- Hele VIP-personalet har i dag enkeltmandskontorer, så resultaterne vidner om en meget lav kapacitetsudnyttelse af kontorarealet
- Der vil således være betydeligt potentiale forbundet med bedre udnyttelse, fx gennem flermandskontorer, deling af kontorpladser mv., og dette vil muliggøre en reduktion i den samlede bygningsmasse
- Det bemærkes, at sådanne tiltag til øget udnyttelse af kontorarealer vil afvige fra udbredt praksis om enkeltmandskontorer, særligt for VIP-personale

80% af VIP-personalet på CBIT er højst til stede på kontoret 3 dage om ugen



- Der vil være et potentiale forbundet med højere kapacitetsudnyttelse, da det vil muliggøre reduktion i samlet bygningsmasse
- Det samlede potentiale vil afhænge af:
  - Hvorvidt kortlægningen på CBIT er retvisende for det generelle billede på RUC
  - De bygningsmæssige rammer for bedre udnyttelse
  - Valg af tiltag til at øge kapacitetsudnyttelsen

Kilder: Kortlægning, CBIT

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Kapacitetsanalyse med internt og eksternt benchmark

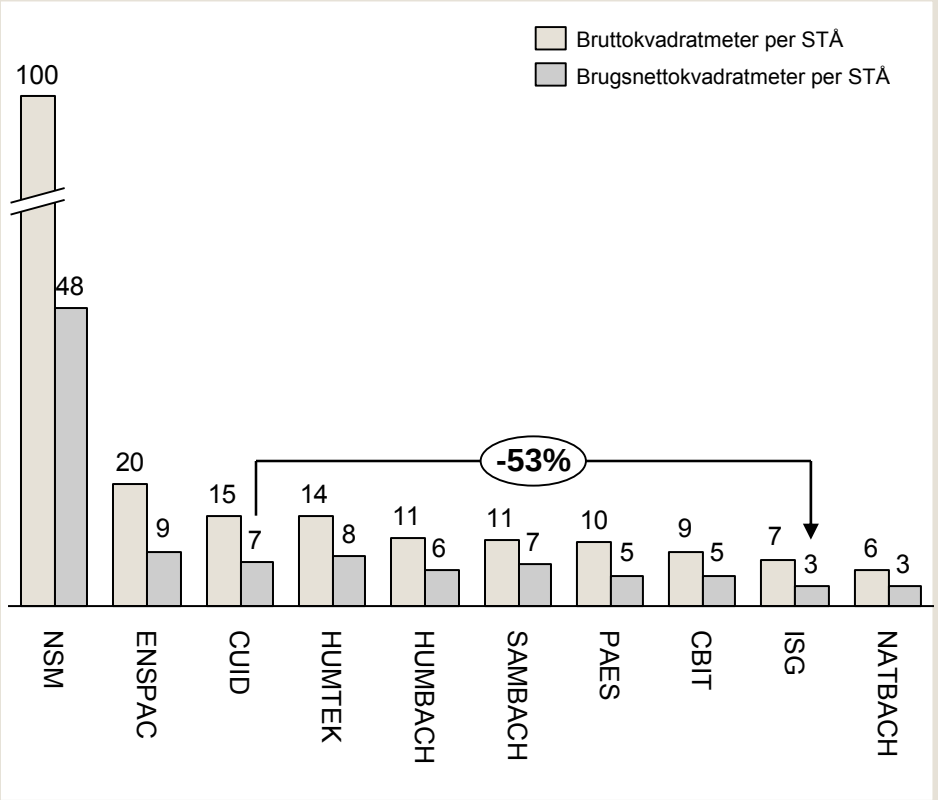
- Figuren viser et internt benchmark over de samlede antal brutto- og brugsnettokvadrameter per STÅ fordelt på institutter, hvilket kan anvendes som en indikator for kapacitetsudnyttelsen
- Bemærk at NSM er våde kvadratmeter og kan således ikke direkte kan sammenlignes med de øvrige institutter. Her bør det eksterne benchmark betragtes
- Det observeres betydelig variation i areal per STÅ på de øvrige institutter, som er mere sammenlignelige. F.eks. Fremgår det at CUID har mere end dobbelt så mange nettokvadratmeter per STÅ som ISG

Internt Benchmark

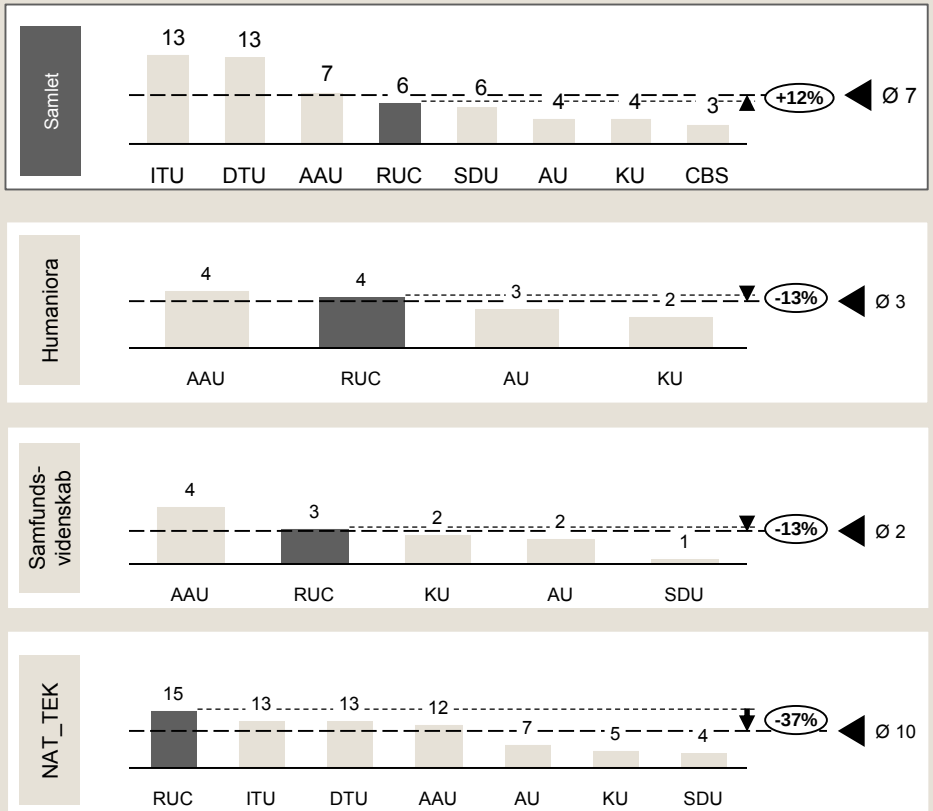
- Nedenfor anvendes undervisningsareal pr. STÅ som indikator for kapacitetsudnyttelse, hvilket kan benchmarks mod andre danske universiteter for at give et estimat over kapacitetsudnyttelsen
- Overordnet har RUC en kapacitetsudnyttelses som er lidt bedre end gennemsnittet, men korrigeres der for fagområde observeres det, at RUC ligger en smule højere end gennemsnittet på undervisningsareal per STÅ på HUM og SAMF, og at der særligt indenfor TEK-NAT er forbedringspotentiale ift. bedre kapacitetsudnyttelse.

Eksternt Benchmark

Total areal per STÅ fordelt på institutter og BACH uddannelser, 2014



Undervisningsareal (kvm.) per STÅ, 2014

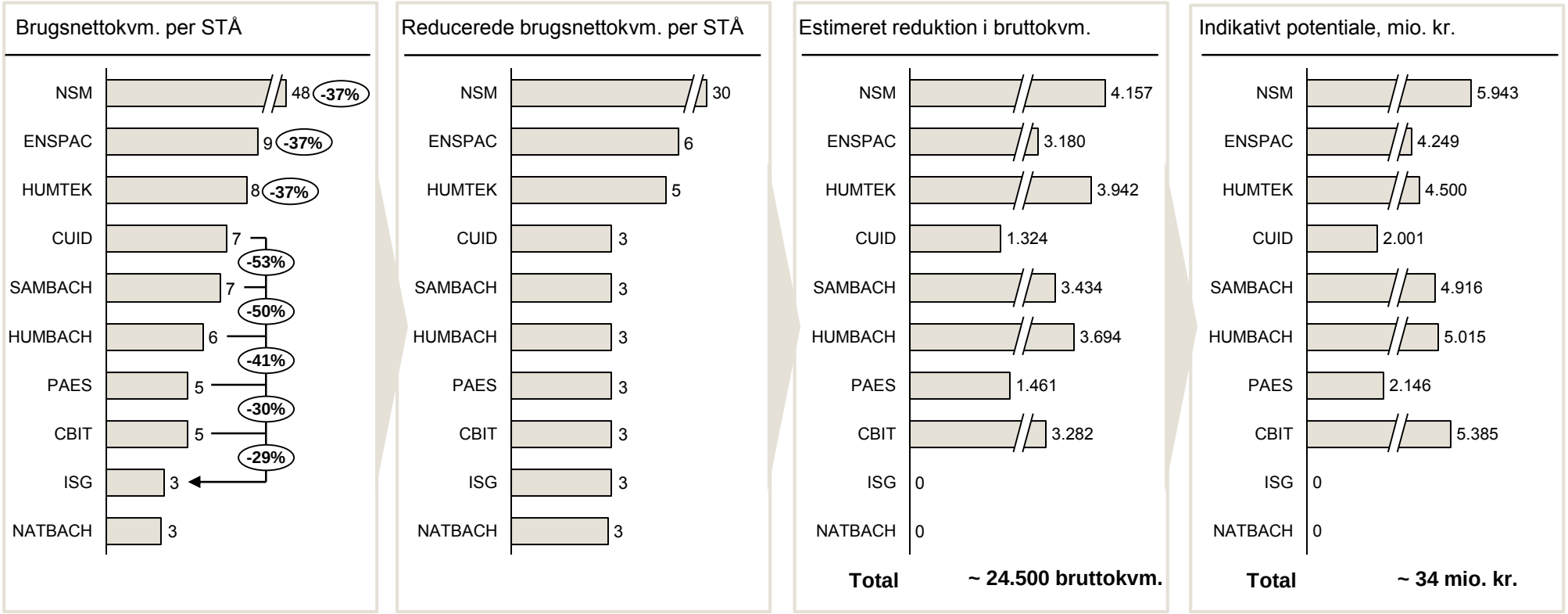


1) Det bemærkes, at der i det samlede undervisningsareal indgår 7.800 bruttokvm. som er kategoriseret som 'Uden for hovedområde'
2) SDU er vurderet som outlier under humaniora, og derfor udtaget af figuren
Kilde: Universiteternes statistiske beredskab, 2014 ; udleveret data for arealfordeling, bilag til institutreform

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3.

Indikativt potentiale på 34 mio. kr. ved at reducere antal kvadratmeter per STÅ til benchmarkværdier

- Følgende analyse estimerer det økonomiske potentiale, ved en reduktion af bygningsmassens således, at alle humanistiske og samfundsvidenskabelige uddannelser har samme antal brugskvadratmeter per STÅ som ISG (ca. 3,3 brugsnettokvm.), og de naturvidenskabelige og tekniske uddannelser reducerer kvm. per STÅ med ca. 37 pct., svarende til gennemsnittet for det eksterne benchmark, jf. foregående side
- Dette medfører en estimeret reduktion i antal bruttokvadratmeter på ca. 24.500,
- Antages kvadratmeterne direkte fra de respektive institutters eksisterende bygningsmasse[1], vil en sådan reduktion i bygningsmassen medfører potentielle besparelser for godt 34 mio. kr. årligt

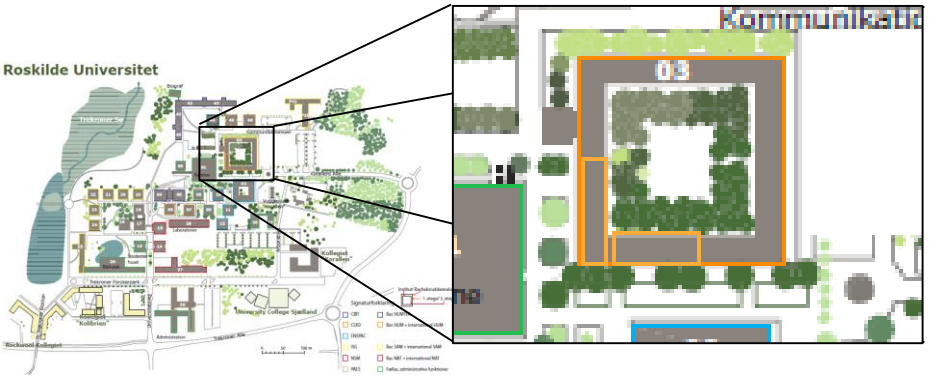


1) Dette betyder at der i beregningerne er institutternes nuværende gennemsnits brugsnettokvadratmeterpris til grundlag for potentialeberegningen per institut
Kilde: Universiteternes statistiske beredskab, 2014 ; udleveret data for arealfordeling, bilag til institutreform

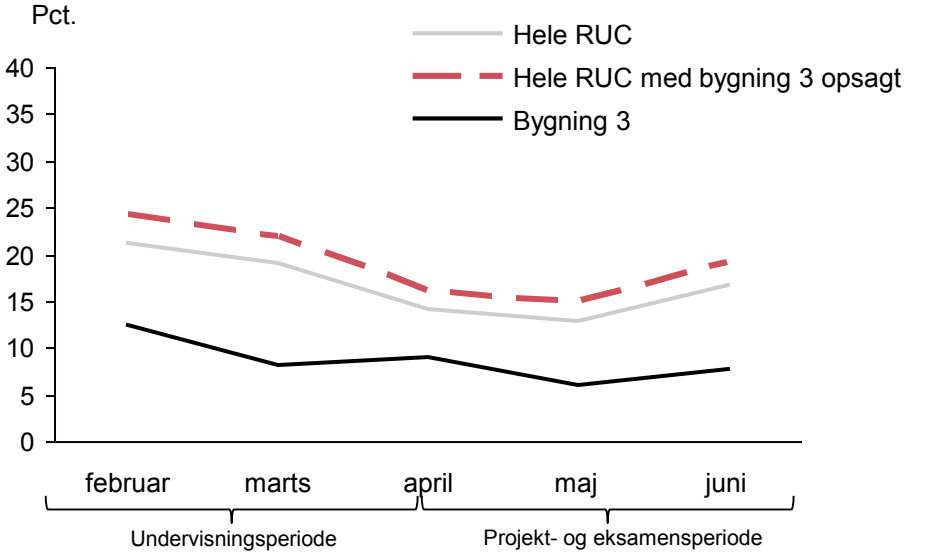
Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Eksempel: Opsigelse af bygning 3 medfører årlige besparelser for ca. 10,7 mio. kr. og medfører kun en mindre stigning i belægningsgraden på bookbare lokaler

- Bygning 3 deles imellem CUID og HUM basisdelen, hvor CUID har 90% af brugsnettoarealet og HUM basisdelen har 10%
- Figuren til viser belægningsgraden for bygning 3, der er meget lav over hele semesteret samt den forventede belægningsgrad for hele RUC, hvis bygning 3 opsiges og de studerende flyttes til andre bygninger
- Opsigelse af bygning 3 vil ikke medføre en stor stigning i RUC's samlede belægningsgrad, hvilket illustreres på figurerne nedenfor
- Hertil kommer at bygning 3 har ca. 1375 kvm. kontorer som også skal fordeles på den resterende bygningsmasse
- Omkostningerne til bygning 3 var i 2014 ca. 10,7 mio. kr., hvilket vil kunne spares ved opsigelse af bygningen



Belægningsgrad over forårssemester 2015 i bygning 3, og hele RUC samt hvis bygning 3 blev opsagt



Hvilke bygninger bør opsiges?

- Hvis der ønskes opsagt bygninger til opnåelse af et besparelsespotentiale i den størrelsesorden som anvist på forrige side, kræves opsigelse af et betydeligt større areal end blot bygning 3
- I beslutningen om hvilke bygninger som bør opsiges for bør indgå forskellige parameter[1]. For hver bygning bør således indgå overvejelser om

Areal	Jf. side 45 som plotter alle bygninger ift. areal og kvm. pris
Driftsomkostninger	
Stand	Bygningens stand er afgørende for i fremtiden at undgå store vedligeholdelsesomk. Standen er dog til en vis grad reflekteret i huslejen
Placering på campus	Det må alt andet lige foretrækkes at opsige bygninger i udkanten af campus, for at bevare en samlet og central bygningsmasse
Særlige faciliteter	Der må tages højde for særlige faciliteter som f.eks. Laboratorier, auditorier mv. således der til tilstrækkelige faciliteter til undervisning og forskning

1) En detaljeret kapacitetsanalyse på kapacitetsanalyse er under udarbejdelse af MaCom og mORetime, og kan inddrages i beslutning af hvilke bygningen som bør opsiges
Kilde: Consierge, 1. februar til 30. juni 2015, udleveret data for arealfordeling

Agenda

1 Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse

- 1.1 Oversigt over samlet oplæg til videre analyse
- 1.2 Samlet omkostnings- og indtægtsbase
- 1.3 Spor A: Model for identifikation af bæredygtige fag
- 1.4 Spor B: Effektiv administration
- 1.5 Spor C: Effektiv bygningsanvendelse
- 1.6 Spor D: Forbedring af indtægtssiden og optimering af indkøb

2 Afholdte møder og interviews

3 Grundlæggende metodiske valg

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Opsummering af foranalyse af spor D om forbedring af indtægtssiden

- Nedenfor opsummeres foranalysen af spor D om forbedring af indtægtssiden, ligesom der opstilles forslag til videre analyse
- De angivne observationer og resultater understøttes og udfoldes på de følgende sider

Centrale hypoteser for samlet analyse

RUC's samlede indtægter kan øges ved at højne indtægterne på følgende kilder:

- Tiltrække studerende til mest økonomisk bæredygtige fag
- Eksterne midler forøges ved fokus på at søge flere puljer, større puljer og øge hitraten.
- Indtægterne fra færdiggørelsesbonus kan forøges gennem fokus på reduktion i frafald, og implementering af lokale retningslinjer, som sikrer rettidig færdiggørelse

RUC kan indhente besparelsespotentiale ved at optimere indkøbsprocesser

Observationer/resultater fra foranalyse

- RUC's indtægter er steget mindre end andre universiteters, og kun **indtægter fra uddannelse** er steget siden 2010
- Flere indtægtskilder er svært påvirkelige. Dette gælder ikke mindst **basismidler**, der udgør 32% af de samlede indtægter
- Der er umiddelbart et forbedringspotentiale fsva. **eksterne midler** i den forstand, at RUC ligger betydeligt under gennemsnittet ift. både generel indtægtsudvikling og indtægter pr. VIP
- En stigning i hjemtagelsen af eksterne midler medfører dog ikke nødvendigvis en budgetfordring og under alle omstændigheder ikke 1:1 svarende til bevillingen. Dette hænger sammen med følgeomkostninger til administration, bygninger mv.
- RUC placerer sig godt ift. andre universiteter, når det gælder **færdiggørelsesbonus** til bachelor-dimittender, men noget under gennemsnittet for alle universiteter, når det gælder kandidatdelen
- Der er ligeledes store udfordringer på kandidatdelen, når det gælder **frafald**. Kandidat-frafaldet på RUC er generelt betydeligt højere end andre universiteter
- Endelig viser en kortlægning af overgangsfrekvenser, at RUC mister mange indtægter ved at afgive markant flere **bachelor-dimittender** til andre universiteter, end man modtager
- Foranalysen viser, at der kan findes betydelige potentialer ved at købe ind gennem rammeaftaler som f.eks. SKI

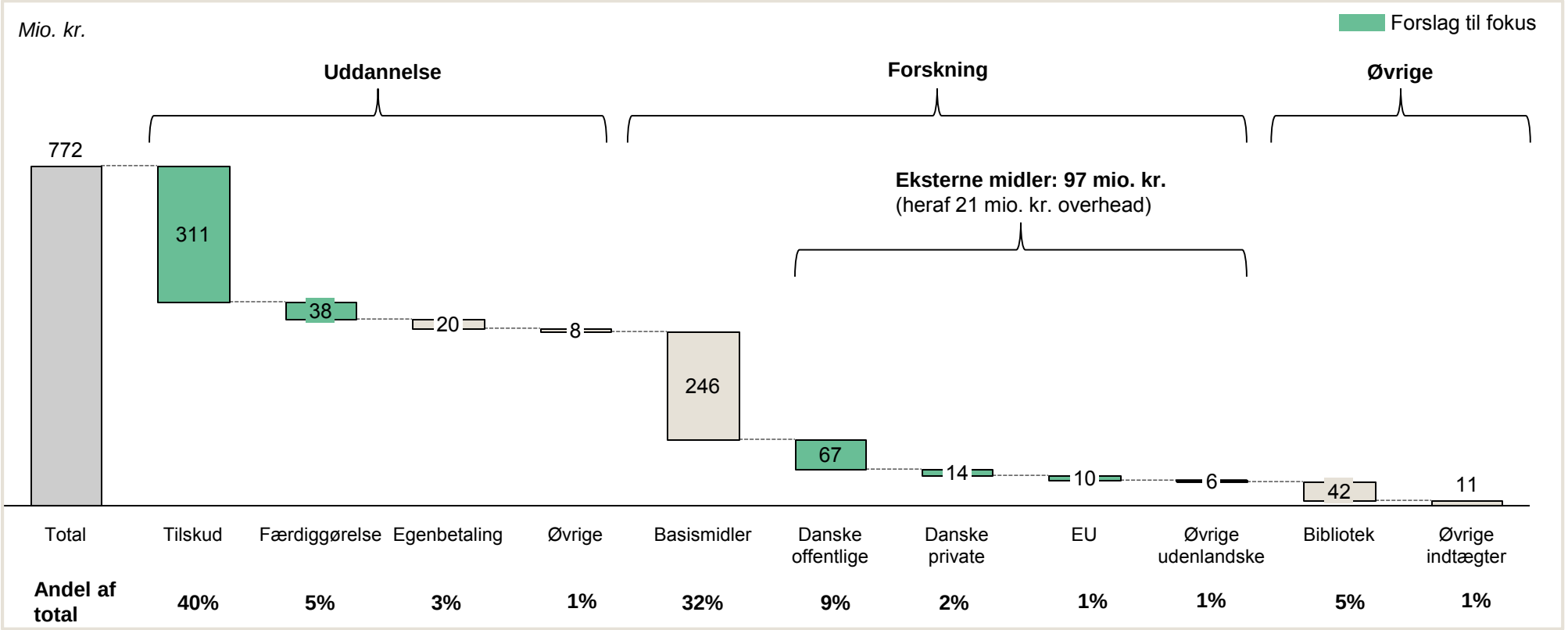
Forslag til videre analyse

- Der må overordnet stilles spørgsmålstegn ved, i hvilket omfang forbedringer af indtægtssiden kan imødegå RUC's nuværende økonomiske situation, bl.a. fordi tiltag til at forbedre indtægtssiden har betydelig længere realiseringstakt end reduktioner af omkostningssiden
- I forlængelse heraf vil de tiltag, der vil kunne anvises til at nå evt. forbedringspotentiale, også have en mindre konkret karakter og i høj grad bero på strategiske ledelsesbeslutninger
- Evt. videre analyse af indtægtssiden bør derfor sigte mod at konkretisere/værdifastsætte forbedringspotentialet, snarere end at anvise konkrete tiltag til at realisere dette
- Den del af indtægtssiden som er relateret til uddannelsesindtægter bliver behandlet gennem fagmodellen i spor A
- Analyse af samlet potentiale ved centralisering af indkøb og deltagelse i centrale indkøbsrammeaftaler som SKI

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

72% af RUC's samlede indtægter på 772 mio. kr. kommer fra taxametertilskud og basisforskningsmidler

- **Overordnet** set står taxametertilskud og basisforskningsmidler for godt 72% af RUC's samlede indtægter på 772 mio. kr.
- **Uddannelsesindtægterne** udgør samlet set 49% af de samlede indtægter og stammer primært fra taxametermidler. Disse indgår primært i analysen gennem modellen i spor A
- **Forskningsindtægterne** udgør 45% af de samlede indtægter og stammer hovedsageligt fra basismidler. Basismidlerne anvendes dog langt fra kun til forskning, da de også skal dække bygningsmæssige og administrative omkostninger. Den resterende del af forskningsmidlerne (97 mio. kr., svarende til ~13%) består af eksterne midler – først og fremmest fra den danske offentlige sektor
- RUC modtager en bevilling på 42 mio. kr. til drift af **universitetets bibliotek**
- **Øvrige tilskud og indtægter** omfatter tilskud til samarbejde om edb-systemer mellem universiteterne og indtægter fra udlejning og driftsrefusioner
- På baggrund af dels volumen af de enkelte indtægtskilder, dels kildernes påvirkelighed (se næste side) foreslås det, at foranalysen i første omgang koncentrerer sig om udvalgte indtægtskilder.



Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015 (tal fra regnskab 2014)

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Indtægtskilderne fordeles efter forskellige mekanismer og har forskellig grad af forudsigelighed og påvirkelighed

(…) = andel af samlede indtægter

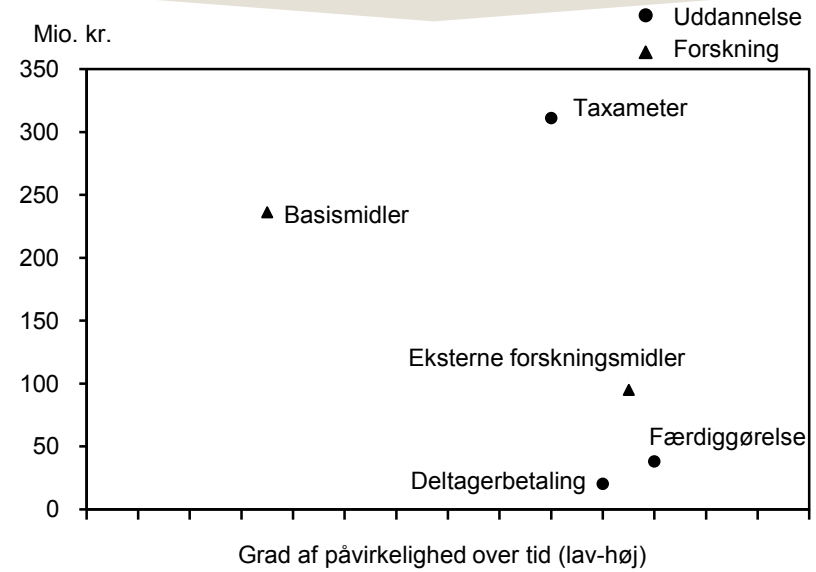
Forslag til fokus

Område	Type	Indhold og fordeling	Disponeringsmulighed
Uddannelse (49%)	Taxameter (40%)	• Tildeles pr studenterårsværk og er differentieret i tre takster på tværs af deltids- og fuldtidsstudier, der for RUC's vedkommende skelner mellem humanistiske og samfundsvidenskabelige (44.700-75.400), og teknisk/naturvidenskabelige fag (37.600-124.000)	• Taxameter- eller uddannelsestilskud kan anvendes relativt frit inden for formålet og kan således også anvendes til at finansiere aktiviteter på forskningsområdet
	Færdig-gørelses-bonus (5%)	• Tildeles pr. studerende, som færdiggør bachelor- og kandidatuddannelser med maksimalt hhv. ét års og 3 måneders forsinkelse. Bonussen udgør pt. 26.000-56.400 kr. på bachelor niveau og 17.900-37.600 kr. på kandidatniveau	• Færdiggørelses-bonus tilgår det eller de institutter, som er tilknyttet den studerende
	Deltager-betaling (3%)	• Afhænger af pris og antallet af selvbetalende studerende, primært indskrevne på masteruddannelser	• Skal relatere sig til udgifterne ved uddannelsen
Forskning (45%)	Basis-tilskud (32%)	• Størstedelen fordeles historisk • En mindre del fordeles efter en kombination af uddannelsestilskud, forskningsvirksomhed finansieret af eksterne midler, forskningsbibliometri og antal færdiguddannede ph.d'ere	• Basismidler kan anvendes relativt frit inden for formålet og kan således også anvendes til at finansiere aktiviteter på uddannelsesområdet
	Eksterne midler/ Bevillinger (13%)	• Afhænger af antal og størrelse af udbudte og vundne midler • OBS: Ikke nødvendigvis budgetforbedrende pga. afledte omkostninger	• Meget begrænset disponeringsgrad og er ofte bundet tæt til konkret forsker, projekt og budget

Grad af forudsigelighed og påvirkelighed

- Indtægtskilderne har forskellig grad af **forudsigelighed**. Det er med andre ord forskelligt, i hvilket omfang det muligt at forudsige den økonomiske ramme i efterfølgende budgetår
- Fx vil omfanget af vundne eksterne midler variere en del, mens omfanget af basismidler er mere stabilt
- Et relateret – og mindst lige så relevant element af økonomistyring i lyset af en effektiviseringsanalyse - er indtægtskildernes **påvirkelighed** – altså i hvilket omfang RUC har mulighed for at påvirke, om indtægterne stiger eller falder.
- Den øverste figur er bygget på RUC's egen vurdering fra budgettet 2015, og nederst vises på baggrund heraf en vurdering af indtægtskildernes samlede *påvirkelighedsgrad* og størrelse

Indtægtskilde	Kort sigt	Mellemlang sigt	Afhængighed
Taxameter	Variabel	Variabel	Performance/sektor
Færdiggørelsesbonus	Variabel	Variabel	Performance
Deltagerbetaling	Variabel	Variabel	Performance
Basisforskningstilskud	Fast	Variabel	Politisk
Eksterne forskningsmidler	Variabel	Variabel	Performance



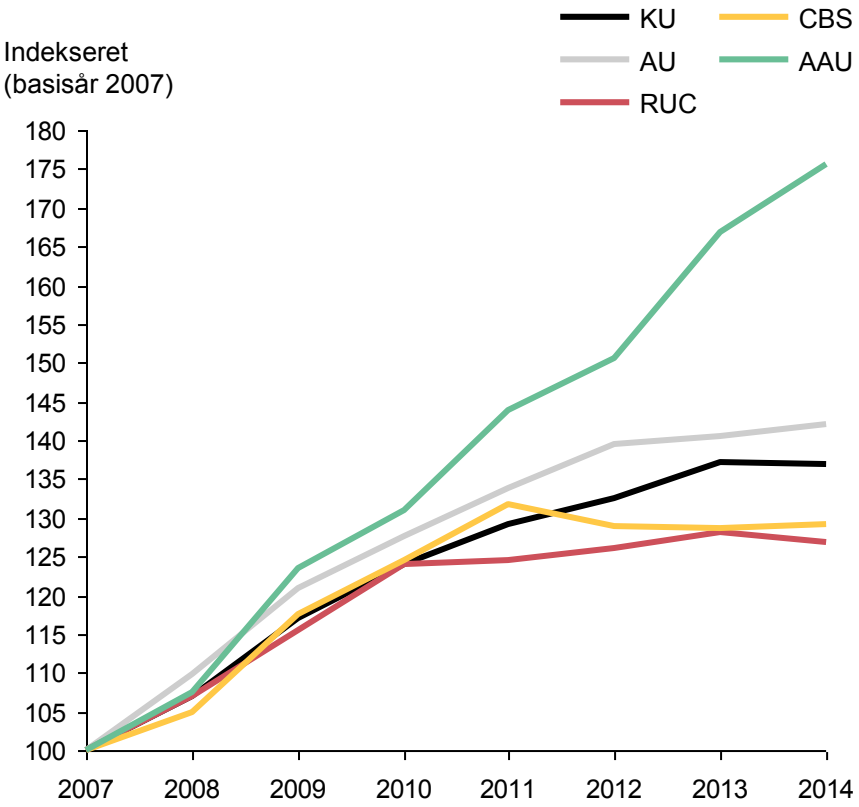
Kilder: RUC budget 2015, Universiteternes Statistiske Beredskab 2015

Note: Indplacering i matrice er baseret på en samlet vurdering ud fra RUCs parametre. Da basisforskningstilskud på kort sigt eksempelvis er fast og generelt er politisk afhængigt i RUC's figur vurderes påvirkeligheden at være lavere end eksempelvis færdiggørelsesbonus, som er variabel og er afhængig af performance.

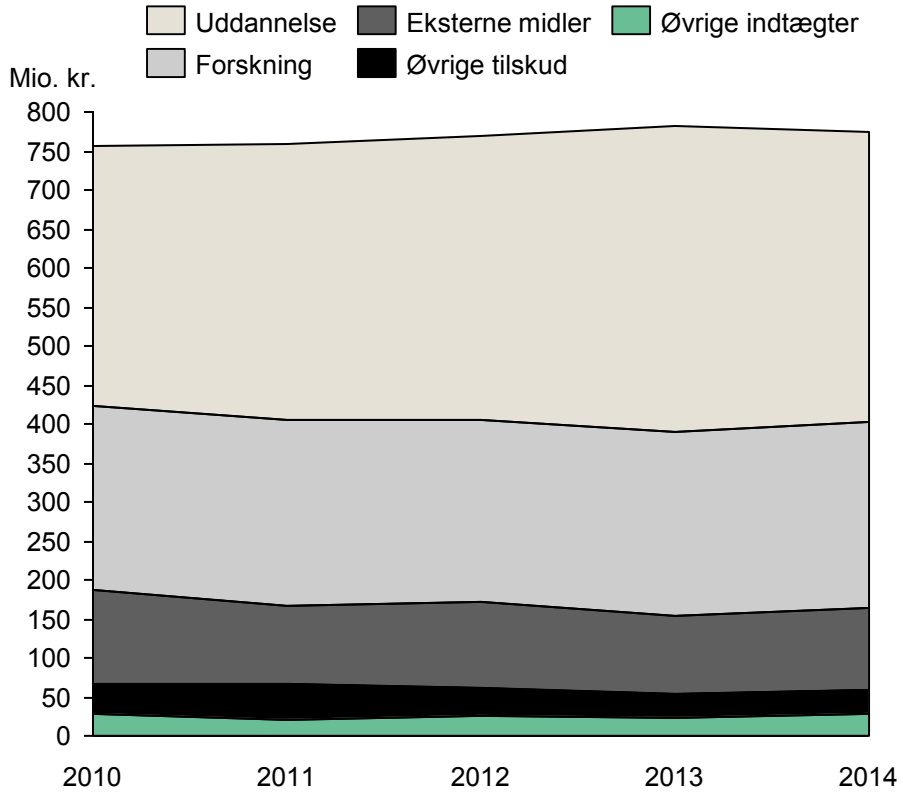
Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

RUC's samlede indtægter er steget mindre end andre universiteters, og det er kun indtægter fra uddannelse, der reelt er steget siden 2010

RUC's samlede indtægter er steget mindre end andre universiteters i perioden 2007-2010



RUC: Indtægterne fra uddannelse er den eneste post, der er steget siden 2010

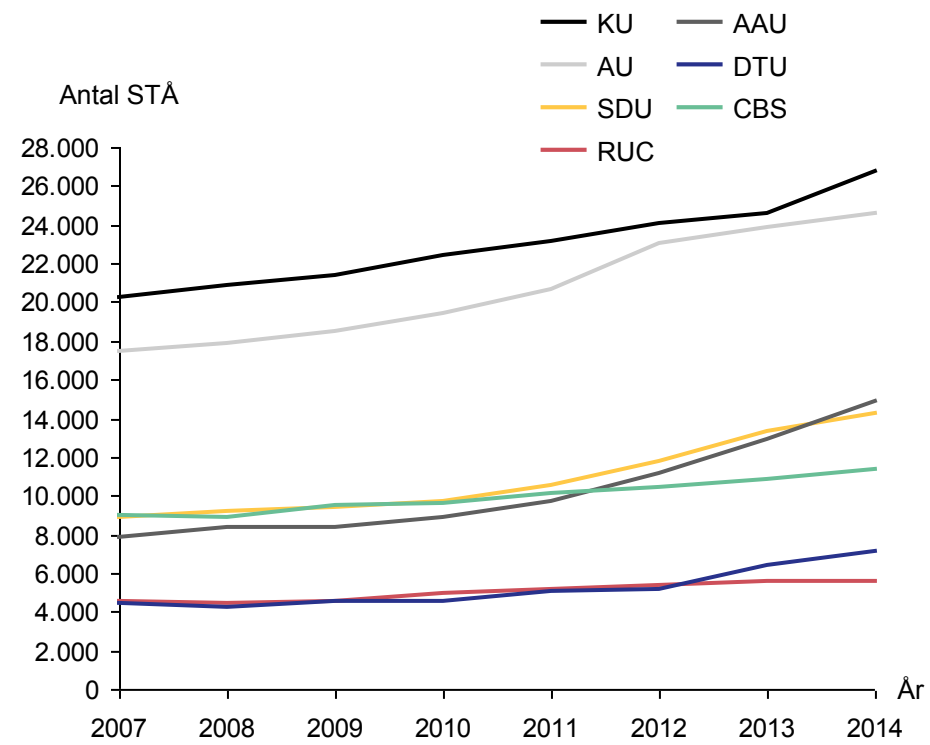


Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015

RUC's stigning i indtægter fra uddannelse skal ses i sammenhæng med en stigning i STÅ, der dog er mindre end for andre universiteter, hvilket indebærer et fald i RUC's andel af samlede STÅ

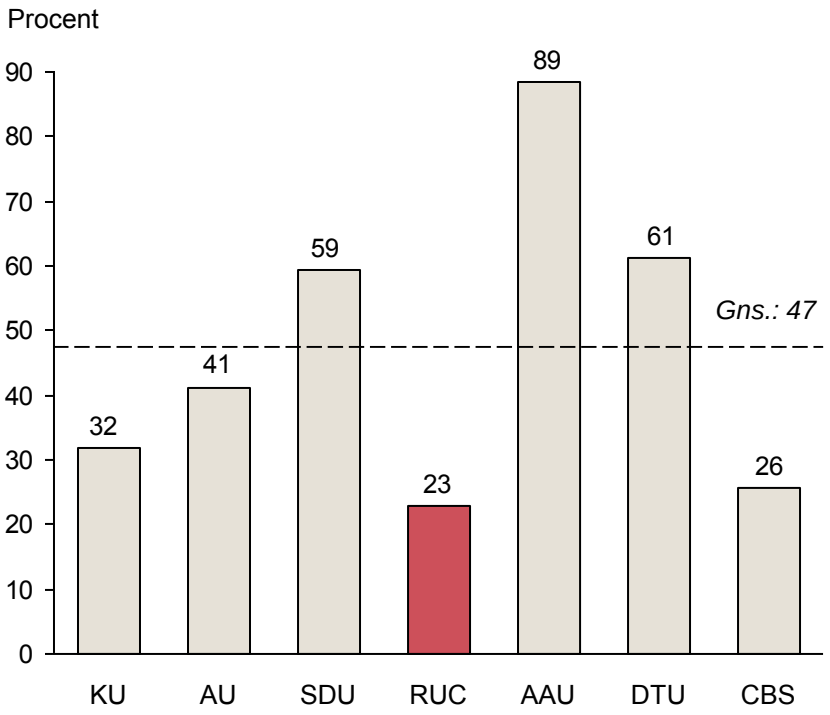
- Alle universiteter har haft en stigende STÅ-produktion i perioden 2007-2010, men der er stor forskel på væksten universiteterne imellem
- AAU har haft den klart største vækst med en stigning på 89% STÅ i perioden, mens RUC og CBS har haft den mindste med hhv. 23% og 26%, hvilket er betydeligt under gennemsnittet på 47% (40% hvis AAU udelades)
- Det medfører også, at RUC's andel af den samlede STÅ-produktion til trods for den isolerede stigning er faldet fra 6,2% til 5,3%

RUC's STÅ-produktion er steget i perioden 2007-2010, men mindre end andre universiteter, så RUC's andel af den samlede produktion er faldet



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RUC's andel (%)	**6,2**	**6,0**	**5,9**	**6,1**	**6,1**	**5,8**	**5,6**	**5,3**

Faktisk har RUC samlet set haft den mindste vækst i STÅ-produktionen i perioden 2007-2010 (samlet vækst, %)

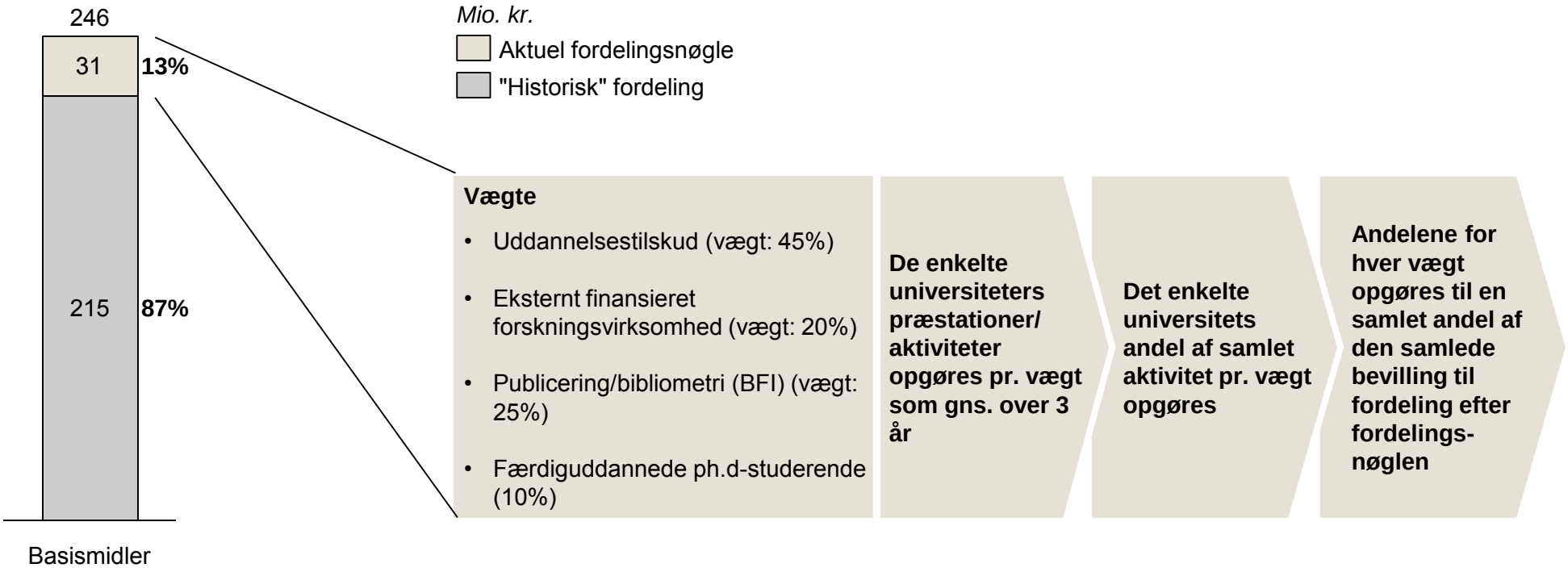


Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015. ITU er udeladt som outlier med en vækst på 130% fra et lavt udgangspunkt i STÅ-produktion på ~500 STÅ.

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Basismidler udgør 32% af indtægtsbasen, men kun en mindre del er påvirkelig – og afhænger i høj grad af andre universiteters præstationer

- Basisforskningsmidlerne udgør 32% af den samlede indtægtsbase
- Når midlerne alligevel kun i begrænset omfang er relevant ift. en nærmere analyse af mulighederne for at forbedre indtægtssiden, skyldes det, at ca. 87% af midlerne fordeles på baggrund af historiske bevillingsniveauer og fordelingsnøgler, mens kun ca. 13% fordeles efter en aktuel fordelingsnøgle baseret på *performance* på en række vægte
- Dertil kommer, at det enkelte universitets andel af den bevilling, der fordeles efter den nye fordelingsnøgle, ikke opgøres på baggrund af universitetets isolerede performance (som fx), men i relation til andre universiteters præstationer
- Det vil således ikke være nok at præstere en positiv udvikling på en given vægt; der skal reelt opnås en relativt bedre udvikling end andre universiteter, før det slår i gennem i en større andel af midlerne, der fordeles efter pågældende vægt
- Endelig mindsker det muligheden for at påvirke bevillingen, at alle vægte opgøres som et gennemsnit over 3 år. Dette medfører i sagens natur, at en positiv udvikling først vil slå reelt igennem med en vis forsinkelse



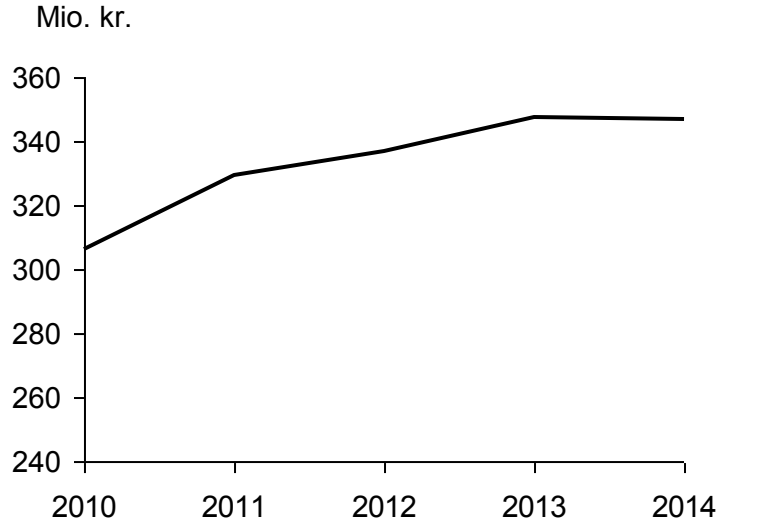
Kilder: http://www.ft.dk/samling/20151/almdel/ufu/spm/8/svar/1274469/1562339.pdf

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Eksempel: Positiv udvikling på RUC har kun gennemslag på performance-fordelte basismidler, hvis udviklingen er bedre end andre universiteter (og dermed øger RUC's andel)

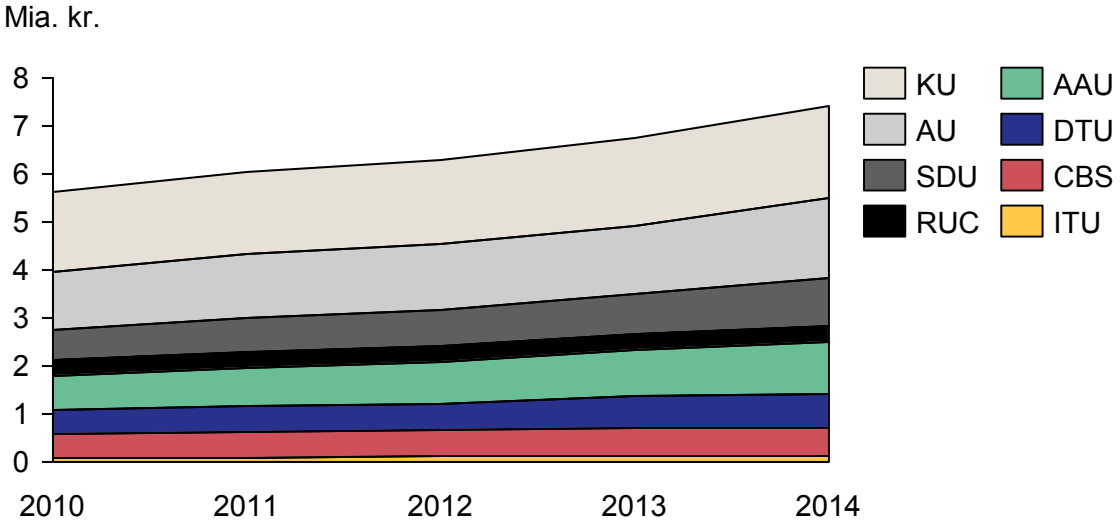
- RUC har samlet set haft en positiv vækst i indtægter fra uddannelse i perioden 2010-2014
- Indtægter fra uddannelse indgår som vægt med 45% i fordelingsnøglen for nye basismidler
- RUC's positive udvikling medfører dog ikke nødvendigvis en større del af de midler, der fordeles efter pågældende vægt
- Det skyldes, at de andre universiteter samlet set har haft en større positiv udvikling i indtægter fra uddannelse. RUC's andel af de samlede indtægter er således blevet mindre til trods for den positive udvikling
- Bemærk, at nedenstående fremstilling ikke er opgjort på nøjagtig samme måde som ved fordelingen af basismidler, men er illustrativ ift. fordelingsmekanismen og –logikken

RUC har samlet set haft stigende indtægter fra uddannelse[1] i perioden 2010-2014 (gns. årlig vækst: 3,2%)



	2010	2011	2012	2013	2014
Indtægter	306	329	337	347	347
Vækst (%)	-	7,6	2,3	3,1	-0,2

…men stigningen fører ikke til flere basismidler, fordi RUC's andel af samlede indtægter fra uddannelse er faldet som følge af endnu større stigninger på andre universiteter



	2010	2011	2012	2013	2014
Samlede indtægter	5,6	6,0	6,3	6,7	7,4
RUC's andel (%)	5,4	5,5	5,4	5,2	4,7

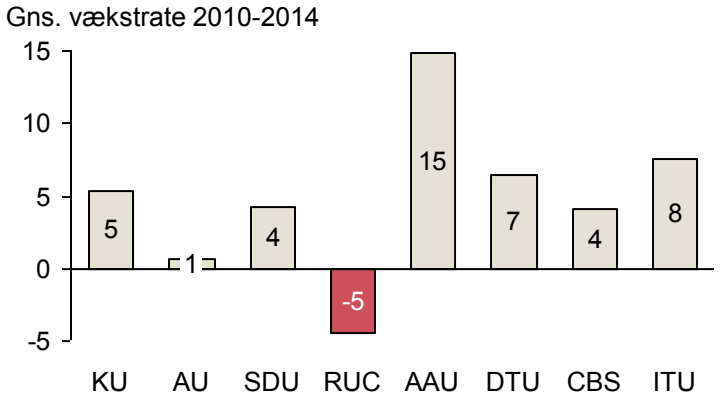
Note: 1) Opgjort med udgangspunkt i uddannelsesindtægter fra heltidsuddannelse
Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015 (tal fra regnskab 2014)

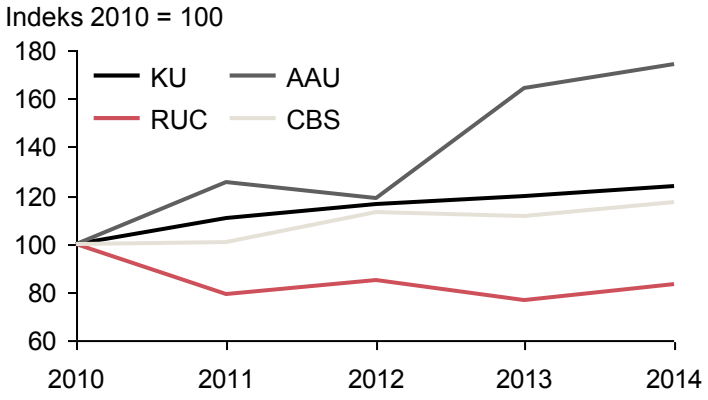
Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

RUC har som det eneste universitet haft et fald i omsætningen af eksterne midler de sidste 5 år og ligger også umiddelbart lavt, når der ses på midler pr. forsknings-VIP (ÅV)

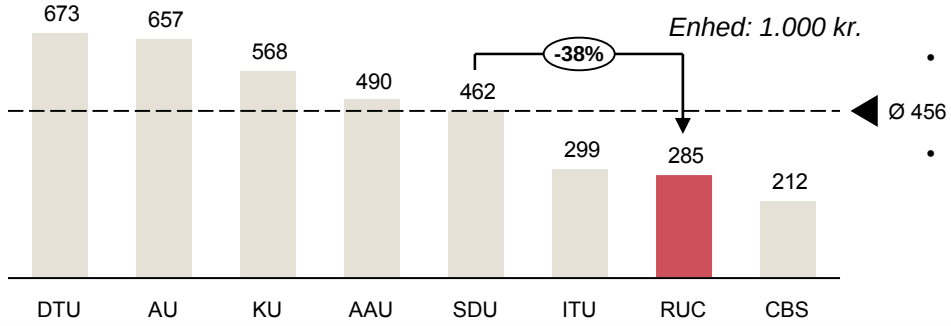
- RUC omsatte i 2014 for 95 mio. kr. i tilskudsfinansieret forskning, primært midler fra den danske offentlige sektor
- Dette er en stigning på ~8 mio. kr. i forhold til 2013, men ses der på udviklingen over en 5-årig periode, er der tale om en negativ gennemsnitlig årlig vækst på -4,5%
- RUC adskiller sig dermed fra alle øvrige universiteter, der – i varierende omfang – har oplevet stigninger i samme periode. Den gennemsnitlige årlige vækst på tværs af alle universiteter er 4,8%. Ses der bort fra RUC, er den gennemsnitlige årlige vækst på tværs 6%.
- Såfremt RUC kunne realisere en tilsvarende stigning på fx 6% af omsatte eksterne midler, ville det svare til ~6 mio. kr.

RUC har som det eneste universitet oplevet et gennemsnitligt fald i omsætningen af eksterne midler i 2010-2014





Når eksterne midler sættes i relation til antallet af forsknings-VIP (ÅV), ser der også umiddelbart ud til at være forbedringspotentiale



- RUC ligger med 285.000 kr. pr. forsknings-VIP næstlavest placeret
- Det er 171.000 kr. mindre end gennemsnittet på 456.000 kr. pr. forsknings-VIP og 38% under SDU, der ligger nærmest gennemsnittet

Videre foranalyse

- Det vil være relevant at se nærmere på fagsammensætning, da denne formentlig har betydning for, hvor mange eksterne midler, der hjemtages – og kan hjemtages
- Kortlægning af udbudte midler samt RUC's ansøgte og hjemtagne eksterne midler, herunder:
  - Succesrate
  - Fordeling på institutter mv.

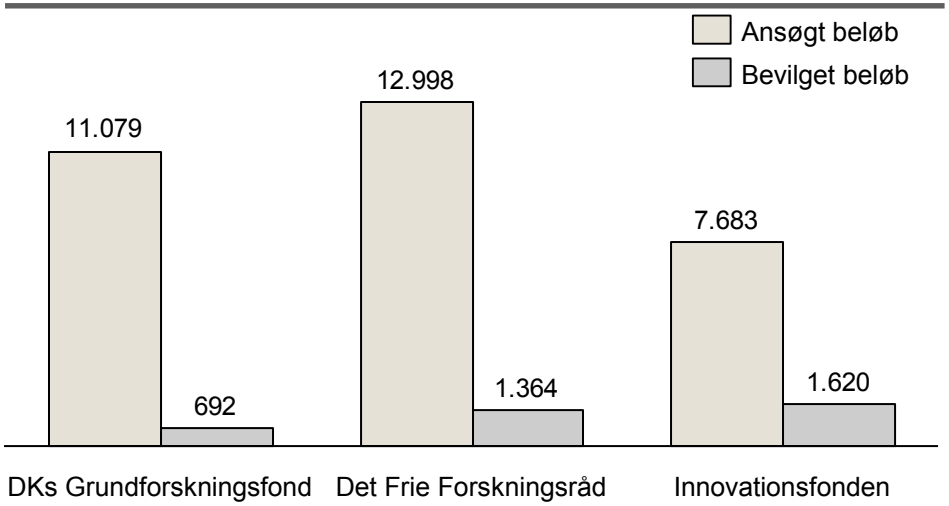
Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015 (tal fra regnskab 2014).

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

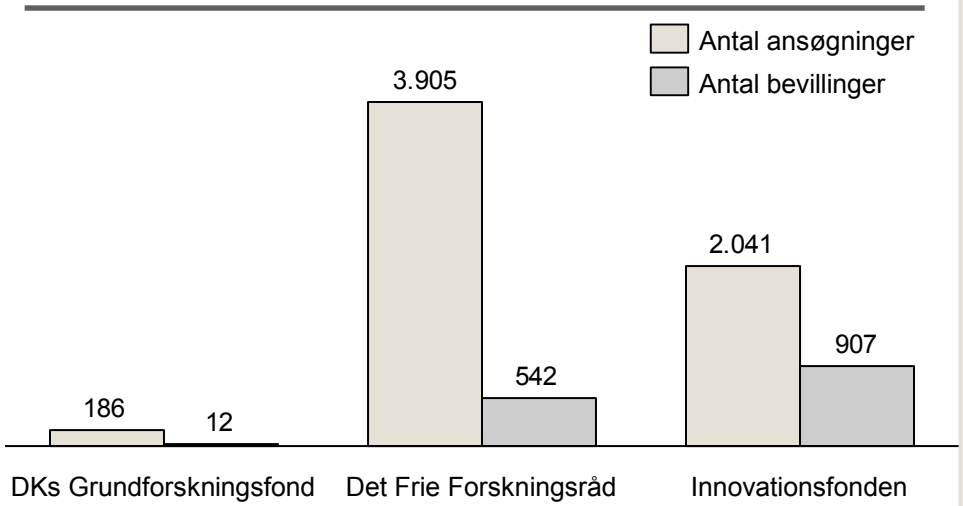
Konkurrencen om de eksterne midler er hård, og RUC har ikke umiddelbart systematisk overblik og klare processer til at understøtte strategisk prioritering af ansøgninger

- Den tilskudsfinansierede forskning er samlet set steget betydeligt i perioden 2007-2014
- Men konkurrencen er også blevet hårdere, og der er pres på midlerne, jf. også nedenstående figurer, der illustrerer de forholdsvis lave succesrater for danske offentlige midler, som udgør en central del af RUC's eksterne midler
- Bl.a. fordi, at ansøgninger om tilskudsfinansieret forskning ofte er tidskrævende for både forsker og administrativt personale, er det vigtigt, at der foretages prioriteringer af ansøgninger med udgangspunkt i viden om succesrater og overvejelser om universitetets faglige profil og strategiske satsningsområder
- Dette forudsætter et systematisk overblik over udbudte midler, succesrater mv. og et hensigtsmæssigt organisatorisk set-up som understøtter processer for strategiske prioritering
- Flere universiteter har foretaget organisatoriske og faglige omstillinger i forbindelse med strategiske satsninger på at kunne hjemtage flere eksterne forskningsmidler
- På baggrund af interviews og observationer i foranalysen er det indtrykket, at RUC ikke i tilstrækkelig grad har et systematisk overblik over, hvilke forskere/forskningsprojekter der søger hvor mange midler hos hvilke udbydere, ligesom der synes at mangle klare processer, som understøtter en strategisk prioritering af ansøgninger og tidsforbruget forbundet hermed

Eksempler: Der er pres de danske offentlige forskningsmidler, mio. kr., 2014



Eksempler: Lave succesrater for hjemtag ift. ansøgninger vidner om, at der bruges meget forgæves tid på ansøgninger



Kilder: Styrelsen for Forskning og Innovation, egne interviews og observationer

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Foranalysen af eksterne midler tager udgangspunkt i en forståelse af, at eksterne midler som finansieringskilde indeholder både fordele og ulemper

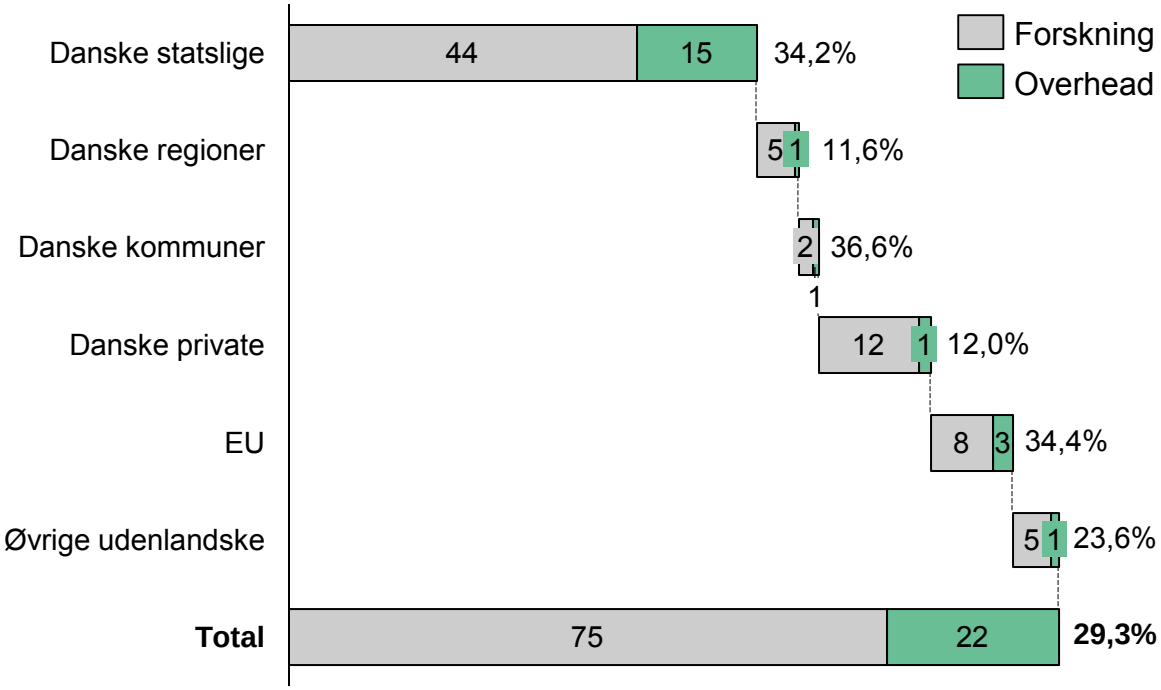
	Fordele	Ulemper
Økonomiske overvejelser	• Supplerer RUC's forskningsfinansiering • Muliggør udvidelse af samlet forskningsomfang (fx gennem frikøb af VIP og substitution med DVIP eller øvrige VIP, ansættelse af ph.d. og post-docs) • Overhead indtægter og driftsbidrag (dog ofte ikke tilstrækkelig til at dække reelle omkostninger) • Betydning for basisforskningsmidler (meget begrænset) • Renteindtægter fra "opsparede" midler	• Ofte utilstrækkeligt overhead ift. reelle overhead-omkostninger • Tidsforbrug på ansøgninger, opsamling, afrapportering • Kan drive indirekte omkostninger uden for overhead (fx bygninger/faciliteter) • Usikkerhed som finansieringsgrundlag
Øvrige overvejelser	• Kan øge forskningskvalitet, fx ved bevilling til særligt omkostningstung forskning • Ekstern kvalitetsindikator	• For stor afhængighed af eksterne forskningsmidler kan have negativ betydning for forskningen, bl.a. pga. "markedsorientering"

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Muligheder for at forbedre indtægtssiden gennem eksterne midler afhænger bl.a. af, hvorvidt medfølgende overhead er mindre, tilsvarende eller større end de reelle omkostninger

- Overhead har betydning for overvejelserne om, i hvilket omfang indtægtssiden kan forbedres gennem øget hjemtag af eksterne midler, da det er medbestemmende for, hvorvidt en given ansøgning/bevilling populært sagt har en positiv eller negativ bundlinje-effekt
- Hvis der ikke følger overhead med og kun i begrænset omfang er muligt at få dækket de relevante omkostninger gennem bevillingen/tilskuddet, kan trækket på RUC's administrative ressourcer mere end udligne de positive økonomiske gevinster ved bevillingen
- Det varierer meget, hvor stort overhead der følger med bevillinger fra forskellige puljer og bevillingsgivere, og variationen kan give anledning til strategiske overvejelser om, hvilke finansieringskilder der er mest attraktive
- Overvejelserne skal i sagens natur ses i tæt sammenhæng med størrelsen af de enkelte bevillinger, tilskud og puljer

Omsætning af eksterne midler, overhead og overhead-andel, R2014 (mio. kr.)



Typiske overhead-satser

• *Danske statslige institutioner* • *DFF* • *Innovations-fonden*	44%
• *EU*	• Horizon 2020: 25% • Varierer for øvrige og angives i hvert enkelt opslag
• *Private fonde*	• Som udgangspunkt ikke overhead, men der kan "forhandles" lidt til indirekte omkostninger
• *Øvrige institutioner og virksomheder*	• Som udgangspunkt ikke overhead, men der kan "forhandles" lidt til indirekte omkostninger
• *Indtægtsdækket virksomhed*	• Overhead på 120-180% som en del af prisen

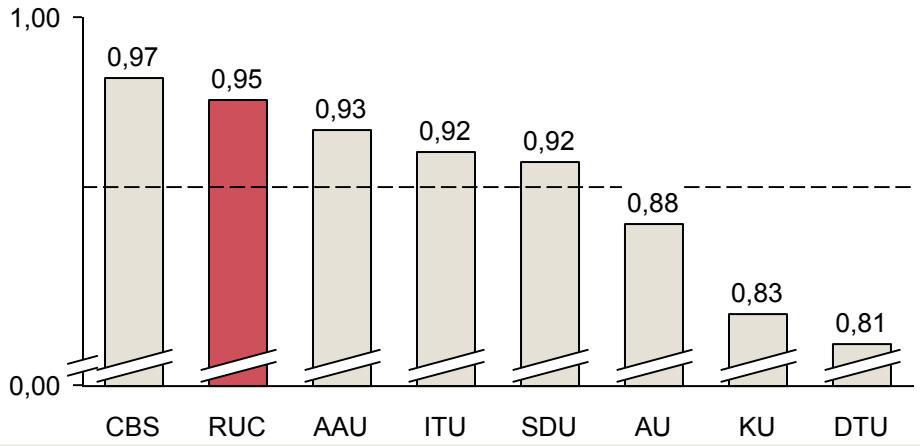
Kilder: R2014

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

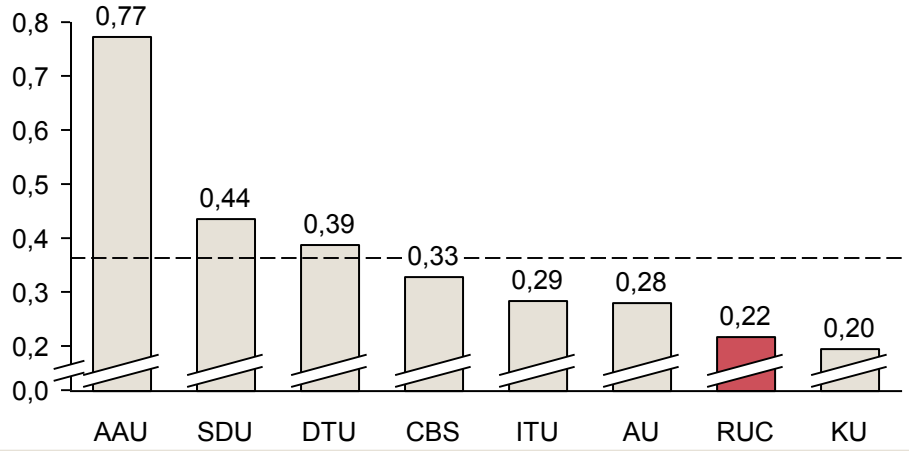
Kun ca. 20% af uddannede kandidater på RUC bliver færdige i tide til at udløse færdiggørelsesbonus, hvilket er ca. 15 %-point under gennemsnittet for alle universiteter

- Bachelorer, der gennemfører uddannelsen inden for normeret tid +1 år, udløser en bonus til uddannelsesinstitutionen på ml. 26.000 og 56.400 kr. (afhængig af taxametertakst)
- Tilsvarende udløser kandidater, der gennemfører uddannelsen inden for normeret tid +3 måneder, en bonus på 17.900 og 37.600 kr.[1]
- RUC har en meget høj andel af færdige bachelorer, der udløser bonus, mens billedet er et noget andet fsva. kandidatuddannede, hvor kun ca. 20% udløser bonus
- Hvis RUC havde samme andel bonusudløsende kandidater som gennemsnittet af alle universiteter, ville gevinsten være ca. 3,8 mio. kr.[2]

Andel af færdige bachelorer, der udløser færdiggørelsesbonus, 2014



Andel af færdige kandidater, der udløser færdiggørelsesbonus, 2014



Hvis RUC's kandidater opnåede færdiggørelsesbonus som gennemsnittet af alle universiteter, ville gevinsten være ca. 3,8 mio. kr.

Andel studerende der opnår bonus	×	Færdiggjorte kandidater	×	Bonus	=	Samlet gevinst
+15%-point		935 stud.		27.750 kr.		**3,8 mio. kr.**

1) I potentialet regnes der med den gennemsnitlige værdi af disse to bonusstørrelser. 2) Det bemærkes, at bachelorstuderende på RUC har mulighed for at indskrive sig på kandidaten, før de har afsluttet deres bacheloruddannelse, hvilket kan forlænge tiden brugt på kandidatuddannelsen og dermed medvirke til at påvirke muligheden for færdiggørelsesbonus.

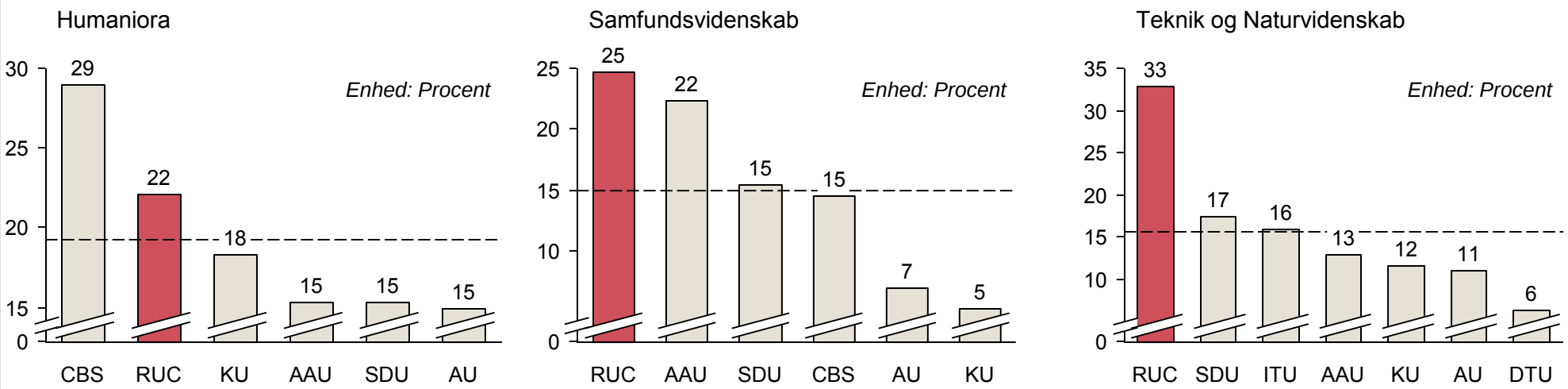
Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

… Og mange kandidatstuderende på RUC falder fra, hvilket koster indtægter fra både uddannelsestilskud og færdiggørelsesbonus

- Det er interessant at se nærmere på frafald, da dette både medfører tab af indtægter i form af både taxametertilskud og mulig færdiggørelsesbonus, ligesom det driver administrative omkostninger
- Som det fremgår nedenfor, har RUC et højt frafald på kandidatuddannelser inden for alle tre faglige hovedområder. Særligt NAT-TEK, hvor frafaldet er dobbelt så højt som på universiteterne med næst højest frafald
- Taxametertilskuddet pr. STÅ på kandidatuddannelsen er efter Uddannelses- og Forskningsministeriets opgørelse for 2015 på 48.433 kr. på Humaniora, 46.020 kr. på Samfundsvidenskab og 88.506 kr. på Teknik og naturvidenskab
- Frafaldstidspunktet i løbet af studieåret er afgørende for hvor stor et taxametertilskud RUC principielt "går glip af" som følge af sin frafaldsprocent over gennemsnittet blandt universiteter. Jo tidligere frafald desto færre beståede eksamener og derfor færre sammenlagte taxametergivende STÅ. I potentialet nedenfor er der derfor regnet med et spænd hvilende på antagelserne at hhv. 25% af eksamenerne i gennemsnit færdiggøres af den studerende inden frafaldet (giver et højere potentiale) eller at 75% af eksamenerne i gennemsnit færdiggøres af den studerende inden frafaldet (giver et lavere potentiale)
- Desuden er der i potentialet indregnet en færdiggørelsesbonus på 27.750 kr. for en andel af de potentielle ekstra kandidatuddannede[1]
- Dermed kan det indikativt beregnes, at hvis RUC havde samme frafaldsprocent blandt kandidatuddannede som gennemsnittet af alle universiteter, ville gevinsten være ca. mellem 1.5-3.3 mio. kr.

RUC har et højt frafald på kandidatuddannelser under alle tre fagområder

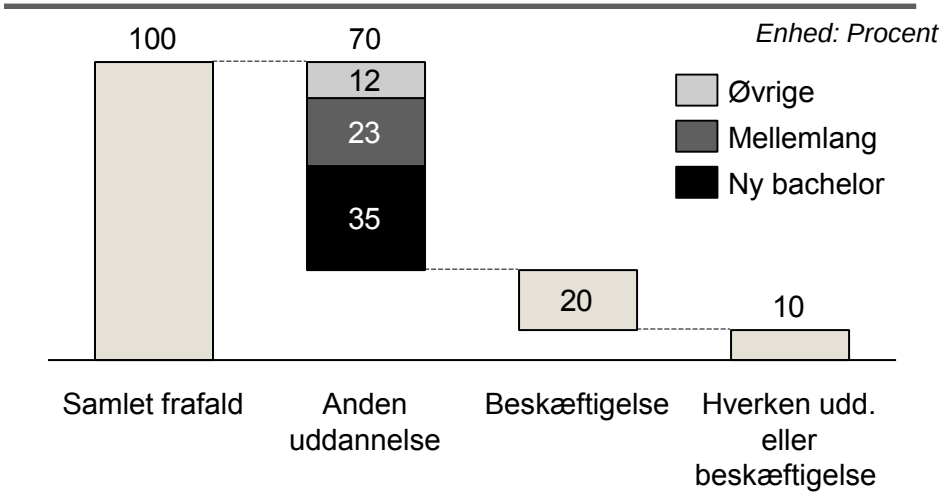


1) Der er regnet med, at 36,5% af de potentielle ekstra færdiggørende kandidater vil modtage færdiggørelsesbonus, hvilket er den gennemsnitlige procentsat for kandidatstuderende på tværs af alle universiteter i 2014, som faktisk modtog færdiggørelsesbonus, jf. foregående slide. Kilder: Universiteternes Statistiske Beredskab 2015; Uddannelses- og Forskningsministeriet

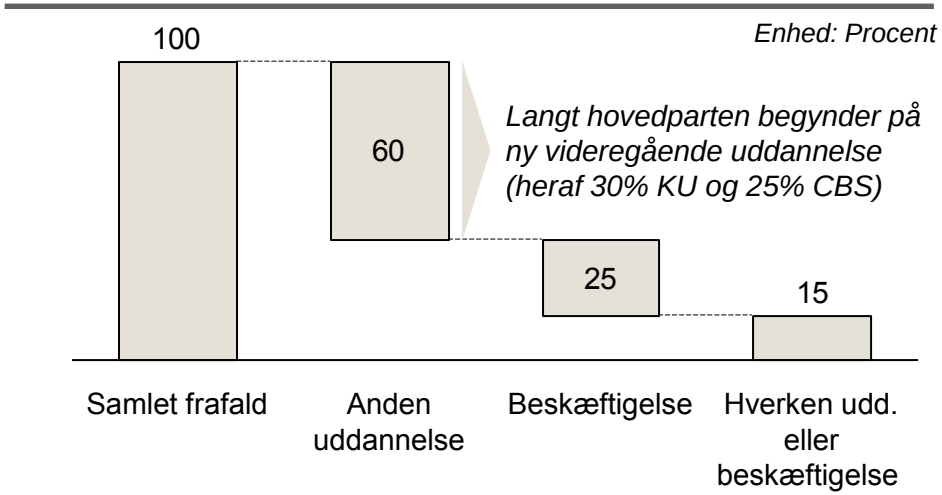
Mange, der falder fra en uddannelse på RUC, skifter til anden uddannelse på et andet universitet

- Som led i arbejdet med at reducere frafaldet fik RUC i 2014 gennemført en ekstern analyse af frafaldet
- Analysen viste bl.a., at 70% af studerende, der falder fra på bachelordelen, er i gang med anden uddannelse, mens tallet er 60% for studerende, der falder fra på kandidatdelen
- Mange af de studerende, der skifter, gør det til et andet universitet
    - Knap 40% af det samlede frafald på det første år af bacheloren skyldes studerende, som starter på en ny bacheloruddannelse, og omkring 20% kan henføres til studerende, som påbegynder en ny bacheloruddannelse på KU
    - Langt hovedparten af de studerende, som falder fra og starter på en ny uddannelse, begynder på en anden videregående uddannelse. Heraf er 30% begyndt på KU, mens 26% er startet på CBS

70% af bachelorer er i gang med ny uddannelse året efter frafald



60% af kandidater er i gang med ny uddannelse året efter frafald



Kilder: Damvad: RUC - Profil- og frafaldsanalyse af studieansøgere, 2014

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

Og RUC ”eksporterer” mange bachelor-dimittender til kandidatuddannelser på andre universiteter

- Billedet af, at RUC afgiver mange studerende – og dermed mulige indtægter – til andre universiteter, bekræftes, hvis man ser på overgangsfrekvenser ml. universiteterne for bachelordimittender, dvs. hvor mange færdiggjorte bachelorer, der fortsætter på en kandidatuddannelse og hvor
- Tallene viser, at RUC i vidt omfang – og i langt højere grad end de fleste andre universiteter - er ”netto-eksportør” af bachelor-dimittender til andre universiteter

Overgangsfrekvenser for bachelordimittender fra årgang 2013 (status 2014) – <u>antal studerende</u>

- RUC er klart netto ”eksportør” af bachelordimittender og afgiver således 302 dimittender til andre universiteter og modtager kun 36

	ITU	KU	CBS	DTU	RUC	SDU	AU	AAU	Balance
ITU	96	33	9	0	33	3	6	8	-33
KU	0	3801	12	1	44	189	180	63	-26
CBS	13	30	1528	0	100	163	82	44	-98
DTU	3	25	1	446	6	9	5	9	-6
RUC	0	18	2	0	792	5	4	7	
SDU	0	47	12	0	30	1458	33	11	-25
AU	1	31	7	0	20	66	3302	75	-16
AAU	6	42	18	6	69	32	53	1479	-62

Overgangsfrekvenser for bachelordimittender fra årgang 2013 (status 2014) – <u>andel af dimittender</u>

- RUC har sammen med ITU og SDU betydeligt lavere andele af bachelordimittender, der fortsætter på kandidatuddannelse på samme universitet

	ITU	KU	CBS	DTU	RUC	SDU	AU	AAU
ITU	69,6	0,8	0,5	0,0	2,7	0,1	0,2	0,4
KU	0,0	87,4	0,7	0,2	3,7	8,7	4,5	3,4
CBS	9,4	0,7	84,5	0,0	8,3	7,5	2,1	2,4
DTU	2,2	0,6	0,1	94,7	0,5	0,4	0,1	0,4
RUC	0,0	0,4	0,1	0,0	65,9	0,2	0,1	0,4
SDU	0,0	1,1	0,7	0,0	2,5	66,9	0,8	0,6
AU	0,7	0,7	0,4	0,0	1,7	3,0	83,4	4,1
AAU	4,3	1,0	1,0	1,3	5,7	1,5	1,3	80,1

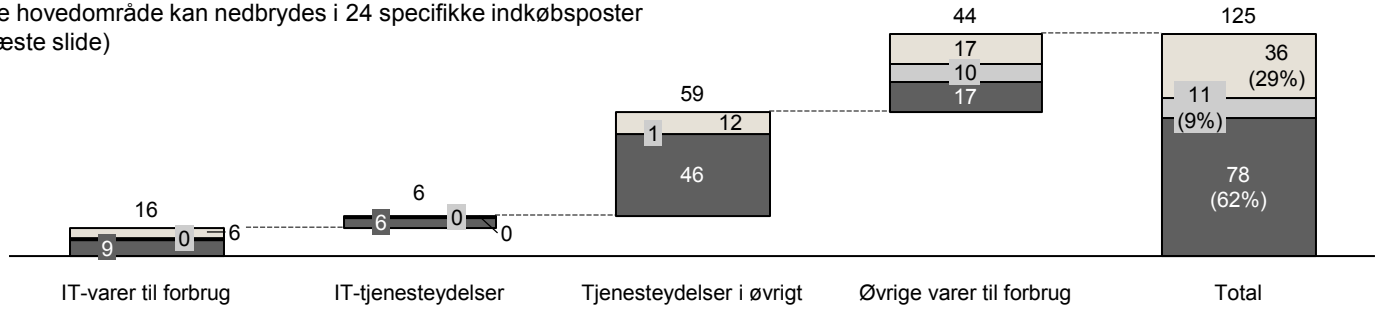
Kilder: Datatræk fra STADS, udleveret af Kvalitet og Analyse

Det bør også analyseres, om organiseringen af indkøb er optimal – og om indkøbsomkostningerne i det hele taget kan nedbringes

- Indkøb betragtes i analysen todelt:
  1. Dels som en opgave hos administrationen, hvorunder organiseringen for opgavevaretagelsen er analyseomdrejningspunktet
  2. Dels som totale indkøbsomkostninger for RUC

Institutterne | Biblioteket | Fællesadministration

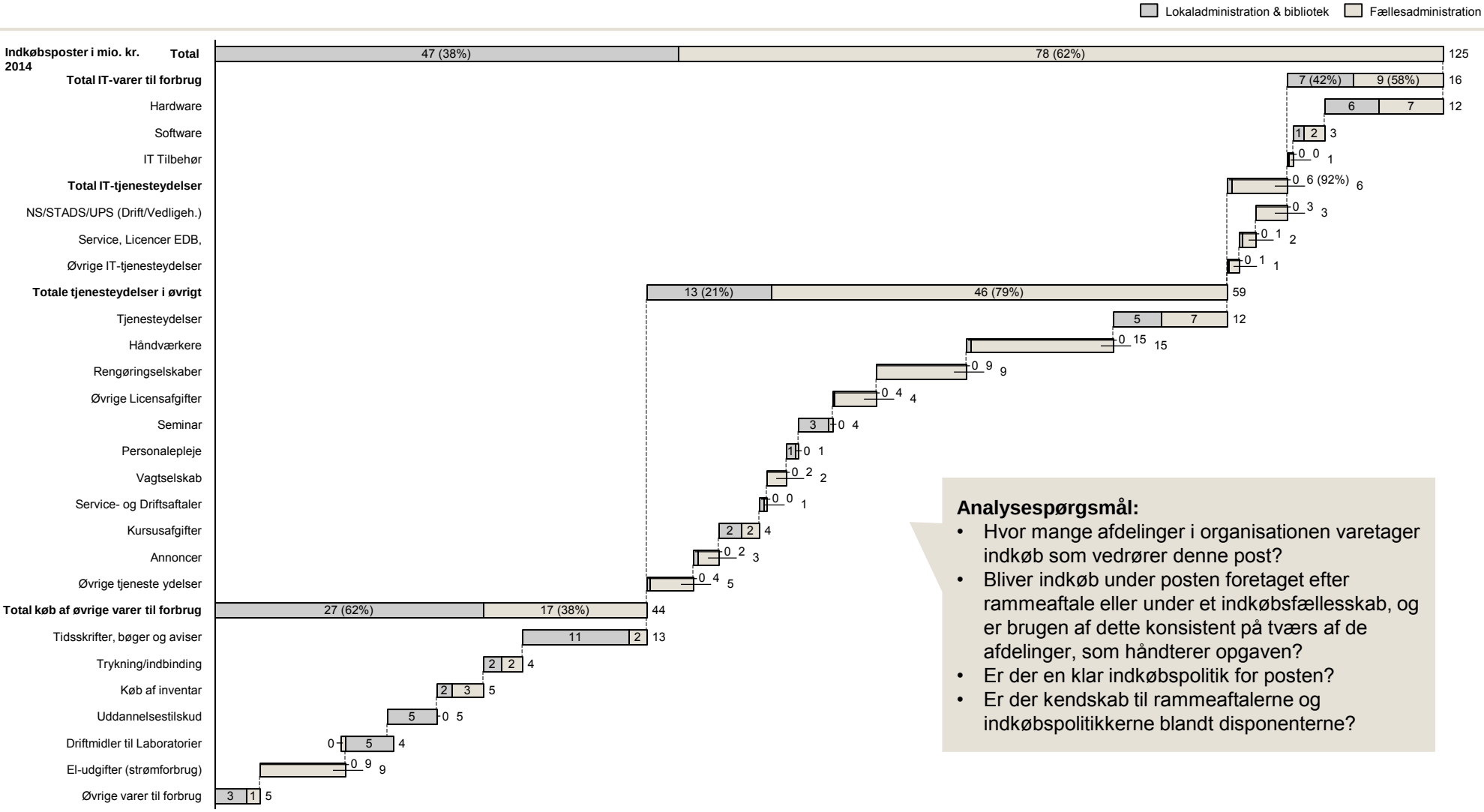
	Indkøb som administrativ opgave	Indkøb som totale indkøbsomkostninger
Proces	• Analysen af RUC's indkøb som én af administrationens opgaver vil ske ved en kortlægning af organiseringen af indkøbsopgaven på RUC med henblik på opgavevaretagelsens centraliseringsgrad og eventuelle uhensigtsmæssigheder i forhold til overlappende snitflader, dobbeltfunktioner mv.	• Analysen af indkøb som en snitfalde på RUC's samlede omkostningsbase vil blive analyseret på baggrund af kortlægningen af organiseringen af indkøb samt ved: • Dels at kortlægge rammerne for indkøbsprocessen ved gennemgang af indkøbsaftaler for hovedposterne for RUC's indkøb, samt brug af indkøbspolitikker og retningslinjer for decentralt indkøb • Dels at benchmarke de relative indkøbsomkostninger for RUC's hovedposter op imod andre uddannelsesinstitutioner
Analyse-forslag	• RUC´s samlede indkøbsbase drives af fire hovedområder og var i 2014 på **125 mio. kr.** • De to største hovedområder, tjenesteydelser i øvrigt og øvrige varer til forbrug, tegnede sig for ca. 83% af det samlede indkøb • Institutterne stod for 29% af det samlede indkøb, biblioteket for 9% og fællesadministrationen for de resterende 62% • De fire hovedområde kan nedbrydes i 24 specifikke indkøbsposter (se næste slide)	• For 21 af disse indkøbsposter foretages indkøb både centralt i fællesadministrationen og decentralt i institutterne eller biblioteket, hvilket øger risikoen for suboptimal organisering, overlappende funktioner og forhøjede indkøbsomkostninger • Det bør kortlægges, hvor i organisationen indkøbsopgaverne varetages, samt i hvor høj grad der benyttes rammeaftaler fra Moderniseringsstyrelsen, SKI eller andre indkøbsfællesskaber, og om der eksisterer indkøbspolitikker for posterne



Kilder: Indsamlet materiale og interviews

Den samlede indkøbsomkostning opgjort i indkøbsposter med mulige analysespørgsmål

- Nedenstående figur viser de 24 indkøbsposter for RUC samt fordelingen af indkøb foretaget af hhv. fællesadministrationen og indkøb foretaget af institutterne og biblioteket
- For 21 af disse indkøbsposter foretages indkøb som nævnt både centralt i fællesadministrationen og decentralt i institutterne eller biblioteket



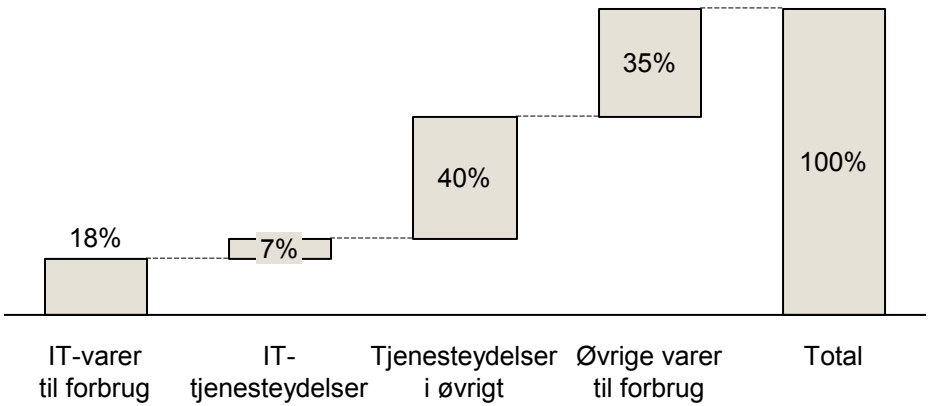
Analysespørgsmål:

- Hvor mange afdelinger i organisationen varetager indkøb som vedrører denne post?
- Bliver indkøb under posten foretaget efter rammeaftale eller under et indkøbsfællesskab, og er brugen af dette konsistent på tværs af de afdelinger, som håndterer opgaven?
- Er der en klar indkøbspolitik for posten?
- Er der kendskab til rammeaftalerne og indkøbspolitikkerne blandt disponenterne?

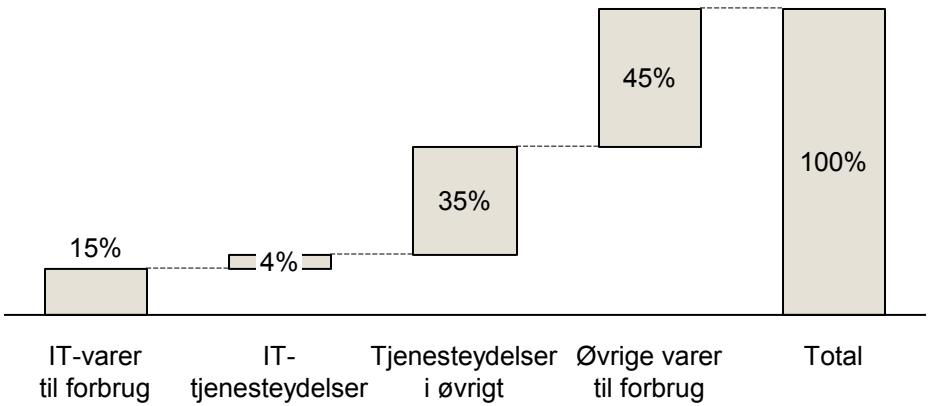
Eksempel på eksternt benchmark for indkøbsomkostninger opgjort i de 4 hovedområder

- Nedenfor skitseres en benchmarkanalyse af RUC's indkøbsomkostninger holdt op imod ungdomsuddannelsesinstitutionerne i Danmark

RUC indkøbsomkostninger i 2014 relativt fordelt på de 4 hovedområder[1]



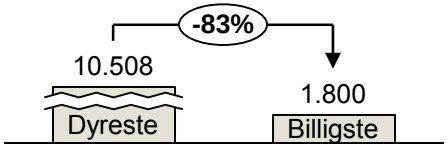
Ungdomsuddannelsesinstitutionernes indkøbsomkostninger i 2013 relativt fordelt på de 4 hovedområder



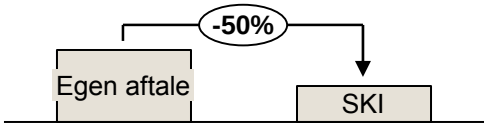
- Omkostningsbasen for indkøb er nogenlunde ens fordelt på de fire hovedområder mellem RUC og ungdomsuddannelsesinstitutionerne, hvorfor en nærmere benchmarkanalyse af specifikke indkøbsposter er meningsfuld
- Nedenfor er vist to eksempler på besparelser opnået i relation til posterne IT-hardware (fra hovedområdet IT-varer til forbrug) og Inventar (fra hovedområdet Øvrige varer til forbrug) foretaget blandt ungdomsuddannelsesinstitutionerne, som indikerer at SKI aftaler rummer store potentialer for bedre indkøbspriser

- Til venstre ses forskellen i ungdomsuddannelsesinstitutionernes stykpris for en bærbar computer, som er på op til 83%
- Til højre ses at SKI i gennemsnit er 50% billigere end den generelle egen-indkøbsaftale for den samme bærbare computer

Kr. for én bærbar computer

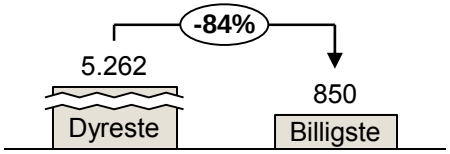


Prisforskel for samme bærbare computer

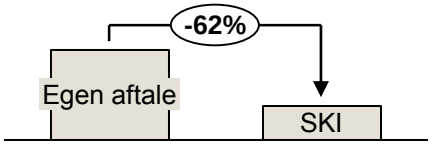


- Til venstre ses forskel i ungdomsuddannelsesinstitutionernes stykpris for en kontorstol, som er på op til 84%
- Til højre ses at SKI i gennemsnit er 62% billigere end den generelle egen-indkøbsaftale for den samme kontorstol

Kr. for én kontorstol



Prisforskel for samme kontorstol



1) RUC's indkøbsomkostninger til bygningsdrift er ekskluderet fra området Øvrige varer til forbrug for at skabe et mere retvisende sammenligningsgrundlag. Kilde: QVARTS: Omkostnings- og effektiviseringsanalyse af ungdomsuddannelsesinstitutionerne, 2015.

Agenda

1. Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse
2. Afholdte møder og interviews
3. Grundlæggende metodiske valg

Oversigt over møder/"interviews" mv.

Bestyrelsesmøde 7/2015, bilag 29 til pkt. 3

	Stilling/funktion
Peter Lauritzen (projektejer)	Universitetsdirektør
Hanne Leth Andersen	Rektor
Peter Kjær	Prorektor
Henrik Leonhardt (projektleder)	Økonomi- og It-chef
Peter Kragelund	Institutleder
Inger Rossing Jensen	Kvalitets- og analysechef
Maria Volf Lindhardt	Uddannelseschef
Elisabeth Hvas	Kommunikations- og sekretariatschef
Institutternes sekretariatsledere	Sekretariatsledere
Claus Vesterager Pedersen	Overbibliotekar
Lene Graakær Lund	HR-chef
Anders Siig	Institutleder
Hanne Løngreen	Institutleder
Christian Hestbæk	Sekretariatsleder
Thomas Theis Nielsen	Studieleder

Møder i reference- og arbejdsgruppe/task force

Afholdt
Udestår

Styregruppe

1. møde	2. møde	3. møde	4. møde	5. møde
12. november	2. december	3. december	7. januar	13. januar

- Rektoratet
- Henrik Leonhardt
- Elisabeth Hvas

Reference-gruppe

1. møde	2. møde	3. møde	4. møde
19. november	3. december	7. januar	13. januar

- Universitetsledelsen
- Henrik Leonhardt
- Elisabeth Hvas

Arbejdsgruppe/ task force

1. møde	2. møde	3. møde	4. møde?
23. november	30. november	8. december	

- Peter Lauritzen
- Elisabeth Hvas
- Henrik Leonhardt
- Maria Lindhardt
- Peter Kragelund
- Hanne Løngreen
- Hermod Ringgaard
- Laust Schouenborg
- Louise Torp Dalgaard
- Sune Læggaard
- Charlotte Levin
- Søren Døygaard
- Natali Rohde
- Morten Slabiak

Agenda

1. Afrapportering af foranalyse og oplæg til videre analyse
2. Afholdte møder og interviews
3. Grundlæggende metodiske valg

Grundlæggende metodiske valg

- I forhold til opgørelse af omkostnings- og indtægtsbase tages der udgangspunkt i tal fra **Regnskab 2014**
- I forbindelse med senere analyse af potentialer mv. vil der naturligvis blive **taget højde for de budgetforbedrende tiltag**, der er gennemført i 2015 og budgetteret i 2016
- Dekomponeringen af Regnskab 2014 foretages på baggrund af **formålskonti** (og ikke finanskonti) af hensyn til behovet for tilstrækkelig detaljeringsgrad ift. fordeling af omkostninger på fag mv.
- Som følge af, at der ift. økonomi-tal tages udgangspunkt i 2014-tal, lægges også **aktivitetstal fra 2014** til grund (STÅ-produktion mv.) med henblik på at sikre retvisende sammenligningsgrundlag
- Selvom der anvendes tal fra 2014, tages der så vidt muligt **udgangspunkt i organiseringen pr. 1.1.2016**, dvs. den nye institutreform. Dette er særligt relevant for spor A (model for identifikation af bæredygtige fag) og spor B (effektiv administration). I forlængelse heraf lægges til grund, at der ikke er budgetteret med økonomiske gevinster ifm. institutreformen
- Eksterne benchmarks baserer sig først og fremmest på data fra Universiteternes statistiske beredskab, som universiteterne selv indberetter til

Pkt. 4 Forskningsdrøftelse: Ekstern finansiering i fokus

Sagsfremstilling

Bestyrelsens temadrøftelse om forskning har fokus på ekstern finansiering. Ambitionen med temadrøftelsen er at give et indblik i forskningens betingelser og udvikling på RUC, samt drøfte særlige udfordringer, som kræver en samlet indsats på RUC. Ekstern finansiering er i den sammenhæng en kendt udfordring, som imidlertid er blevet skærpet i løbet af det seneste år, og som også tematiseres i RUC's nye strategi.

Der gøres en stor indsats for at skaffe eksterne bevillinger i mange sammenhænge på RUC. Samtidig må det konstateres, at RUC's samlede indtægter fra eksterne finansieringskilder ikke er vokset i de seneste år. Det kan der være flere forskellige forklaringer på: RUC's profil, forskningshøjde, kvalitetssikringen af ansøgninger, forskningsunderstøttelsen, m.v.

Indsatsen for at styrke eller fastholde den eksterne finansiering må derfor også være flerstrenget og omfatte, blandt andet, udvikling af feltet af potentielle ansøgere, understøttelse af ansøgningernes faglige og tekniske dele, proaktive indsatser, øget synlighed og profilering, vidensopbygning, samt medfinansiering.

Temadrøftelsen skal ses som tematisering af forudsætninger, udfordringer og muligheder forud for arbejdet med at udmønte en strategi for ekstern finansiering – både for RUC som helhed og på de kommende institutter.

Vedlagte notat blev drøftet på møde i Akademisk Råd (AR) 25. november. Drøftelsen af notatet gav anledning til en stærk opfordring fra AR til RUC's bestyrelse og rektorat om at arbejde med rammebetingelserne for RUC's forskning, herunder at gøre en særlig indsats for at sikre RUC flere basismidler.

Derudover blev det bemærket, at det kan være vanskeligt for VIP at finde tid til at skrive ansøgninger, at udsigt til frikøb er en væsentlig motiverende faktor for udformning af ansøgninger, at lokal – også indholdsmæssig – sparring er vigtig i processen, men at der ikke umiddelbart opleves behov for mere forskningsstøtte. Der var forslag om, at strategimidler prioriteres til frikøb af VIP til udarbejdelse af større ansøgninger og forslag om at involvere VIP fra kommunikation i en formidlingsindsats omkring RUC's forskning (som supplement til tidsskriftet Rubrik).

Indstilling

I notatet foreslås følgende specifikke indsatsområder, jf. notatet side 18 – 19:

- RUC skal arbejde med *ansøgere* (og potentielle ansøgere).
- Understøttelsen af *ansøgninger* skal optimeres, herunder mere målrettet med ansøgningernes "ikke-videnskabelige" dele.
- RUC skal udvikle *det proaktive arbejde.*
- RUC's nationale og internationale *synlighed* skal styrkes
- RUC har et stort behov for få større *viden* om universitetets faktiske aktiviteter og resultater/data i forhold til ekstern finansiering.

- RUC bør prioritere at fastholde visse midler til *medfinansiering*, dels af ph.d.-forløb, dels af større projektansøgninger.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender, at der arbejdes videre med ovennævnte forslag.

Bilag

- Notat: *Forskningsdrøftelse: Ekstern finansiering i fokus*

Forskningsdrøftelse: Ekstern finansiering i fokus

Indledning

Bestyrelsens temadrøftelse om forskning sætter i år fokus på ekstern finansiering. Ambitionen med temadrøftelsen er at give et indblik i forskningens betingelser og udvikling på RUC, samt drøfte særlige udfordringer, som kræver en samlet indsats på RUC. Ekstern finansiering er i den sammenhæng en kendt udfordring, som imidlertid er blevet skærpet i løbet af det seneste år, og som også tematiseres i RUC's nye strategi.

Ekstern finansiering forstås i det følgende som midler fra eksterne aktører, der finansierer løn og drift relateret til forskning. Overordnet skelnes mellem forsknings- og innovationsmidler, som søges i konkurrence med andre forskningsaktører, og samarbejdsmidler, hvor projekter udvikles i et partnerskab med en ekstern aktør med en særlig interesse i et felt. Hovedfokus vil være på de konkurrenceudsatte midler.

Udgangspunkter

Oplægget har følgende generelle udgangspunkter:

- Ekstern finansiering supplerer RUC's "interne" forskningsfinansiering (basisbevilling). De interne forskningsmidler finansierer forskernes ordinære forskningstid samt visse driftsudgifter.
- Ekstern finansiering gør det muligt at udvide forskningsomfanget, f.eks. gennem frikøb fra undervisning, ansættelse af post-docs, ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter og gennem driftsbevillinger.
- Ekstern finansiering bidrager til forskningskvaliteten ved at give forskere mulighed for at fordybe sig i et område, gennemføre større og mere ressourcekrævende undersøgelser, få adgang til nationale og internationale netværk eller ved at udvikle og understøtte samlingen af forskningskompetencer på særlige områder.
- Evnen til at indhente eksterne midler fra konkurrenceudsatte kilder er i sig selv en væsentlig kvalitetsindikator. Det gælder i særdeleshed elitesatsninger, men universiteterne bliver i det hele taget vurderet på evnen til at skaffe eksterne midler.
- Muligheden for at skaffe eksterne midler afhænger i stigende grad af den dokumenterede forskningskvalitet (ansøgerens cv, forskningshøjden på fagområdet, universitets 'standing' i det hele taget) - og ikke blot af kvaliteten af den konkrete forskningsansøgning. Samtidigt er evnen til proaktivt at spille sammen med bevillingsgivere af stigende betydning, f.eks. ved konkretisering af opslag på bestemte fagområder.
- I en udsat økonomisk situation er ekstern finansiering en vigtig økonomisk faktor. Den eksterne forskningsfinansiering kan ikke "redde" universitetets økonomi, men den kan skabe visse interne ressourcer via overheadindtægter og driftsbidrag.
- En stor afhængighed af ekstern forskningsfinansiering kan have negative konsekvenser for forskningen ved f.eks. at skabe større usikkerhed eller ved i høj grad at trække forskningen i retning af emner som kan finde finansiering (markedsorientering). RUC har ikke en stor afhængighed af ekstern forskningsfinansiering, når vi bortser fra ph.d.-området.

- Et øget hjemtag af eksterne forsknings- og innovationsmidler vil kunne være med til at realisere og synliggøre RUC's forskningsstyrker og -miljøer. Det vil fremme universitetets profil som en attraktiv samarbejdspartner i nationale og internationale forskningsprojekter. Det vil samtidigt have en positiv virkning på øget tildeling af basismidler samt mulighederne for langsigtede strategiske satsninger.

RUC's forskningsstrategi

RUC har til opgave at udføre forskning på højeste internationale niveau. Forskningsstrategier og RUC's overordnede strategier handler om at skabe betingelserne for at løse denne opgave.

RUC "gamle" strategi, 'RUC 2015', som afsluttes i år, har i høj grad fokus på profilering og kvalitetsudvikling på forskningsområdet. Strategiens overordnede målsætninger og aktiviteter fremgår af det følgende skema:

Tabel 1: Strategi RUC 2015 – mål, aktiviteter og status på forskningsområdet

RUC målsætninger	**Aktiviteter**	**Gennemførelse**
Profilering og synliggørelse af RUC's forskning	Ekstern evaluering af institutternes forskning	Gennemført
	Handlingsplan for universitetets forskningsprofilering	Gennemført
	Investering i strategiske forsknings-satsningsområder	Gennemført
	Afholdelse af international konference i relation til satsningsområde (Sunrise)	Gennemført
Styrkelse af ph.d. området	Øget investering i Ph.d. stipendier, såvel sam-finansierede som hele	Gennemført, dog med stærkt fokus på samfinansiering
	Organisering af ph.d. området (etablering af Roskilde Doctoral Schools, RDS)	Gennemført
Styrket og kvalitetssikret forskningsorganisation	Styrket forskningsunderstøttelse	Selvstændig forskningsunderstøttelses-enhed etableret og i alt 2,5 medarbejdere tilført området i FA.
	Handlingsplan for organisering af forskning	Der er ansat en prorektor for forskning, og handlingsplan for organisering af forskningen er i proces.
Styrket og øget forsknings-publicering	Strategi for forskning og publicering	Der er udviklet og vedtaget en publiceringsstrategi.

Strategien er stort set blevet implementeret i løbet af strategiperioden. Hvorvidt strategiens ønskede resultater (outcomes) er opnået, er dog sværere at afgøre. Strategien har uden tvivl bidraget til en positiv forandringsproces, f.eks. i forhold til at skabe øget fokus på forskningsprofilen på institutterne eller i forhold til at skabe fælles kvalitetsstandarder på ph.d.-området. Omvendt er der f.eks. endnu ikke sket en styrkelse af forskningspubliceringen på tværs af universitetet.

'Strategi Ny RUC', som blev vedtaget i august 2015 med virkning fra 2016, tager afsæt i en ny Grundfortælling for RUC og i de langsigtede udfordringer og ambitioner, som også blev adresseret i RUC 2015. For forskningens vedkommende står tre indbyrdes forbundne ambitioner i centrum:

- Forskningens "dobbelte gennemslag";
- Forskningsstyrker;
- Ekstern finansiering.

Samlet set fokuserer strategien på at skabe et langsigtet kvalitetsløft for RUC-forskningen – i en situation hvor ressourcerne er blevet knappe. Implementeringsarbejdet er først lige igangsat. Der er dog allerede en ny delstrategi for ph.d.-området undervejs, som mere tydeligt formulerer de fælles sigtelinjer og værdier for ph.d.-uddannelse på RUC. Ph.d.-strategien skal bl.a. danne rammen for en styrket decentral styring af ph.d.-området og et fortsat fælles kvalitetsarbejde inden for rammen af RDS (Roskilde Doctoral Schools).

Det forventes, at arbejdet med at styrke den eksterne finansiering vil stå centralt i strategiens første fase, ikke mindst i lyset af RUC's aktuelle økonomiske udfordringer.

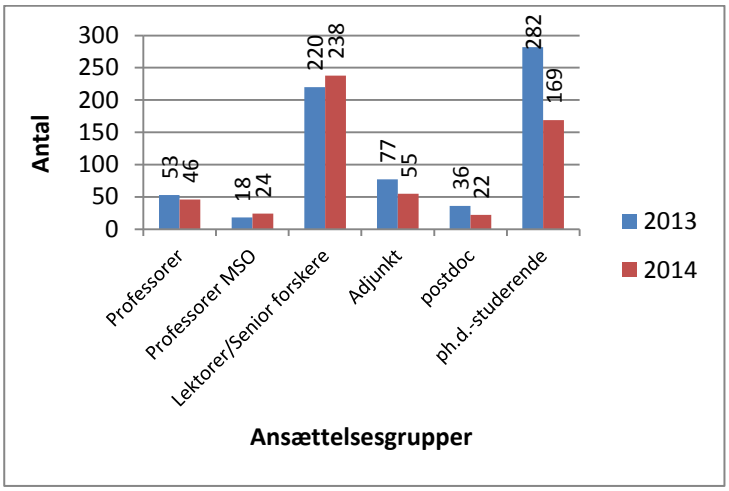
Forskningsindtægter, -årsværk og forskningsorganisering

RUC's forskning finansieres af hhv. basismidler og eksterne midler. Basismidlerne[1] udgør omkring 70% af forskningsindtægten, mens cirka 30 % udgøres af eksterne midler.

RUC havde i alt 568 VIP-årsværk i 2014 (incl. ph.d.). VIP-antallet steg i 2014 i forhold til de foregående år. Stigningen var på cirka 6-7% i forhold til niveauet i 2012 og 2013, hvilket primært afspejlede VIP-rekruttering iværksat i 2012-13 for at tilpasse bemandingen til et øget studentertal (FIT).

Fordelingen mellem forskellige stillingskategorier er som følger:

Tabel 2: RUC's VIP bemanding i 2013 og 2014, fordelt på stillingskategorier



[1] Det er vigtigt at pointere at basismidlerne ikke kun skal dække direkte omkostninger forbundet med forskningen, men f.eks. også huslejeomkostninger og andre fællesomkostninger på universitetet.

RUC har relativt mange faste VIP (lektorer og professorer), mens der er relativt få på adjunktniveau. Gennemsnitsalderen er tilsvarende høj.

RUC's forskning foregår i universitetets institutter, som er organiseret i en række forskningsgrupper og forskningscentre.

Pr. 1. januar 2016 ændres RUCs institutstruktur, og forskningen organiseres herefter i 4 institutter (bibliotekets status ændres ikke):

1. *Institut for Mennesker og Teknologi*
2. *Institut for Naturvidenskab og Miljø*
3. *Institut for Kommunikation og Humanistisk videnskab*
4. *Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv*

Der er pt. omkring 35 forskningsgrupper på RUC. Alle forskere indgår formelt i mindst en forskningsgruppe.

Desuden indgår mange forskere i forskningscentre, som ofte går på tværs af forskningsgrupper og institutter – og ofte er etableret for at synliggøre bestemte forskningsområder i forhold til eksterne interessenter eller for at udmønte større forskningsbevillinger.

Endelig har RUC frem til medio 2016 fire strategiske forskningssatsningsområder.

Ekstern finansiering – udvikling og status

Eksternt finansieret forskning udgør under en tredjedel af RUC's forskningsindtægter. Sammenlignet med andre danske universiteter ligger RUC's eksterne finansieringsandel i den lave ende.

RUC's resultater i forhold ekstern finansiering kan opgøres kvantitativt på mindst to forskellige måder:

1. Som *forbrug* pr. år, hvilket opgør, hvor omfattende de eksternt finansierede forskningsaktiviteter er i et givet år. Forbruget kan stamme fra bevillinger, som er hjemtaget flere år tilbage i tiden, og opgørelsen siger dermed ikke så meget om den aktuelle indsats og den mulige udvikling fremover.
2. Som *hjemtag* pr. år, hvilket opgør værdien af de nye bevillinger der er hjemtaget i et givet år. Hjemtaget siger noget om hvor godt vi lykkes med ansøgningsaktiviteten og om forbruget kan forventes opretholdt i de kommende år.

RUC's forbrug af eksterne forskningsmidler (tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed) har ligget på under 100 mio. kroner i de seneste 4 år:

Tabel 3: Basistilskud og eksterne midler, RUC 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Basistilskud	**234.654**	**237.522**	**234.113**	**237.192**	**236.388**
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed	**109.905**	**87.579**	**96.318**	**86.705**	**94.967**
Danske offentlige kilder	85.605	70.081	72.825	60.150	65.610
Danske private kilder	10.891	7.819	8.974	12.701	13.936

EU	8.952	7.393	11.983	11.505	10.099
Øvrige udenlandske kilder	4.457	2.286	2.536	2.348	5.323

(Kilde: Danske Universiteter)

Forholdet mellem basistilskud og eksterne forskningsmidler har ligget relativt stabilt i de seneste 5 år. De samlede eksterne midlers andel af forskningsbudgettet udgør således mellem 25 og 30 %. I universitetssektoren som helhed udgjorde eksterne forskningsmidler cirka 42 % af det samlede forskningsbudget i 2014. RUC ligger dermed sammen med CBS og ITU i den gruppe af universiteter, som har den laveste andel af eksterne forskningsmidler. Mens omfanget af RUC's eksterne virksomhed har været relativt stabil i perioden, er universitetssektorens eksterne virksomhed steget med næsten 5 % i de seneste 5 år. Et enkelt universitets eksterne aktivitet er steget med 16 %.

"Danske offentlige kilder" udgør cirka 2/3 af den tilskudsfinansierede forskningsvirksomhed på RUC, mens EU og danske private kilder hver især tegner sig for omkring 10 %.

Ser man på RUC's *hjemtag* i de seneste år tegner der sig følgende billede:

Tabel 4: RUCs hjemtag af eksterne forskningsmidler(år for kontrakt/bevilling):

Hjemtag i mio.kr. (kontrakt el. bevillingsår)	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Offentlige danske og nordiske midler	98,3	86,2	90,1	34,4 pr. 28.09.15
EU	12,7	3,2	0,2	7,9 pr.1.8.15
Private (DK+INT.)	20,5	15,2	20,4	10,8 pr.1.8.15
I alt	131,5	104,6	110,7	53,1

Udover at antyde er der kan være store variationer i hjemtaget i enkelte år, og at hjemtaget af nye midler ikke øges, bekræftes også den store afhængighed af offentlige danske og nordiske midler. EU hjemtaget mindskede dramatisk i 2013 og 2014, i overgangen mellem to rammeprogrammer, men synes at være i bedring i 2015. Omvendt synes hjemtaget af offentlige midler at være noget lavere end i de foregående år. Der er her tale om både konkurrenceudsatte midler (f.eks. Det Frie Forskningsråd og Innovationsfonden) og samarbejdsbaserede midler (f.eks. fra Region Sjælland eller kommuner). Det kan være svært at forklare udsving fra år til år – især når det gælder kilder med en meget lav succesrate. Det er dog væsentligt at bemærke at RUC's forringede muligheder for samfinansiering af ph.d.-forløb i 2015 (og 2016) kan påvirke hjemtaget af offentlige midler.

Blandt bevillingstilsagnene i 2015 kan nævnes:

- Lindsay Whitfield (ISG): 5.3000.348 kr. til "Getting out of the technology transer trap", FSE.
- Shahamak Rezaei (ISG): 81.000 euro til "DiasporaLink", Horizon2020 (Marie Curie-Rise)
- Benni Winding Hansen (ENSPAC): 5.000.000 kr. til " AMPHICOP" (værktøjer til måling af fysiologiske parametre hos vandlopper), Villum Fonden.
- Center for Daginstitutionsforskning (PAES). 7.200.000 kr. til nationalt center, fra BUPL. Centret har oveni denne bevilling modtaget bevilling på 2.000.000 fra Velfærdsfonden.

Som de ovennævnte eksempler viser, har RUC hjemtaget en række værdifulde bevillinger i 2015. Samtidigt er der dog intet der tyder på en stigning i det samlede hjemtag af eksterne midler.

Stagnationen i såvel forbrug som hjemtag er ikke udtryk for, at der samlet set er færre eksterne bevillinger til rådighed for forskning – frem til 2016 Finansloven. Den tilskudsfinansierede forskning har haft en stigning på mere end 60 % fra 2007 til 2014. De offentlige forskningsinvesteringer var, indtil den seneste finanslov, på et historisk højt niveau og havde en stigning på 64 %. De private fonde har også markant øget deres investeringer i forskning. Her er stigningen på 88 %. Stigningen i EU-midler har været på 58 % fra 2007 til 2014 (Uddannelses- og Forskningsministeriet 2015).

Samtidigt er konkurrencen mellem universiteterne om eksterne forskningsmidler imidlertid skærpet, i den forstand at universiteterne satser mere målrettet på at hjemtage eksterne midler. I den konkurrence har RUC klaret sig mindre godt end de øvrige universiteter.

Vi har desværre ikke et samlet overblik over ansøgninger og succesrater for RUC-forskere. Vi kan dog sige noget om RUC's evne til at hjemtage "vores" andel af de offentlige forskningsmidler.

Hjemtaget af midler fra Det Frie Forskningsråd (DFF)

Det Frie Forskningsråd opgør for hvert år tal om rådets uddeling af forskningsmidler. RUC's andel af de uddelte forskningsmidler ligger nogenlunde konstant på 2 %. RUC's omsætning udgør cirka 2,3 % af universitetssektorens samlede budget og vi har cirka 2,8 % af forskerårsværkene. Vores hjemtag ligger derfor under det forventede.

Tabel 5: Andel af bevilget beløb i DFF, fordelt på faglige råd og ansøgers institutionstilknytning, i pct., 2014

	FKK	**FNU**	**FSE**	**FSS**	**FTP**	**DFF i alt**
DTU	-	8	-	2	37	13
CBS	1	-	19	-	-	2
KU	51	52	29	58	26	44
AAU	10	4	3	2	13	7
AU	21	31	43	27	19	27
RUC	8	-	2	1	2	2
SDU	8	5	5	10	1	5
ITU	-	1	-	-	2	1
I alt	100	100	100	100	100	100

(DFFs suppl. statistik fra Tal om forskning 2014)

Vi har ikke statistik på RUC's succesrate i DFF. Rådet angiver selv en succesrate på omkring 10 % for ordinære projektansøgninger (2014).

Hjemtaget af EU-midler

Af tabel 6 (nedenfor) fremgår, at RUC i første indkaldelsesrunde til Horizon 2020 (2014-2020) har samme hjemtagsprocent, på 0,6, som i det tidligere rammeprogram FP7/The Framework Programme for Research and Technological Development (2007-2013).

Tabel 6 viser, at RUC pr. forskningsårsværk (excl. DVIP/deltidsbeskæftiget videnskabelig medarbejder og ph.d.) ikke hjemtager EU-tilskud af en størrelse der "tilkommer" os sammenlignet med de øvrige universiteter ved EU-Kommissionens opgørelse i marts 2015. Dette ændres ikke markant af de bevillinger der er kommet i hus efter opgørelsen.

Anvendes ansøgningstal for august 2015 har RUC en højere succesrate på kontraktniveau og klarer sig bedre i Horizon 2020, med en succesrate på 13 % ud af 47 ansøgninger, sammenlignet med FP7, hvor succesraten var 9,8 % ud af 107 ansøgninger. Den seneste samlede opgørelse for DK i marts 2015 viste et gennemsnit på 16 % succesrate i kontrakter for alle danske universiteter.

Tabel 6: Danske universiteters hjemtag af EU-midler fra FP7 og Horizon 2020

	RUC	CBS	ITU	KU	AU	SDU	AAU	DTU	Total
FP7 2006-13 **Årsværk** VIP-forskere ekskl. DVIP og ph.d. gns. Pr.år	240	306	75	3.168	2.275	965	942	1.958	9.929
VIP % af total gns.	2,4%	3,0%	0,7%	32,0%	23,0%	9,7%	9,5%	19,7%	100%
Hjemtag fra FP7 Mio. kr.	26	85	34	1.435	943	235	368	1.400	4.526
% hjemtag i totalbeløb i FP7	0,6%	1,9%	0,7%	31,7%	20,8%	5,2%	8,1%	30,9%	100%
Projekter med DK-universitetspartnere, succesrate	9,79%	17,34%	15,18%	21,98%	22,34%	15,38%	17,76%	25,32%	Danske universiteter 21,18%
Horizon 2020 (2014-2020) VIP-forskere excl. DVIP og ph.d. i 2014	333	468	92	3.970	2.388	1.295	1.167	2.415	12.128
VIP % af total	2,75%	3,86%	0,76%	32,7%	19,7%	10,7%	9,6%	19,9%	100%
Hjemtag: Horizon 2020 (marts 2015) mio.kr.	4	20	4	302	123	29	50	158	690
% hjemtag af totalbeløb	0,6%	2,9%	0,6%	43,8%	17,9%	4,2%	7,2%	22,9%	100%
Projekter med DK-universitetspartnere, succesrate	16,67%	12,90%	6,67%	21,96%	15,42%	9,18%	14,84%	17,31%	Danske universiteter 17,14%

Kilde: Universiteternes Statistiske Beredskab og Tal fra samt egne beregninger på tal fra "Effects of participation in EU framework programmes for research and technological development", UFM 2015 samt UFM-opgørelser 2014 og 2015

Hvis man ser universiteterne som en samlet kategori og på udfaldet af alle H2020-ansøgninger indsendt med de danske universiteter som partnere, så opnåede 17,14 % af disse ansøgninger en bevilling. Der blev

således indsendt lidt over seks gange så mange ansøgninger, som opnåede en bevilling. For RUC's vedkommende opnåede 16,67 % af ansøgningerne en bevilling.

Til glædelig sammenligning kan det bemærkes, at RUC som det eneste danske universitet indtil videre har haft en stigende succesrate fra 9,79 % i hele FP7 til 16,67 % i første indkaldelse af Horizon 2020 (marts 2015). Hertil kommer at RUC pr. 1. august 2015 ifølge EU-Kommissionen har hjemtaget 7,9 mio. Kr. (fem partnerprojekter og én som koordinator).

RUC kan øge sit hjemtag af EU midler, hvis vi bliver en mere attraktiv international samarbejdspartner og bliver bedre til at synliggøre vores potentielle bidrag, også uden for teknisk videnskab og naturvidenskab. Horizon 2020 involverer i højere grad end FP7 hele værdikæden med et stærkt fokus på innovation, impact og markedsnærhed indenfor de *Samfundsmæssige udfordringer* og *Industrielt lederskab*, der udgør to ud af programmet tre søjler. Den mere åbne 'bottom-up' tilgang i søjlen *Videnskab i verdensklasse*, gør det mere attraktivt for især samfundsvidenskab og humaniora at søge forskningsmidler. Der er et betydeligt og uudnyttet potentiale her.

Hjemtaget fra private fonde

Der foreligger ikke sammenlignelige tal for de danske private fonde, men umiddelbart må man forvente at RUC's andel er markant lavere end de øvrige universiteters, da flere af de største fonde primært støtter sundhedsvidenskabelig eller teknisk videnskabelig forskning. Vi kender heller ikke RUC's succesrate, men universitetet har modtaget bevillinger fra næsten alle de store forskningsfinansierende fonde (Lundbeck, Novo, Villumfonden, Velux, Carlsberg, osv.).

Samarbejdsbaserede midler

RUC's andel af de samarbejdsbaserede midler er ligeledes vanskelig at opgøre. RUC har ganske mange samarbejdsprojekter på forskningsområdet, f.eks. omkring ph.d.-forløb og mindre forsknings- og udviklingsprojekter. De færreste projekter har budgetter, der kan sammenlignes med projekter finansieret af forskningsrådene m.fl. Der findes dog markante undtagelser.

Formelle forskningssamarbejdsaftaler kan give en indikation af aktiviteten i forhold til det samarbejdsbaserede område.

RUC indgår på årlig basis ca. 100 nye forskningssamarbejdsaftaler. Aftalerne fordeler sig i følgende tre kategorier:

Tabel 7: Forskningssamarbejdsaftaler, RUC, 2012-14

	2012	2013	2014
Antal forskningsaftaler med private virksomheder indgået i 2014	26	21	27
Antal forskningsaftaler med offentlige forskningsråd, fonde, programmer mv. med inddragelse af virksomheder samt antal forskningsaftaler med private virksomheder med offentlig medfinansiering indgået i 2014	21	13	19
Antal forskningsaftaler med offentlige myndigheder m.v. indgået i 2014	42	29	68

Kilde: Kommercialiseringsstatistik fra Styrelsen for Forskning & Innovation

Forskningssamarbejdsaftalerne med private virksomheder udgør ca. 30 pct. af det samlede antal indgåede aftaler, aftaler med såvel andre offentlige som private parter udgør ca. 20 pct. og aftaler udelukkende med andre offentlige institutioner/myndigheder ca. 50 pct. Vurderet ud fra antallet af aftaler synes hjemtaget at ligge temmelig stabilt.

Hvorfor går det ikke bedre?

Der er ingen tvivl om at der gøres en stor indsats i en del fagmiljøer på RUC for at styrke den eksterne finansiering. Der indsendes mange ansøgninger til offentlige forskningsråd og private fonde, og der er et stort engagement i forhold til at etablere forskningssamarbejder med offentlige institutioner, NGO'er og private virksomheder.

Samlet set må vi alligevel konstatere, at vi som universitet ikke formår at udnytte potentialet for ekstern finansiering godt nok.

Der er næppe en enkelt årsagssammenhæng, der forklarer tingenes tilstand. Betingelserne for at hjemtage midler er f.eks. meget forskellige, når man sammenligner de konkurrenceudsatte og de samarbejdsbaserede midler. Der er dog en række forhold, som synes at spille sammen med evnen til at tiltrække ekstern forskningsfinansiering, og som bør overvejes, når man drøfter mulige indsatser.

I det følgende vil vi fremhæve følgende forhold:

- RUC's forskningsprofil og strategi
- Forskningshøjde og forskningseffekt
- Ansøgere og ansøgninger
- Understøttelsen af den eksterne finansiering

Profil og strategi

RUC's profil som et samfundsengageret og tværvidenskabeligt orienteret universitet synes både at være en styrke og en svaghed. Profilen er en potentiel styrke i forhold til mere strategisk orienterede forskningsmidler, f.eks. Innovationsfonden og Horizon 2020, hvor samfundsmæssige udfordringer er centrale omdrejningspunkter, f.eks. inden for miljø, energi, eller kulturel sameksistens. Her synes RUC's udfordring at være, at de enkelte miljøer er relativt små, at mange miljøer nok bedriver samfundsengageret forskning, men ikke har en orientering mod løsninger, teknologi osv., og at IF og H2020 projekter bygger på komplekse partnerskaber med såvel universitetsmiljøer som private og offentlige organisationer.

RUC's profil er unik i den forstand at samfundsvidenskab og humaniora fylder forholdsvis meget sammenlignet med naturvidenskab og teknisk videnskab. Samtidigt mangler RUC traditionelle sundhedsvidenskabelige discipliner (medicin) og klassisk ingeniørvidenskab. Disse discipliner fylder meget i bevillings-landskabet – og der er således fonde, råd mv., som RUC kun i meget begrænset omfang kan søge finansiering hos.

RUC er et lokalt og regionalt forankret universitet, men placeringen lige på grænsen mellem Region Sjælland og Region Hovedstaden har ikke givet store 'tempofordele' i forhold til ekstern finansiering. Der findes mange lokalt og regionalt forankrede samarbejdsprojekter, men RUC har kun i begrænset omfang

omsat sin placering i større forskningssamarbejder – med regioner, kommuner og store virksomheder. Der *er* formaliserede samarbejder men disse er ofte af begrænset størrelse eller varighed.

Internationalisering er et grundvilkår for moderne universiteter. Forskning bliver i stigende grad global. Det gør det nødvendigt at arbejde for en højere grad af synlighed på den internationale scene, både i og udenfor EU. Internationalisering handler om at øge den internationale publicering, rekruttering, joint degrees og mobilitet, men også om at etablere partnerskaber og konsortier med andre universiteter udenfor Danmark og tiltrække tværgående internationale forskningsmidler. Kun dele af RUC's forskning er internationalt synlig, og universitetet arbejder stadigvæk med at definere sin internationaliseringsstrategi og internationale profil. Selv om RUC besidder unikke træk i en international sammenhæng har vi ikke omsat vores profil i større internationale projekter og konsortiesamarbejder. En tydeligere profil med international vinkel kunne give større mulighed for branding og for at sætte en dagsorden på den internationale forsknings- og uddannelsesscene med fx Critical Edge initiativet–som en fælles platform for alliancer.

Forskningshøjde og forskningseffekt

Forskningshøjde er ikke et entydigt begreb, men er en samlebetegnelse for forskellige indikatorer på forskningskvalitet. Indikatorerne rummer objektive elementer (f.eks. publicering), men også mere subjektive mål (reputation). Det er problematisk at måle forskningshøjde på universitetsniveau, for de fleste universiteter vil rumme stor intern variation, og i forhold til ekstern finansiering vil forskningshøjden for det enkelte fagområde eller hovedområde derfor være central. Omvendt kan RUC's samlede 'standing' i universitetsfeltet, nationalt og internationalt have betydning for adgangen til forskningssamarbejder.

Forskningseffekt er ligeledes et komplekst begreb som imidlertid får stadig større betydning. Forskningseffekt handler i nærværende sammenhæng om dens eksterne gennemslag: samfundsnytte, værdiskabelse, etc. Den eksterne effekt har bl.a. været temaet for en række workshops og konferencer i det seneste års tid og indgår også som en væsentlig ambition i RUC's seneste udviklingskontrakt og i 'Strategi Ny RUC'.

Publicering
Forskningshøjde måles først og fremmest i publicering.

Mens det totale publiceringsomfang på RUC er faldende fra 2010 til 2014, så ligger forskningspubliceringen stabilt på omkring 1200 publikationer per år. Forskningspubliceringen afspejler således ikke væksten i forskningsårsværk.

Tabel 8 Registreringer i RUCFORSK:

	2010	2011	2012	2013	2014
Forsknings-publikationer	1204	1219	1295	1147	1195
Formidlings-publikationer	461	573	463	461	393
Undervisnings-publikationer	21	27	12	36	21
Rådgivnings-publikationer	15	7	10	5	14

	Publikationer i alt			1701	1826	1780	1649	1623

BFI-systemet opgør publicering i fagfællebedømte kanaler. Som det fremgår af nedenstående tabel lever omkring halvdelen af RUCs forskningspublikationer op til BFI kravene om "peer review":

Tabel 9: Publikationer fra RUC i Den Bibliometriske Forsknings Indikator:

BFI		2010(2011)	2011(2012)	2012(2013)	2013(2014)	2014(2015)[2]	BFI
Publikationer		573	659	679	646	666	
Point		647,9	816,21	771,49	831,08	841,57	Point
BFI		2010(2011)	2011(2012)	2012(2013)	2013(2014)	2014(2015)	BFI

Opgørelsen tyder på, at RUC ikke publicerer flere BFI-publikationer pr. år, men at der tilsyneladende publiceres i bedre BFI-publikationer end tidligere. 2012 var et år, hvor RUC publicerede mange bidrag til bøger, som ikke udmøntedes i tilsvarende mange points.

RUC har sammenlignet med de øvrige universiteter generelt den laveste stigning i antal BFI-publikationer set over hele perioden, og antallet af BFI-publikationer har endog været stagnerende i de sidste 2 år. Dette kan skyldes, at RUC har sagt farvel til 3-4 stærkt producerende forskere og afspejler således en problematik omkring RUCs størrelse og koncentrationen af publicering hos enkelte stærke forskere.

Mange universiteter fokuserer på international publicering i tidsskrifter. Her er databaserne *Web of Science* (WoS) og *Scopus* centrale. I de to databaser ligger RUC's publicering på et stabilt niveau.

Tabel 10: Publicering i Web of Science og Scopus

Antal artikler med RUC-forfattere	Web of Science (Thompson Reuter)	Scopus (Elsevier)
2011	195	212
2012	155	181
2013	201	221
2014	174	194
2015 (jan.-okt.)	136 (jan.-okt.)	163 (jan.-okt.)

Rankings

[2] Det har desværre ikke været muligt at få korrekte oplysninger om BFI-publikationerne for 2014(2015), idet Forsknings- og Innovationsstyrelsens system til registrering og udregning er stærkt fejlbehæftet og derfor endnu ikke er brugbart. De oplyste tal for 2014(2015) drejer sig derfor om de publikationer, som vi er helt sikre på, er korrekte. Det fremgår på baggrund af de indberetninger i RUCFORSK, som ligger til grund for Forsknings- og Innovationsstyrelsens system, at RUCs BFI-produktion i publikationsaktivitet vil stige med 3 % i 2014(2015) til 666 publikationer og i points vil stige med 1,3 % til 841,57 point. Der er således tale om status quo fra 2013 til 2014.

Rankings er en anden måde at beskrive forskningshøjde på. Ranking af universiteter omfatter typisk en række forskellige indikatorer, der både kobler til forskningsproduktion og forskningsimpact (citationer) og til institutionelle forhold. RUC har ikke prioriteret rankings og har ikke en egentlig ranking-strategi.

RUC indgår dog i 2 web rankings, der fokuserer på synlighed på world wide web: *Webometrics Ranking of World Universities* og *Webometrics Ranking of Repositories*. De to rankings er dog ikke egentlige forsknings-rankings.

RUC har også indgået i mere utraditionel ranking, som også omfatter forskningsdimensionen: RUC har siden 2013 deltaget i *U-Multirank* (http://www.umultirank.org), som er støttet af Europa-Kommissionen. U-Multirank giver med en multifunktionel tilgang en årlig selvangivelse med en række data indenfor undervisning, uddannelsesprogrammer, forskning, videnoverførsel, indtægter og udgifter samt international virksomhed. Der er mere tale om benchmarking fremfor decideret ranking. Der er hvert år mulighed for, udover den institutionelle selvangivelse, også at lave en ranking på enkelte fagområder. RUC deltog i 2013 indenfor fysik, men siden da har ingen institutter ønsket at deltage med fagranking.

En mulig ranking, som har stor udbredelse – og som får stor opmærksomhed både politisk og i medierne er i *Times Higher Education* rankingen. RUC og ITU er de eneste universiteter i Danmark, der ikke er ranket i THE.

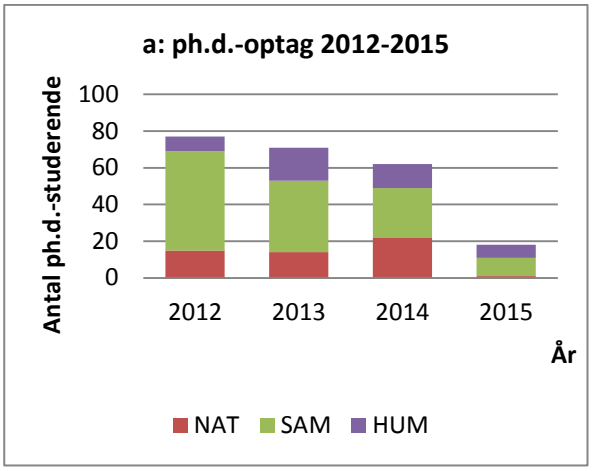
Såfremt RUC skal deltage i de mest anerkendte universitetsrankings kræver det som udgangspunkt, uanset alle andre kriterier og målepunkter, at der kan dokumenteres minimum 200 peer-reviewede artikler om året, optaget i hhv. *Web of Science* og/eller *Scopus*. RUC vil med blot en lille ekstra indsats med sin publicering kunne være kvalificeret til deltagelse i fx *THE*-ranking (*Times Higher Education World University Ranking*) eller *QS*-ranking (*QS Quacquerelli Symonds Top Universities Rankings*). Hvorvidt RUC performer tilstrækkeligt på andre kriterier end publicering, må afklares efterfølgende.

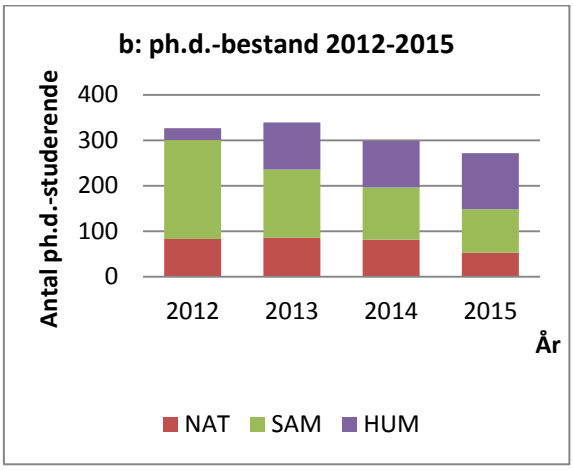
Ph.d.-uddannelse

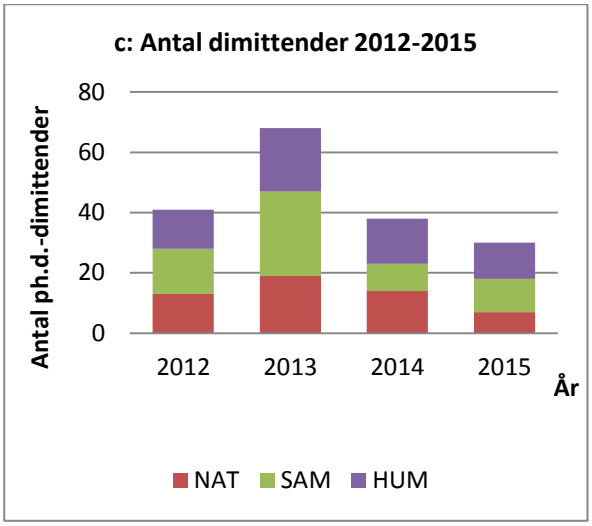
Ph.d.-uddannelse er ikke blot en satsning på talentudvikling i forhold til forskning. Kvaliteten af Ph.d.-uddannelsen ses også som et centralt udtryk for forskningshøjde.

Ph. d.-området på RUC blev – i lighed med de øvrige universiteter - styrket i perioden 2010-2014, og i 2012 nåede RUC op på mere end 70 nye indskrevne – og en samlet ph.d. bestand på cirka 300. Herefter tilpassedes optaget, så det matchede finansieringsmulighederne. I 2015 er der dog et markant fald i optaget på grund af en økonomisk ubalance i ph.d.-budgettet. Da en lang række ph.d.-studerende samtidigt har afsluttet deres forløb begynder ph.d.-bestanden allerede nu at falde.

Tabel 11a, b, c: Ph.d. optag, bestand, og dimittender 2012-2015







Kilde: RUC's interne årsrapport 2013 og 2014
2015 er opgjort pr. 1/9 2015

Ph.d.-området står i et kompliceret forhold til ekstern finansiering. På den ene side er ph.d.-områdets omfang på RUC helt afhængig af ekstern finansiering. Der har således været en gennemgående ambition om at 50% af udgifterne til ph.d.-området skal dækkes via eksterne bevillinger. Samtidigt har netop ph.d.-området også været en løftestang for ekstern finansiering. Det forhold at RUC har en synlig og ambitiøs

ph.d.-satsning og har været villig til at investere op mod 40 mio. kr. per år i samfinansierede ph.d.-forløb, har gjort os til en attraktiv samarbejdspartner. Fælles ph.d.-forløb opfattes som prestigefyldte, meningsfulde og overkommelige forskningsinvesteringer for mange offentlige og private aktører, så som sygehuse, professionshøjskoler og private virksomheder. Internt er ph.d.-rekruttering er også en væsentlig motivation for RUC-forskere som ønsker at udvikle og stabilisere et forskningsområde, og som derfor søger ekstern finansiering.

Samlet set har ph.d.-området været inde i en meget gunstig udvikling, som har været med til at sætte RUC på forskningslandskortet. I 2015 har budgetmæssige problemer dog stort set stoppet for med-finansieringen, og der er derfor en vis bekymring for at RUC dermed mister status – og medfinansieringsmuligheder i konkurrencen med andre universiteter.

Ekstern finansiering
Der er en cirkularitet i relationen mellem forskningshøjde og ekstern finansiering. Man skal have forskningshøjde for at få ekstern finansiering – og visse typer af ekstern finansiering kommer i høj grad til at indikere forskningshøjde. Sidstnævnte gælder især elite-forskningsbevillinger. De tre mest kendte er European Research Council-bevillinger fra EU; Grundforskningscentre finansiering af Grundforskningsfonden, og Sapere Aude bevillinger under Det Frie Forskningsråd. De såkaldte Eliteforskerspriser (Uddannelses- og Forskningsministeriet) er også væsentlige markeringer i denne sammenhæng.

RUC har markeret sig på følgende måde i forhold til elitesatsninger i de senere år:

- RUC har endnu ikke haft en ERC bevilling, men har været tæt på i det seneste år.
- RUC har haft et Grundforskningscenter: ”Glas og Tid”, som udløber i 2015. Der kan indsendes ansøgninger i næste runde i 2016.
- RUC har modtaget en Sapere Aude forskningslederbevilling: I 2014 modtog Rikke Andreassen (CBIT) en bevilling på ca. 7 mio.kr. til projektet ”New Media – New Intimacies (NewMI)”.
- RUC har modtaget en Eliteforsk-pris: I 2011 modtog Jesper Ryberg fra CUID prisen.
- Derudover har en række RUC-forskere modtaget forskellige hæderspriser inden for deres respektive fagfelter. Senest har Rasmus Kleis (CBIT) og Ole Helby (ISG) modtaget Tietgenprisen, i henholdsvis 2014 og 2015.
- RUC modtog i 2013 Forskningskommunikationsprisen, der blev tildelt ”Research Group for Criminal Justice Ethics” (CUID).

RUC’s resultater i forhold til elitesatsninger antyder, at der er betydelig forskningshøjde på udvalgte områder. Omvendt er det vurderingen, at vi ikke samlet set fremstår som stærke inden for elite-feltet.

Øvrige indikatorer

Der er givetvis andre indikatorer, som er relevante for vurderingen af RUC's forskningshøjde. For de enkelte fagmiljøer kan den internationale forskningsevaluering, som blev gennemført i 2012, antyde, hvordan institutter og forskningsområder vurderes med et eksternt blik.

Forskningshøjde er med andre ord et meget komplekst begreb, og der er derfor heller ingen enkle konklusioner i forhold til forskningshøjde, måske bortset fra den mest enkle: RUC's forskningshøjde er ikke uomtvistet, og der er ikke meget der tyder på, at universitets forskningsstatus i sig selv styrker mulighederne for at øge den eksterne virksomhed. Der kan være behov både for et mere samlet forskningsløft og for mere detaljeret kortlægning og mere fokuserede indsatser i forhold til forskningshøjden i specifikke miljøer. Endelig kan der være behov for en stærkere kommunikation af RUC eksisterende forskningsstyrker i forhold til eksterne interessenter – både i og udenfor universitetsverdenen.

Relevans og samfundseffekt
Selv om RUC forskningen af mange ses som problemorienteret og samfundsengageret, har vi ikke udviklet mere distinkte måder at demonstrere relevans og forskningseffekt på – både kvalitativt og kvantitativt.

Der lægges i dag i stigende grad vægt på evnen til at dokumentere forskningens relevans og effekt. Det gælder såvel i EU-sammenhæng som i dansk sammenhæng, f.eks. ved ansøgninger til Innovationsfonden. Internationalt er der eksempler på, at universiteter ansætter 'impact officers'.

Der er mange forskellige måder, forskningen kan have gennemslag på i praksis: Nogle gange udføres forskningen i et tæt forskningssamarbejde med interessenter fra praksis, og de parter forskningen vedrører inddrages direkte og løbende. Andre gange formidles forskning som 'tilbagemeldinger' til et konkret felt og f.eks. de professionelle her, og atter andre gange formidles forskningens resultater og perspektiver gennem medierne eller praksisorienterede publiceringskanaler. Det giver forskellige former for gennemslag og under alle omstændigheder vil den videndeling, der forekommer, indgå i forandringsprocesser og udviklingsinitiativer i praksis, hvor forskningen kan inspirere, klargøre og bruges heri, uden at man kan tale om en en-til-en-sammenhæng.

RUC's forskning har i de seneste år bidraget til værdiskabelsen i samfundet i en lang række dimensioner: gennem tætte forskningssamarbejder med offentlige og private partnere f.eks. på regionalt niveau, gennem evalueringsorienterede og interventionsorienterede forskningsprojekter, gennem Ph.d.-uddannelse, gennem innovations- og udviklingssamarbejder, og gennem formidling i forhold til den brede offentlighed og i mere specialiserede faglige fora.

RUC har endnu ikke formået effektivt at dokumentere dette bredere 'gennemslag', og der er derfor behov for en mere samlet udviklingsindsats der kan skabe fælles paradigmer for, hvordan vi fortæller om og dokumenterer forskningens relevans og gennemslag.

Ansøgere og ansøgninger

Omfanget af eksternt finansieret forskning afhænger ikke kun af RUC's profil og status i forhold til vores omverden. Det er også vigtigt at se på hvilke interne forudsætninger vi har for at arbejde med ekstern finansiering. Det handler i første omgang om ansøgerne og de ansøgninger, de producerer.

Der har kun i begrænset omfang været en samlet diskussion af arbejdet med forskningsansøgninger på RUC. Vi har derfor heller ikke en stor og omfattende viden om, hvem der ansøger, hvor de ansøger, hvordan de griber ansøgningsarbejdet an – og hvordan ansøgningernes kvalitet har udviklet sig.

Man kan ikke blot antage, at forskere uden videre – og med held – kan søge eksterne midler. Det handler både om motivation for at søge midler men også om at have gjort sig de nødvendige erfaringer både med ekstern finansiering og med projektudvikling og –ledelse. At skrive forskningsansøgninger kræver en forståelse af denne særlige genre – og en evne til at afkode opslag og omsætte forskningsinteresser i et afgrænset projekt. Det er også nødvendigt, at der i forskningsmiljøet sker en kvalitetssikring af ansøgningsudkast/projektbeskrivelser, så ansøgningerne 'tryk-testes' fagligt, inden de afsendes, og at svage ansøgninger enten revideres eller stoppes. Endelig skal der i miljøet være måder at håndtere den risiko, som ansøgningsprocessen indebærer: med succesrater på 10-15 % i de konkurrenceudsatte kontekster er muligheden for afslag overhængende, og der skal således være en organisatorisk og ledelsesmæssig opbakning til potentielle ansøgere. Og så har vi slet ikke nævnt tidsforbruget ved udarbejdelse af ansøgninger, som nævnes som en udfordring på stort set alle universiteter…

RUC har ikke en fælles ansøgningsstrategi eller politik. Det er i høj grad op til de enkelte institutter, fagmiljøer og forskningsgrupper at organisere arbejdet med ekstern finansiering. Der er således ikke en entydig fælles forventning om at fastansatte VIP'er forventes at hente eksterne forskningsmidler eller deltage i eksternt finansierede projekter. Det er umiddelbart indtrykket, at langtfra alle institutter har en systematisk faglig kvalitetssikring af ansøgninger eller ensartede måder at skabe et 'miljø' for potentielle ansøgere. Flere institutter har dog finansieret kurser i forskningsledelse for udvalgte medarbejdere, men ellers overlades ansvaret og initiativet til lokale ildsjæle.

Understøttelse af ansøgningsarbejdet

Arbejdet med at udvikle forskningsprojekter og hjemtage eksterne midler til at finansiere forskningen afhænger også af universitetets evne til at understøtte ansøgningsarbejdet. Understøttelsen har både en konkret administrativ dimension og en bredere strategisk og ledelsesmæssig dimension. Sidstnævnte kan ses som en mere proaktiv understøttelse af den eksterne finansieringsindsats.

Administrativ forskningssupport
Ansøgere har som regel behov administrativ støtte i forbindelse med ansøgningsprocessen. Det kan dels handle om information om finansieringsmuligheder og krav, om ansøgningers tekniske udformning, om budgetlægning og om bistand med at formalisere samarbejdsrelationer og skabe en projektorganisation.

Forskerne bistås administrativt dels af medarbejdere i institutsekretariaterne dels af medarbejdere i Fællesadministrationen.

Pt. varierer den administrative forskningsunderstøttelse i omfang fra institut til institut og forestås af institutsekretariatsmedarbejdere med såvel AC- som HK-baggrund. I den nuværende struktur har to ud af de pt. seks institutter en dedikeret forskningskonsulent til rådighed, mens forskningssupporten på de øvrige institutter varetages af forskellige medarbejdere, der også varetager andre administrative opgaver i institutsekretariaterne. Efter institutreformen er det forventningen, at der vil være mindst én medarbejder på hvert institut der har supportering af ansøgninger som en hovedopgave.

Forskningsserviceenheden i Fællesadministrationen tæller 2,5 AC-årsværk, der yder direkte bistand til RUC-forskernes hjemtag af eksterne forskningsbevillinger nationalt og internationalt og forestår opgaver i tilknytning dertil. Enheden varetager også generel ledelsesbetjening på forskningsområdet, sekretariatsbetjener Forskningsudvalget og repræsenterer RUC i en række eksterne forskningsrelaterede fora. Det skal i øvrigt nævnes at jurister i Fællesadministrationen har været tovholdere i udviklingen af nye fælles kontraktparadigmer for eksterne samarbejder. De nye paradigmer blev introduceret i sommeren 2015.

Forskerne bistås også administrativt af biblioteket, der yder bistand til oprettelse af forskeridentifikation, publiceringsstrategi, ophavsret, forskningsregistrering og bibliometri, referencehåndtering samt litteratursøgning og udarbejdelse af litteratur-reviews.

Samlet set – og sammenlignet med de øvrige danske universiteter – er RUC's administrative forskningssupport begrænset i omfang. Det indebærer et meget voldsomt arbejdspres i perioder med spidsbelastning, f.eks. frem mod de store deadlines i DFF. Det indebærer også at der er grænser for den mere specialiserede støtte, der kan ydes til ansøgere i forbindelse med mere komplekse ansøgninger til EU og Innovationsfonden.

Proaktiv forskningssupport
Den proaktive forskningssupport handler om det påvirkningsarbejde, som i stigende grad er en del af ansøgningsprocesserne både i Danmark og internationalt. Dette arbejde handler dels om at skaffe sig valid information om kommende opslag og støttemidler, dels om at påvirke indholdet af opslag (temaer, prioriteringer, udmøntninger), og dels om at skabe kontakt mellem RUC-forskere og eksterne partnere såsom fonde, virksomheder og offentlige institutioner.

Rektoratet spiller en overordnet rolle i denne sammenhæng som aktør i regi af Danske Universiteter og i samspillet med Forsknings- og Innovationsstyrelsen og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Rektoratet holder også møder med repræsentanter for offentlige og private fonde. Dette arbejde har typisk en generel karakter, som handler om at synliggøre RUC's profil og styrker samt bidrage til den generelle forsknings- og innovationspolitiske debat. Der er også indgået samarbejdsaftaler med en række kommuner og med regioner. Arbejdet har ikke været styret af en samlet indflydelsesstrategi. En sådan er dog under drøftelse.

Forskningskonsulent Henning Klarlund arbejder med proaktive indsatser i forhold til EU. Det omfatter både løbende kontakter med relevante aktører i og omkring EU kommissionen i Bruxelles og med danske repræsentanter – politikere, regionskontorer og universitetskontorer. Klarlund har et særligt tæt samspil med Region Sjællands EU-kontor og repræsenterer regionen i visse forskningspolitiske fora og netværk.

Dette arbejde indebærer også kontakter med danske aktører i Region Sjælland og i Region Hovedstaden. Arbejdet i Bruxelles følges op af et arbejde internt på RUC med medlemmer af Horizon 2020 referencegrupper og med potentielle ansøgere. Her er det er særlig udfordring at få et validt overblik over potentielle ansøgere eller projektpartnere (og disses profil og kvalifikationer) på RUC, og det har derfor været overvejet at etablere en forskerdatabase til brug i det mere proaktive arbejde (f.eks. når RUC får eksterne henvendelser fra konsortier der søger partnere).

Forskningskonsulent Line Gren har arbejdet med danske finansieringskilder og dækker såvel offentlige kilder (DFF, Innovationsfonden, Grundforskningsfonden) og private kilder (især fonde). Arbejdet fokuserer især på de offentlige kilder og på løbende opdatering i forhold til kommende opslag, virkemidler og kriterier. På grund af det omfattende arbejde med den administrative support i forhold til konkrete ansøgninger, har der kun været begrænsede ressourcer til det proaktive arbejde.

Endelig har enheden RUCinnovation arbejdet med at etablere relationer til aktører i såvel Region Sjælland som Region Hovedstaden. Her er fokus typisk på samarbejdsprojekter med fokus på vidensoverførsel, innovation og udvikling, f.eks. i samarbejde med de regionale Vækstfora.

Bortset fra rektorat og konsulenter i Fællesadministration arbejder Institutledere, Forskningsgruppeledere og udvalgte forskere proaktivt i forhold til forskningsfinansiering – ved opsøgende arbejde i forbindelse med projektansøgninger og indgåelse af samarbejdsaftaler og ved repræsentation i faglig råd, nævn og udvalg, nationalt og internationalt. Den eksterne repræsentation koordineres i nogen grad af rektorat og universitetsledelse, men RUC har ikke en egentlig politik herfor.

Det proaktive arbejde i forhold til forskningsfinansiering anerkendes som vigtigt, men der er kun i begrænset omfang ressourcer til arbejdet. Det indgår typisk som en opgave blandt flere andre og har derfor i nogen grad en ad hoc karakter.

Hvad kan vi gøre?

Det kræver en kompleks og mange-facetteret indsats at øge den eksterne forskningsfinansiering på RUC. ”Ny RUC” strategien og dannelsen af de fire nye institutter er en oplagt anledning til at gentænke og styrke arbejdet med ekstern finansiering – for at fastholde forskningsomfanget på universitetet og styrke forskningskvaliteten.

Den følgende liste angiver en række mere specifikke indsatsområder som vi må arbejde med i denne proces, både i de fælles fora og i institutter og forskningsgrupper:

- Vi skal arbejde med *ansøgere* (og potentielle ansøgere). Ansvaret for at udvikle forskningsmiljøer og skaffe eksterne forskningsressourcer er en central opgave for senior-VIP’er (lektorer og professorer), hvilket bør understøttes f.eks. i MUS sammenhæng. Vi bør arbejde mere systematisk med at introducere yngre VIP’er til ansøgnings- og projektudviklingsarbejdet gennem workshops, sparring, kompetenceudviklingsforløb, mentoring mv. Indsatsen skal ikke blot handle om at rollen som hovedansøger men også om rollen som projektpartner.

- Understøttelsen af *ansøgninger* skal optimeres. Vi kan styrke vores evne til at identificere og dele viden om potentielle bevillingsgivere, så ansøgninger udvikles og målrettes. Vi kan her styrke samarbejdet mellem Fællesadministrationen og institutterne omkring ansøgningsarbejdet, f.eks. ved at iværksætte peer-review processer og sparringsprocesser i forhold til udvalgte ansøgninger eller ved at trække på erfarne og succesfulde ansøgere på tværs af fagmiljøer. Institutreformen er en oplagt anledning til at skabe ensartede rammer for forskningsunderstøttelsen og afklare prioriteringen af indsatsen mellem institutter og Fællesadministration, så vi får et stærkt fælles supportnetværk på forskningsområdet.
- Vi skal arbejde mere målrettet med *ansøgningernes "ikke-videnskabelige" dele*. Det handler f.eks. om krav om forventet impact eller forskningseffekt, hvor vi kan udvikle fælles formater og målemetoder, som stilles til rådighed for ansøgerne. Ligeledes kan vi arbejde med at skabe en stærkere forståelse af koblingen mellem projektbeskrivelse og projektplanlægning, herunder budget, så projektdesign, -aktiviteter og styring bliver et stærkere element i ansøgningerne – og dermed i højere grad kobler 'pre-award' hensyn med 'post-award'.
- Vi skal udvikle *det proaktive arbejde*. Den proaktivitet, der nu begynder at præge RUC's arbejde med EU-systemet, bør udbredes til også at omfatte nationale kilder, og i særdeleshed kilder udenfor for DFF. For de samarbejdsdrevne midlers vedkommende er evnen til at udvikle og vedligeholde eksterne relationer til f.eks. virksomheder, kommuner, regioner og andre institutioner helt central. Den nuværende indsats kan målrettes og understøttes bedre, både på rektoratsniveau og i samspillet mellem fagmiljøer og de fælles aktiviteter. Der bør henunder ske en stærkere kobling af strategier for forskningsudvikling og for innovation mv.
- RUC's nationale og internationale *synlighed* skal styrkes. Synligheden kan udvikles gennem internationale peer-reviews, en bedre kortlægning og synliggørelse af forskningsstyrker og potentialer i de enkelte forskningsmiljøer og på tværs af universitetet, og gennem en stærkere og mere målrettet kommunikationsindsats. I den sammenhæng bør diskussionen af publicering udbredes til en bredere diskussion om forskningshøjde og muligheden for at kortlægge RUC's forskningshøjde mere systematisk, f.eks. gennem bibliometriske analyser. Endelig bør RUC også arbejde for at blive del af anerkendte universitetsrankings.
- RUC har et stort behov for få større *viden* om universitetets faktiske aktiviteter i forhold til ekstern finansiering. Der mangler i høj grad en opsamling af viden om indsendte ansøgninger, resultater, afslag, succesrater, igangværende lokale initiativer, netværksmuligheder osv. Dette kan eventuelt ske gennem bedre systemunderstøttelse i Pure eller ved løbende informationsudveksling mellem institutterne og mellem institutter og fællesadministration.
- RUC bør prioritere at fastholde visse midler til *medfinansiering*, dels af ph.d.-forløb, dels af større projektansøgninger. Medfinansiering vil i mange tilfælde være 'in kind' men der vil også fremover være behov for at bidrage til fælles drifts- og lønmidler i større satsninger.

Afrunding

Det kan virke næsten selvmodsigende at ville satse på ekstern finansiering i en situation, hvor taxameterindtægter beskæres, samtidig med at der sker alvorlige indgreb i såvel den offentlige forskningsfinansiering som i de private fonde. Der vil være færre konkurrenceudsatte forskningsmidler i de kommende år, og succesraterne kan forventes at falde.

Det er derfor vigtigt at understrege, at arbejdet med ekstern finansiering handler om at sikre forskningens kvalitet og omfang i de kommende år. I mange miljøer er ekstern finansiering en forudsætning for at kunne udvikle og stabilisere stærke forskningsmiljøer og –netværk. I visse miljøer, primært naturvidenskabelige, er ekstern finansiering en forudsætning for overhovedet at kunne gennemføre forskning.

Det er også vigtigt at understrege, at arbejde med ekstern finansiering er en fælles opgave.

Derfor går vejen til styrkelse (eller fastholdelse) af den eksterne finansiering via en styrkelse af forskningsgruppernes arbejde, en udvikling af institutstrategier og -processer, en etablering af et fælles supportnetværk på universitetet, og en mere sammenhængende og målrettet proaktiv indsats både centralt og lokalt.

Arbejdet med ekstern finansiering er en fælles opgave, som imidlertid afhænger af at *nogen* kan og vil udvikle ansøgninger, søge eksterne midler og gennemføre projekter. Alle skal ikke søge eksterne midler, men alle har et ansvar i forhold til at skabe et miljø, hvor vi kan løfte denne opgave på en kvalificeret måde.

ROSKILDE UNIVERSITET **Notat**
Rektoratet/Finans, IT og Teknik December 2015

Pkt. 5 Godkendelse af revisionsprotokollat om forberedende revision 2015

Baggrund

Roskilde Universitet havde i uge 39 besøg af institutionsrevisor (PwC) i forbindelse med deres forberedende revisionsarbejde af årsrapport 2015 (Løbende revision).

Revisionen har jf. protokollatets punkt 5 foretaget analytiske undersøgelser og vurderinger. Revisionen har foretaget en nærmere gennemgang, vurdering og stikprøvevis efterprøvning af de etablerede økonomisystemer og løbende regnskabsprocedurer på følgende områder:

- gennemgang af projekter og projektstyring
- likvide midler og prokuraforhold
- omkostninger og kreditorer
- gager og lønninger
- afgiftsområdet og løbende indberetning
- salg og debitorer
- anlægskartotek
- afstemnings- og analyseprocedurer
- omkostninger og attestationsforhold
- ledelsesrapportering
- indkøbsprocedurer

Hovedkonklusionen er, at der er et pålideligt grundlag tilstede for at udarbejde årsrapporten for 2015 – jf. punkt 70 i protokollatet.

I forhold til de økonomidata, der fremgår af protokollatets pkt. 10 til 12 er der en tidsproblematik. I den periode PwC udførte løbende revision blev der udarbejdet et foreløbigt prognose 2 notat til brug for en orientering af bestyrelsen (på bestyrelsesmøde den 29. september 2015). Efter mødet blev dette notat opdateret og færdiggjort i forhold til regeringens finanslovsforslag for 2016, som blev offentliggjort samme dag, og dels den genopretningsplan for universitetets økonomi, som bestyrelsen besluttede på mødet den 29. september 2015. De tal, der indgår i protokollatets pkt. 10 til 12 referener således alle til tallene i det foreløbige prognose 2-notat, som revisionen modtog i forbindelse med revisionen – og ikke det endelige prognose 2-notat, som var en del af materialet på det seneste bestyrelsesmøde.

PwC har derudover påpeget nogle forbedringsmuligheder som er adresseret i vedlagte bilag.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager revisionsprotokollatet om løbende revision 2015 til efterretning samt underskriver det.

Bilag: Forbedringsmuligheder og tilhørende initiativer

I pkt. 11 anbefaler PwC at der udføres en ”stresstest” af universitets økonomi, hvilket forventes genført i løbet af 2016.

Pkt. 23

> ”I lighed med undersøgelsen i februar 2015, udvalgte ledelsen igen i august 2015 en stikprøve på RUC's aktive projekter med henblik på at kontrollere, om forbruget på projekterne afholdes efter formål. Der blev i alt udvalgt 6 projekter fordelt på de 6 institutter. Vi har fået oplyst, at RUC's interne retningslinjer ikke altid er blevet fulgt på de udvalgte projekter, herunder følgende forhold;
>
> - at der er sket køb af billetter uden brug af CWT,
> - manglende deltagerliste, manglende bilag,
> - hyppig brug af taxatransport til og fra lufthavn,
> - køb af elektronisk udstyr og større repræsentationsudgifter, der muligvis ikke kan indeholdes i bevillingsformål, samt
> - manglende løbende afregning med konsulentfirma i takt med forbrug i henhold til kontrakt
>
> Der er tale om flere af de samme konstaterede forhold som ved undersøgelsen i februar 2015. Som følge af disse konstaterede forhold, vil RUC følge op med henblik på en forbedring af de interne procedurer på disse områder. Der er i den forbindelse igangsat en undersøgelse af RUC's samarbejde med en udvalgt underleverandør.”

For et af stikprøvens projekter har FIT/Regnskab efterfølgende foretaget en udvidet kontrol ift. en række uafklarende forhold, som der nu er tilfredsstillende redegjort for. Derudover er PWC – som nævnt af PwC – i gang med en kontrol af samtlige samarbejder med en udvalgt underleverandør. Der arbejdes fortsat på en bredere controlling på bilagsniveau og på at opdatere og præcisere de interne retningslinjer. FIT/Regnskab har i samarbejde med JuPF udarbejdet et standardkontraktparadigme, som skal sikre bredere kendeskab til regelsættet om kontrakts-regulering. Fremadrette indskærpes procedurerne fortsat for øget kendskabet til gældende regler og overholdelse.

Pkt. 27

> ”Vi har gennemgået RUC's procedurer for journalisering af relevant projektmateriale med økonomisk og juridisk indhold i henhold til bestemmelserne i forvaltningsloven. Under vores gennemgang har vi konstateret, at projektansøgninger ofte ikke bliver journaliseret elektronisk. Vi har fået oplyst, at RUC har haft udfordringer med processerne omkring den digitale journalisering i forbindelse med anvendelsen af RUC's ESDH-system, hvorfor RUC, på nuværende tidspunkt, ikke lever fuldt op til forvaltningslovens bestemmelser omkring journalisering af projekter. Vi har fået oplyst, at processerne omkring digital journalisering vil være implementeret ultimo 2015. Efter vores gennemgang af projektområdet er det dog vores opfattelse, at alt projektrelevant materiale er arkiveret på en sådan måde, at det nemt kan fremfindes i tilfælde af forespørgsler.”

Processen med indførelsen af digital journalisering i forhold til forskningsprojekterne via sagsbehandlingssystemet F2 er nu i fuld gang, og for igangværende projekter forventes journaliseringen færdig ultimo 2015. For afsluttede projekter, der har været aktive siden den 1. juni 2012 forventes digital journalisering afsluttet i løbet af 2016.

Pkt. 43

> ”I forbindelse med vores gennemgang af indkøbsområdet, har vi gennemgået RUC's indkøbspolitik 2009-2010, som er den gældende indkøbspolitik. Vi vil anbefale, at indkøbspolitikken bliver opdateret, herunder en præcisering af de gældende tilbuds- og udbudsregler, kravene til dokumentation og interne retningslinjer for håndteringen af indkøb decentralt. Endvidere henviser vi til anbefalingerne på indkøbsområdet i "Rigsrevisionens Beretning til Statsrevisorerne om indkøb på videregående uddannelsesinstitutioner, august 2015". Disse anbefalinger omhandler forbedringsforslag til institutionernes retningslinjer for indkøb, herunder en forbedring i anvisningerne om;
> • opgavesnittet mellem decentrale og centrale indkøbere/indkøbsfunktioner i de institutioner, der har centrale indkøbsfunktioner
> • institutionens krav i forbindelse med brug og indgåelse af egne indkøbsaftaler
> • beregning af kontraktværdier i relation til tærskelværdier knyttet til EU's udbudsregler og tilbudsloven, herunder også tærskelværdier for bygge- og anlægsområdet
> • krav til konkurrenceudsættelse af køb under tilbudslovens tærskelværdier, som er fastsat ud fra institutionens væsentlighedskriterier
> • krav til, hvordan vigtige dispositioner og beslutninger om indkøbet dokumenteres.”

FIT/Teknik og Indkøb forbereder en opdatering af RUC’s indkøbspolitik primo april. Tidsrammen er afpasset flere forhold, hvoraf det primære er vedtagelsen af den nye udbudslov med henblik på at sikre, at de seneste lovændringer bliver indarbejdet i RUC’s indkøbspolitik. Endvidere er tidsrammen tilpasset efter at der pt. er fokus på et kantineudbud og udbud af håndværkerydelser. Ved opdatering og tilretning af RUC’s indkøbspolitik vil det blive prioriteret, at RUC’s hjemmeside oplyser om eksisterende og fremtidige indkøbsaftaler. Endvidere vil hjemmesiden blive ajourført i forhold til at oplyse om, hvorledes udbudsretlige opgaver lovmæssigt skal og bliver håndteret på RUC herunder, hvordan RUC sikre effektive indkøb.

Pkt. 47

> ”Ved vores stikprøve konstaterede vi, at der kun i et enkelt tilfælde forelå en kontrakt på håndværkerydelserne. Denne aftale var senest opdateret i 2005 og forelå desuden ikke i underskrevet stand. Vi vil anbefale, at der fortages en gennemgang af området for håndværkerydelser med henblik på indgåelse af nye aftaler, således at RUC opnår de bedst mulige vilkår og priser. Endvidere vil vi anbefale, at disse aftaler kommunikeres til de decentrale enheder, således at alle køb er håndværkerydelser sker i henhold til de indgåede aftalevilkår med faste leverandører. Vi har fået oplyst, at RUC er i gang med at udarbejde et håndværkerudbud. Vi anser et håndværkerudbud som et væsentlig punkt grundet omfanget af årlige håndværkerydelser og de mulige besparelser, der kan foreligge.”

Der afventes i øjeblikket tilbud fra et konsulenthus, der kan bistå RUC med udarbejdelse af et udbudsmateriale på håndværkerydelser. Såfremt tilbud om bistand kan antages vil påbegyndelse ske ultimo 2015 eller primo 2016. Formentligt bliver der tale om et klassiske håndværkertilbud med opdeling i diverse fagentrepriser med fokus på timepriser. Til orientering kan det oplyses, at FIT/Teknik og Indkøb i flere år har indhentet underhåndsbud fra mindst 3 leverandører for ydelser og vare af en værdi over 100.000 kr. Dokumentationen er ikke nødvendigvis journaliseret i tilknytning til regnskabssystemet, men journaliseret andetsteds.

Pkt. 48

> ”Vi har fået oplyst, at der ikke foretages kontrol af, hvorvidt der decentralt sker overholdelse af tilbuds- og udbudsregler og at der ikke på alle områder anvendes samme leverandører på

eksempelvis håndværkerydelser. Vi vil anbefale, at der iværksættes tiltag til overholdelse af retningslinjerne på decentralt niveau."

Den decentrale overholdelse af tilbuds- og udbudsreglerne vil blive løftet i forbindelse med opdatering af RUC's indkøbspolitik, som bl.a. oplyses på RUC's hjemmeside. Kendskabet til området vil blive udbredt ved at præsentere og drøfte materialet i relevante fora i RUC regi. Yderligere ydes der rådgivning til de respektive enheder i forbindelse med konkrete henvendelser herfra.

Pkt. 56

"Vi har gennemgået universitetets procedurer for registrering af inddata og kontrol og afstemning af uddata. Vi har stikprøvevis gennemgået en række personalemapper. I forbindelse med vores gennemgang har vi konstateret, at der for en enkelt medarbejder ikke forelå en ansættelses-kontrakt i underskrevet stand. Vi har fået oplyst, at lønafdelingen vil indhente underskrevet kontrakt efterfølgende. Vi vil anbefale, at der indføres procedurer, som sikrer, at formalia omkring underskrevne ansættelseskontrakter overholdes. Gennemgangen gav ikke anledning til yderligere bemærkninger."

I forhold til rykkerprocedure omkring underskrevne ansættelseskontrakter er der ikke i øjeblikket en ensartet sagsgang. Det er dog fokus på dette, og i løbet af 2016 vil der blive indført en ensartet procedure.

Pkt. 58

"Vi har gennemgået procedurer for fratrådte medarbejder. Vi har fået oplyst, at procedurerne omkring fratrædelse af medarbejdere er uændret i forhold til tidligere år. Vi anbefaler, at der indføres procedurer, der sikrer, at medarbejdere slettes i SLS på fratrædelsestidspunktet."

Der forefindes en procedure for hvordan lukning af medarbejder sker i SLS, men proceduren er manuel, hvilket medfører risiko for at fejl kan opstå. Proceduren vil blive gennemgået i 2016.

Roskilde Universitet (RUC)

Institutionsrevisors revisionsprotokollat af 8. oktober 2015 om forberedende revisionsarbejder for 2015

PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, CVR-nr. 33 77 12 31
Strandvejen 44, 2900 Hellerup
T: 3945 3945, F: 3945 3987, pwc.dk

Roskilde Universitet (RUC)

Institutionsrevisors revisionsprotokollat af 8. oktober 2015 om forberedende revisionsarbejde for 2015

Indhold

	Afsnitsnr.
Indledning	1 - 2
Redegørelse for den udførte revision	3 - 70
Hovedkonklusion på den udførte gennemgang	71
Assistance og rådgivning	72

Indledning

1 Vi har påbegyndt revisionen af RUC's årsrapport for 2015. Vi skal for god ordens skyld anføre, at vores revision af årsrapporten først er afsluttet, når årsrapporten er forsynet med vores revisionspåtegning og underskrift.

2 Om vores ansvar og revisionens udførelse og omfang henviser vi til redegørelse i vores protokollat af 29. september 2014, siderne 183-184 afsnit 1-11.

Redegørelse for den udførte revision

3 Som forberedelse til revisionen af årsrapporten for 2015 har vi indsamlet informationer og beskrivelser af universitetets aktiviteter, organisation, regnskabssystemerne og de interne kontroller.

4 Efter vores vurdering gennemføres revisionen af RUC's årsrapport for 2015 mest effektivt som en kombination af revision i løbet af regnskabsåret og revision efter regnskabsårets udløb.

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

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

- afstemnings- og analyseprocedurer
- omkostninger og attestationsforhold
- ledelsesrapportering
- indkøbsprocedurer

6 Vores undersøgelser har primært været rettet mod de løbende regnskabsprocedurer, som vi tillægger vægt i vores vurdering af risikoen for væsentlige, uopdagede fejl ved aflæggelsen af årsrapporten for 2015.

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

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

Estimeret årsresultat

9 Vi har gennemgået udkast til RUC's økonomirapportering (Prognose 1) for regnskabsårets første 4 måneder i 2015, der forventes godkendt til det kommende bestyrelsesmøde den 29. september 2015. Vi har fået oplyst, at Prognose 2 for regnskabsårets første 8 måneder er under udarbejdelse og forventes behandlet på bestyrelsesmødet den 28. oktober 2015.

10 Vi har fået oplyst, at den "foreløbige" Prognose 2 udviser et underskud for 2015 på DKK 41 mio. Det estimerede underskud er DKK 15 mio. dårligere end det oprindelige godkendte budget fra december 2014, der udviste et forventet underskud på DKK 26 mio. Vi har fået oplyst, at afvigelsen mellem "foreløbig" Prognose 2 og budget fra 2014 primært kan henføres til forsinkelse i omkostninger som følge af personaletilpasning.

11 Vi har fået oplyst, at forecast for 2016 samt budgetoverslag for 2017 og 2018 ifølge udkast til Prognose 2 viser henholdsvis et resultat på DKK -10 mio. i 2016, DKK -48 mio. for 2017 og DKK -99 mio. for 2018. Disse resultater medfører at RUC's egenkapital vil falde til DKK 0 mio. i 2017-2018, hvilket ikke er i overensstemmelse med RUC's ønske om altid at have en egenkapital på mindst 5% af omsætningen. Vi anbefaler, at der udarbejdes en "stresstest" på universitetets økonomiske forhold på sigt og iværksættes tiltag til forbedring heraf.

12 Vi har fået oplyst at bestyrelsen på deres møde den 29. september 2015 har besluttet en genopretningsplan for RUC's økonomi, hvor målsætningen om at egenkapitalen skal være på 5 % af omsætningen fastholdes. Som led i genopretningsplan skal der igangsættes en konsulentundersøgelse, der skal foreholde sig til hvordan de nødvendige besparelser kan opnås.

Egenkapital

13 Egenkapitalen udgjorde pr. 31. december 2014 DKK 82 mio. Prognose 1 for 2015 udviser et forventet underskud for 2015 på ca. DKK 41 mio., hvilket vil medføre en egenkapital pr. 31. decem-

ber 2015 på ca. DKK 41 mio. Vi henviser til RUC's Prognose 1 vedrørende den forventede økonomiske udvikling, herunder udviklingen i egenkapitalen.

Regnskabsinstruks

14 RUC's regnskabsinstruks indeholder overordnede retningslinjer for regnskabsføringen. Den seneste version af regnskabsinstruksen dateret 1. august 2014 er godkendt og underskrevet af universitetsdirektøren og økonomi- og it-chefen.

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

16 Vi har ved vores gennemgang af forretningsgange og interne kontroller i forbindelse med forberedende revisionsarbejder for 2015 rapporteret vores forslag til forbedringer på enkelte regnskabsområder til regnskabschefen. Disse forslag er beskrevet i punkt 22, 37, 42, 46, 47, 50, 55 og 57.

Hensættelser

17 Vi har gennemgået hensættelser pr. 31. august 2015. Vi har i den forbindelse konstateret, at der er indregnet hensættelse til arbejdsskader på DKK 1 mio., åremålstillæg på DKK 3 mio., afværgeforanstaltninger på DKK 2 mio. og til projekter på DKK 4 mio. Herudover er der hensat DKK 2 mio. til øvrige hensættelser. Vi har fået oplyst af regnskabschefen og økonomi- og it-chefen, at der på nuværende tidspunkt ikke er yderligere hensættelser.

18 Vi har fået oplyst, at RUC fortsat har opfølgningsprocedurer, der sikrer, at de månedsrapporteringer løbende tager højde for de kendte hensættelser på rapporteringstidspunktet. Vi anser dette for en styrkelse af økonomirapporteringerne og budgetopfølgningsprocedurerne.

Gennemgang af projekter og projektstyring

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

20 Vi har udvalgt en stikprøve på projektområdet fra listen over RUC's igangværende projekter pr. 31. august 2015. Vi har udvalgt 20 projekter på baggrund af risikovurdering ud fra store skyldige poster eller tilgodehavender, eller stor økonomisk projektaktivitet.

21 I forbindelse med vores gennemgang af de 20 projekter, har vi kontrolleret, om der foreligger et udfyldt og underskrevet oprettelsesskema, om RUC´s jurister har godkendt aftalegrundlaget før underskrift, at overheadsats er korrekt i henhold til bevillingsskrivelsen, samt om oprettelsen af projektet er sket på baggrund af et underskrevet tilsagn. Vi har endvidere gennemgået status på de 20 projekter med projektmedarbejderne, herunder indbetalinger og årsager til mer-/mindreforbrug.

22 Vi har udvalgt en stikprøve på 21 bilag fordelt på de 20 udvalgte projekter. Testen omfatter omkostningernes relevans for projekterne, som er vurderet ved gennemgangen af bilag og lønomkostninger samt ved kontakt til de projektansvarlige. Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

23 I lighed med undersøgelsen i februar 2015, udvalgte ledelsen igen i august 2015 en stikprøve på RUC's aktive projekter med henblik på kontrollere, om forbruget på projekterne afholdes efter formål. Der blev i alt udvalgt 6 projekter fordelt på de 6 institutter. Vi har fået oplyst, at RUC's interne retningslinjer ikke altid er blevet fulgt på de udvalgte projekter, herunder følgende forhold;

- at der er sket køb af billetter uden brug af CWT,
- manglende deltagerliste, manglende bilag,
- hyppig brug af taxatransport til og fra lufthavn,
- køb af elektronisk udstyr og større repræsentationsudgifter, der muligvis ikke kan indeholdes i bevillingsformål, samt
- manglende løbende afregning med konsulentfirma i takt med forbrug i henhold til kontrakt.

Der er tale om flere af de samme konstaterede forhold som ved undersøgelsen i februar 2015. Som følge af disse konstaterede forhold, vil RUC følge op med henblik på en forbedring af de interne procedurer på disse områder. Der er i den forbindelse igangsat en undersøgelse af RUC's samarbejde med en udvalgt underleverandør.

24 Vi har herudover udvalgt 5 nyoprettede projekter i perioden 1. januar 2014 – 31. august 2015, hvor vi har kontrolleret, om projekterne er oprettet i henhold til retningslinjerne, herunder om der foreligger udfyldt og underskrevet oprettelsesskema, om RUC´s jurister har godkendt aftalegrundlaget før underskrift samt om oprettelsen af projektet er sket på baggrund af et underskrevet tilsagn. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

25 Vi har foretaget en gennemgang af lukkede projekter, hvor vi har kontrolleret, om behandling af mer- og mindreforbrug er sket korrekt, om projektsaldoen er nulstillet og om projektkontoen er blevet spærret for bogføring efter lukning. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

26 Herudover har vi foretaget en gennemgang af projekter som i forhold til slutdato i stamdata burde være lukkede. Der er for disse projekter foretaget en stikprøve på 9 projekter med fokus på projekter med ældst slutdato jf. stamdata. Vores gennemgang gav ikke anledning til bemærkninger.

27 Vi har gennemgået RUC´s procedurer for journalisering af relevant projektmateriale med økonomisk og juridisk indhold i henhold til bestemmelserne i forvaltningsloven. Under vores gennemgang har vi konstateret, at projektansøgninger ofte ikke bliver journaliseret elektronisk. Vi har fået oplyst, at RUC har haft udfordringer med processerne omkring den digitale journalisering i

forbindelse med anvendelsen af RUC's ESDH-system, hvorfor RUC, på nuværende tidspunkt, ikke lever fuldt op til forvaltningslovens bestemmelser omkring journalisering af projekter. Vi har fået oplyst, at processerne omkring digital journalisering vil være implementeret ultimo 2015. Efter vores gennemgang af projektområdet er det dog vores opfattelse, at alt projektrelevant materiale er arkiveret på en sådan måde, at det nemt kan fremfindes i tilfælde af forespørgsler.

28 Vi har herudover foretaget en gennemgang af en stikprøve på 10 projekter, som ifølge projektsaldolisten har et merforbrug på mere end TDKK 100 pr. 31. august 2015. Vi har testet, at der løbende foretages opfølgning på projekter med et merforbrug på over TDKK 100 i henhold til forretningsgangen uden bemærkninger. Vi anser dette for en væsentlig kontrol på projektområdet.

29 Vi har fået oplyst, at RUC fortsat er i gang med en opdatering af den eksisterende forretningsgangsbeskrivelse med en vejledning omkring workflowet for projektadministrationen m.m., som bl.a. forventes at redegøre for legalitetskontrollen i forbindelse med projektoprettelserne. Forretningsgangsbeskrivelsen forventes at foreligge i en opdateret udgave ultimo 2015 med en journalinstruks.

30 RUC har hensat DKK 4,4 mio. til imødegåelse af medfinansiering på projekter. Hensættelsen er uændret ift. årsrapporten 2014 og vil blive revurderet i forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten for 2015. Den realiserede medfinansiering på projekter udgør pr. 31. august 2015 en netto indtægt på ca. TDKK 166 bestående af TDKK 68 i medfinansiering ved lukning af projekter og TDKK 234 i overskud på lukkede projekter. Til sammenligning udgjorde de lukkede projekter pr. 31. august 2014 en nettoudgift på ca. TDKK 36.

Likvidområdet

31 Vi har gennemgået FIT/Regnskab's procedurer på likvidområdet.

32 Vi har påset, at der udarbejdes løbende afstemninger på alle bankkonti. Vi har gennemgået afstemninger pr. 31. august 2015 uden bemærkninger.

33 Vi har ligeledes kontrolleret prokuraforhold på likvidområdet med henblik på funktionsadskillelse ved gennemførsel af betalinger og ved oprettelse og godkendelse af nye brugere i banken. Gennemgangen heraf gav ikke anledning til bemærkninger.

34 RUC har en obligationsbeholdning på nominelt ca. DKK 180 mio. i danske obligationer, heraf ca. DKK 120 mio. erhvervet i 2011 og yderligere DKK 60 mio. i 2014 på baggrund af bestyrelsens godkendelse. Der er i 2015 foretaget løbende kursregulering af beholdningen, hvilket pr. 31. august 2015 har medført et kurstab på DKK 2,5 mio. Samlet set forventes dog en resultateffekt på DKK 0 på obligationsbeholdningen med indregning af renteindtægter og gebyrer. Gennemgangen gav ikke anledning til yderligere bemærkninger.

Omkostninger og kreditorer

35 Vi har gennemgået FIT/Regnskab's procedurer for registrering af omkostningsbilag og betaling af kreditorer.

36 Vi har gennemgået kreditorafstemningen og aldersfordelingen for kreditorer pr. 31. august 2015, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

37 Vi har stikprøvevis gennemgået RUC's repræsentationsomkostninger for at sikre, at afholdte repræsentationsomkostninger afholdes i henhold til vedtagne retningslinjer. Der henvises endvidere til punkt 23 for RUC's interne undersøgelse og bemærkninger til repræsentationsomkostninger. Vores gennemgang af repræsentationsomkostninger her herudover ikke givet anledning til bemærkninger.

38 Vi har konstateret, at der ikke er begrænsninger i adgangen til at ændre i kreditor stamdata. Det er oplyst, at ændringer i stamdata logges via Navision Stat, og at der er indført procedurer for kontrol af disse ændringer løbende. Vi anbefales, at det synliggøres, at disse kontroller udføres.

39 Vi har ved gennemgangen af omkostningsbilag konstateret, at RUC har modtaget morarenter og gebyrer for i alt ca. DKK 87.000 som følge af for sene betalinger af fakturaer i to tilfælde. Vi har fået oplyst, at der er tale om enkeltstående fejl og at der er fulgt op på disse, for at forhindre dette fremadrettet.

Indkøbsprocedurer

40 Vi har fået oplyst af FIT/Indkøb, at det er deres opfattelse, at RUC's udarbejdede indkøbspolitik følges, men at det af ressourcemæssige årsager ikke er muligt at sende alle ydelser i udbud. FIT/Indkøb oplyser dog, at de omkostningstunge ydelser og ydelser på væsentlige områder, bliver sendt i udbud.

41 I forbindelse med rejseafregninger har vi gennemgået procedurerne omkring godkendelse af rejseafregninger i Rejsud-systemet, herunder at RUC's faste leverandør benyttes til køb af alle rejser. Det er vores opfattelse, at der er gode kontroller og procedurer på området for rejseafregninger.

42 Vi har konstateret, at der kun i meget få tilfælde købes rejser hos en anden end den af staten valgte rejseleverandør. Årsagen hertil er primært, at der har været tale om studerende, der ikke er omfattet af tjenesterejser i henhold til Statsaftalens vejledning, eller nye medarbejdere, der ikke kendte til politikken. I de gennemgåede tilfælde, har der foreligget dokumentation og dispensation i henhold til de interne procedurer, hvorfor gennemgangen ikke har givet anledning til bemærkninger.

43 I forbindelse med vores gennemgang af indkøbsområdet, har vi gennemgået RUC's indkøbspolitik 2009-2010, som er den gældende indkøbspolitik. Vi vil anbefale, at indkøbspolitikken bliver opdateret, herunder en præcisering af de gældende tilbuds- og udbudsregler, kravene til do-

kumentation og interne retningslinjer for håndteringen af indkøb decentralt. Endvidere henviser vi til anbefalingerne på indkøbsområdet i "Rigsrevisionens Beretning til Statsrevisorerne om indkøb på videregående uddannelsesinstitutioner, august 2015". Disse anbefalinger omhandler forbedringsforslag til institutionernes retningslinjer for indkøb, herunder en forbedring i anvisningerne om;

- opgavesnittet mellem decentrale og centrale indkøbere/indkøbsfunktioner i de institutioner, der har centrale indkøbsfunktioner
- institutionens krav i forbindelse med brug og indgåelse af egne indkøbsaftaler
- beregning af kontraktværdier i relation til tærskelværdier knyttet til EU's udbudsregler og tilbudsloven, herunder også tærskelværdier for bygge- og anlægsområdet
- krav til konkurrenceudsættelse af køb under tilbudslovens tærskelværdier, som er fastsat ud fra institutionens væsentlighedskriterier
- krav til, hvordan vigtige dispositioner og beslutninger om indkøbet dokumenteres.

44 Vi har afholdt møde med Teknik- og indkøbschefen og driftsinspektøren på fællesadministrationen med henblik på en vurdering af procedurerne på indkøbsområdet, samt foretaget test på stikprøvebasis til en vurdering af, om de afholdte omkostninger har fulgt indkøbsprocedurerne.

45 Vi har foretaget en stikprøve på tilgange på anlægsaktiver i året pr. 31. august 2015 for at vurdere, hvorvidt indkøbs- og udbudsregler er blevet overholdt. Vi har påset, hvorvidt købet har været sendt i udbud, om der er indhentet tilbud og om der efterfølgende foreligger en underskrevet kontrakt med vinderen af udbuddet. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

46 Vi har gennemgået finanskontoen for håndværkerudgifter for at undersøge grundlaget for køb af håndværkerydelser i henhold til indkøbsreglerne og interne retningslinjer. Vi har i den forbindelse forespurgt til udvalgte håndværkerydelser, der pr. 31. august 2015 udgjorde i alt DKK 4,3 mio., hvoraf vores stikprøve til forespørgsel udgjorde DKK 1 mio. heraf. Til sammenligning udgjorde håndværkerudgifter i regnskabsåret 2014 i alt DKK 15 mio.

47 Ved vores stikprøve konstaterede vi, at der kun i et enkelt tilfælde forelå en kontrakt på håndværkerydelserne. Denne aftale var senest opdateret i 2005 og forelå desuden ikke i underskrevet stand. Vi vil anbefale, at der fortages en gennemgang af området for håndværkerydelser med henblik på indgåelse af nye aftaler, således at RUC opnår de bedst mulige vilkår og priser. Endvidere vil vi anbefale, at disse aftaler kommunikeres til de decentrale enheder, således at alle køb er håndværkerydelser sker i henhold til de indgåede aftalevilkår med faste leverandører. Vi har fået oplyst, at RUC er i gang med at udarbejde et håndværkerudbud. Vi anser et håndværkerudbud som et væsentlig punkt grundet omfanget af årlige håndværkerydelser og de mulige besparelser, der kan foreligge.

48 Vi har fået oplyst, at der ikke foretages kontrol af, hvorvidt der decentralt sker overholdelse af tilbuds- og udbudsregler og at der ikke på alle områder anvendes samme leverandører på eksem-

pelvis håndværkerydelser. Vi vil anbefale, at der iværksættes tiltag til overholdelse af retningslinjerne på decentralt niveau.

Debitorområdet

49 Vi har gennemgået FIT/Regnskab's procedurer på debitorområdet, herunder afstemnings- og rykkerprocedurer. Det er vores opfattelse, at procedurerne på debitorområdet fortsat er velfungerende.

Anlægsaktiver

50 Vi har gennemgået procedurer omkring anlægsaktiverne, herunder at der løbende foretages afstemninger og opdatereting af donationsforpligtelsen vedrørende de donerede aktiver. Vi har ligeledes foretaget test af til- og afgange på anlægsaktiverne i perioden 1. januar – 31. august 2015. Vi har ligeledes testet RUC's konti for småanskaffelser og reparation og vedligeholdelse i perioden for at vurdere, om der er tale om omkostninger til aktivering.

51 I forbindelse med test af afgange har vi konstateret, at der for 3 anlægsaktiver på samme projekt ikke forelå skriftlig institutgodkendelse i henhold til de interne procedurer ved afgange af anlægsaktiver. Instituttet har efterfølgende oplyst os om, at afgangen var godkendt og i henhold til procedurerne. Vi vil anbefale, at de interne procedurer følges for alle afgange af anlægsaktiver.

52 Vores gennemgang af anlægsaktiver har ikke givet anledning til yderligere bemærkninger.

Gager og lønninger

53 Rigsrevisionen har ansvaret for revisionen af selve SLS-systemet. Rigsrevisionens revisionsindsats i relation til SLS baserer sig på systemerklæringer udarbejdet af CSC's revisor til systemleverandøren CSC og CSC's kunder. I forbindelse med den institutionsrelaterede lønrevision påses, at lønbehandlingen i SLS sikrer korrekt lønudbetaling. Endvidere udfører Rigsrevisionen it-revision af SLS i Økonomistyrelsen. Resultaterne af revisionerne afrapporteres i Rigsrevisionens "Beretning om revisionen af statsregnskabet" i oktober måned. Den seneste beretning vedrører statsregnskabet 2014, hvor revisionen af området ikke gav anledning til bemærkninger.

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

55 Vi har stikprøvevis foretaget gennemgang af lønninger for medarbejdere på RUC, herunder påset at ansættelseskontrakter foreligger i underskrevet stand og at medarbejdere ved ansættelsen kommer ind i lønsystemet på det rigtige løntrin i forhold til anciennitet og vilkår i ansættelseskontrakten.

56 Vi har gennemgået universitetets procedurer for registrering af inddata og kontrol og afstemning af uddata. Vi har stikprøvevis gennemgået en række personalemapper. I forbindelse med

vores gennemgang har vi konstateret, at der for en enkelt medarbejder ikke forelå en ansættelseskontrakt i underskrevet stand. Vi har fået oplyst, at lønafdelingen vil indhente underskrevet kontrakt efterfølgende. Vi vil anbefale, at der indføres procedurer, som sikrer, at formalia omkring underskrevne ansættelseskontrakter overholdes. Gennemgangen gav ikke anledning til yderligere bemærkninger.

57 Vi har ligeledes gennemgået personalemapperne for rektor, universitetsdirektør og økonomi- og it-chefen, uden at dette gav anledning til bemærkninger.

58 Vi har gennemgået procedurer for fratrådte medarbejder. Vi har fået oplyst, at procedurerne omkring fratrædelse af medarbejdere er uændret i forhold til tidligere år. Vi anbefaler, at der indføres procedurer, der sikrer, at medarbejdere slettes i SLS på fratrædelsestidspunktet.

59 I forbindelse med vores gennemgang af lønområdet, har vi ligeledes gennemgået de månedlige afstemningsprocedurer. Gennemgangen har ikke givet anledning til bemærkninger.

Moms- og afgiftsområdet

60 Vi har kontrolleret RUC's løbende indberetning af moms, uden at dette har givet anledning til bemærkninger.

61 RUC har i overensstemmelse med vores tidligere anbefalinger implementeret arbejde vedrørende periodevise analyser, som kan sandsynliggøre, at moms afregnes korrekt. Dette giver øget sikkerhed for, at moms og afgifter afregnes korrekt. Vi har gennemgået universitetets procedurer på området, uden at det har givet anledning til bemærkninger.

62 RUC har i juli 2014 udsendt en momsvejledning som skal sikre et øget fokus på en korrekt momsmæssig behandling og reducere risikoen for fejl vedrørende håndteringen af købsmoms og salgsmoms. Vi har fået oplyst, at den er fuldt implementeret i 2015 og at den nuværende version er under opdatering som følge af tilbagemeldinger og anbefalinger fra medarbejderne.

Afstemnings- og analyseprocedurer

63 Vores gennemgang af RUC's afstemningsprocedurer viser, at afstemninger foretages på alle væsentlige områder, herunder vedrørende gager og lønninger, kreditor, debitorer, likvider, moms, materielle anlægsaktiver og projekter.

64 Vi har stikprøvevis kontrolleret, at der foreligger godkendelse på disse løbende afstemninger og at afstemningerne var uden væsentlige differencer på tidspunktet for godkendelsen. Denne gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger.

Administrationsaftale med Øresundsuniversitetet

65 RUC's administration med Øresundsuniversitetet blev afviklet i 2012. Der var pr. 31. august 2014 var der hensat DKK 1 mio. til afdækning af risiko for de manglende slutindbetalinger fra bevil-

lingsgivere. Vi har fået oplyst, at alle slutindbetalinger er modtaget og afregnet, hvorfor hensættelse er tilbageført i 2015.

Gennemgang af generelle it-kontroller

66 Vi har i vores revisionsprotokol til årsrapporten 2014 anført, at de generelle it-kontroller for så vidt angår de administrative systemer, i al væsentlighed, kan anses for tilstrækkelige og effektive.

67 I samarbejde med RUC forventer vi at påbegynde en fornyet gennemgang af de generelle it-kontroller i december 2015. Vi vil udarbejde en særskilt rapportering om status på området til RUC's økonomi- og it-chef.

Løbende økonomirapportering

68 Vi har modtaget økonomirapporteringen for regnskabsårets første 4 måneder i 2015 og har foretaget en overordnet gennemgang af denne.

69 Vi har drøftet metoderne for udarbejdelse af økonomirapporteringen med FIT. Vi har fået oplyst, at der ved perioderapporteringerne ikke udarbejdes et fuldt periodiseret regnskab, hvorfor der kan forekomme udsving i forhold til den endelige årsrapport.

70 Vi har samtidig gennemgået det beskrevne afsnit i Prognose 1 og vurderet, at denne information giver et godt overblik over de usikkerheder, der indgår i den økonomiske rapportering.

Hovedkonklusion på den udførte gennemgang

71 Vores forberedende revision har givet os en begrundet opfattelse af, at RUC's økonomisystemer som helhed giver et pålideligt grundlag for udarbejdelsen af årsrapporten, og vi er ikke under denne del af revisionen blevet opmærksomme på forhold, som kan medføre forbehold eller supplerende oplysninger i vores revisionspåtegning på årsrapporten 2015. Opstår der senere under revisionen forhold, som bedømmes at kunne give anledning til forbehold eller supplerende oplysninger i vores revisionspåtegning, vil dette straks blive meddelt bestyrelsen.

Assistance og rådgivning

72 Vi har efter aftale assisteret med følgende:

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

København, den 8. oktober 2015
PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

Jens Otto Damgaard
statsautoriseret revisor

Jens Olsson
statsautoriseret revisor

Siderne 212-223 er behandlet på bestyrelsesmødet den / 2015.

Hanne Leth Andersen
Rektor

Peter Lauritzen
Universitetsdirektør

Bestyrelse

Erik Jacobsen
formand

Vibe Klarup Voetmann

Annette Toft

Anita Mac

Charlotte Levin

Drude Mie Rohde

Inga Bostadt

Lisbeth Lollike

Morten Slabaik

ROSKILDE UNIVERSITET **Cover**

Rektoratet 2. december 2015

Pkt. 6 Drøftelse af indstilling vedr. nyt pligtigt mål i udviklingskontrakten

Sagsfremstilling

Regeringen ønsker, at de videregående uddannelsesinstitutioner skal forpligte sig til at øge det regionale vidensamarbejde. Ministeren har på den baggrund bedt uddannelsesinstitutionerne om at udarbejde et tillæg til den nuværende udviklingskontrakt, hvor *øget regionalt vidensamarbejde* indgår som nyt pligtigt mål. Det nye pligtige mål erstatter det nuværende pligtige mål om *øget social mobilitet – flere talenter i spil*. Det betyder også, at institutionerne ikke skal afrapportere målepunkterne vedrørende *øget social mobilitet – flere talenter i spil* i årsrapporterne i 2015-2017.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen giver bestyrelsesformanden mandat til skriftlig behandling af sagen i bestyrelsen.

Bilag

- Mail til bestyrelsesformænd fra Esben Lunde
- Notat om justering af udviklingskontrakten
- Skabelon – tillæg til udviklingskontrakten

Jeanett Grann Knudsen

Emne: VS: Nyt pligtigt mål om øget regionalt vidensamarbejde
Vedhæftede filer: Notat om justering af udviklingskontrakten.pdf; Skabelon – tillæg til udviklingskontrakt.docx

Fra: Ministeren [mailto:min@ufm.dk]
Sendt: 23. november 2015 13:42
Til: Erik Jacobsen, RUC; Juragruppen - Michael Christiansen; Jørgen Lindegaard, ITU; Lars Bonderup Bjørn (AAU); Lars Nørby Johansen, SDU; Michael Christiansen, AU; Nils Strandberg Pedersen, KU; Per Falholt, DTU; Peter Schütze, CBS; Sekr. Camilla Mørk - Per Falholt; Sekr. Susanne Holm - Michael Christiansen; Susanne Hansen (Strandberg)
Cc: au; cbs; dtu; itu; ku; ruc; Rektor Mailbox; Susanne Bjerregaard; aalborg
Emne: Nyt pligtigt mål om øget regionalt vidensamarbejde

Kære bestyrelsesformænd

Med regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark præsenterede regeringen den 23. november 2015 sin vision for et Danmark i fortsat udvikling. De videregående uddannelsesinstitutioner spiller en særlig rolle i samfundet for at få viden ud i alle dele af Danmark – ikke mindst i forhold til de små og mellemstore virksomheder.

Regeringen ønsker, at de videregående uddannelsesinstitutioner skal forpligte sig til at øge det regionale vidensamarbejde. Jeg skal på den baggrund bede uddannelsesinstitutionerne om at udarbejde et tillæg til den nuværende udviklingskontrakt, hvor *Øget regionalt vidensamarbejde* indgår som nyt pligtigt mål. Det nye pligtige mål erstatter det nuværende pligtige mål om *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*. Det betyder også, at institutionerne ikke skal afrapportere målepunkterne vedrørende Øget social mobilitet – flere talenter i spil i årsrapporterne i 2015-2017.

Institutionerne anmodes om at indsende udkast til tillægget til udviklingskontrakten til Styrelsen for Videregående Uddannelser **senest den 1. februar 2016**. Der er i det vedhæftede notat beskrevet de forventninger, der er indholdsmæssigt til det nye pligtige mål samt information om tillægget til udviklingskontrakten. For at lette institutionernes arbejde er der vedlagt en skabelon til brug for kontrakttillægget. Tillægget forventes færdiggjort i dialog med Styrelsen for Videregående Uddannelser.

Et andet element i vækstplanen, som har betydning for de videregående uddannelsesinstitutioner, er arbejdet med udbredelse af best practice for de regionale vidensamarbejder. Regeringen vil sætte dette arbejde i gang i løbet af 2016.

Jeg ser frem til det kommende samarbejde om udviklingskontrakterne.

Med venlig hilsen

Esben Lunde Larsen

Notat

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Information om tillæg til udviklingskontrakten

23. november 2015

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Børsgade 4
Post Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
Fax 3332 3501
Mail ufm@ufm.dk
Web www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408

Ref.-nr. 15/019636-12

Dette notat indeholder en kort beskrivelse og motivering af det nye pligtige mål om *øget regionalt vidensamarbejde* og gennemgår en række praktiske forhold i forbindelse med de videregående uddannelsesinstitutioners arbejde med udkast til tillæg til udviklingskontrakten. Notatet er suppleret af en skabelon, som skal anvendes i forbindelse med udarbejdelsen af udkast til tillægget.

Formålet med udviklingskontrakten er at fremme institutionens strategiske udvikling samt skabe synlighed om institutionens arbejde med at opfylde samfundsmæssige udfordringer. Med regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark øges fokus på, at viden fra uddannelsesinstitutionerne skal komme samfundet til gode i en bredere forstand.

Det nye fokus målsættes i et tillæg til uddannelsesinstitutionernes udviklingskontrakt.

Motivation for det nye pligtige mål

Det er et politisk pejlemærke, at den regionale erhvervsfremmeindsats skal styrkes ved, at små og mellemstore virksomheder (SMV) i hele landet får lettere adgang til viden fra de videregående uddannelsesinstitutioner.

Samspillet mellem de videregående uddannelsesinstitutioner og de regionale SMV'er ønskes målsat i udviklingskontrakterne. Derved synliggøres uddannelsesinstitutionernes regionale samarbejde med virksomheder og innovationsaktører, som for eksempel de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS), klynger og Innovationsnetværk.

Der er en række centrale kanaler, som er med til at bringe viden fra de videregående uddannelsesinstitutioner ud i samfundet. Det er centralt, at de videregående uddannelsesinstitutioner overvejer, hvordan disse kanaler bedst bringes i spil i forhold til at lade institutionernes viden komme virksomheder i hele landet til gode.

Viden kommer fra uddannelsesinstitutionerne ad forskellige kanaler for eksempel gennem:
- Uddannelse og efteruddannelse
- Samarbejde om forsknings- og innovationsprojekter
- Teknologioverførsel og iværksætteri

- Forskningsbaseret videnservice

Uddannelse- og efteruddannelsesaktiviteterne betyder, at der hvert år bliver flere tusinde nyuddannede dimittender ansat i virksomhederne, som bringer ny viden med fra uddannelsesinstitutionerne. Samtidig udbyder uddannelsesinstitutionerne efter- og videreuddannelse, der udgør en anden central kanal for formidling af (forskningsbaseret) viden til medarbejderne i virksomhederne.

Forsknings- og innovationsprojekter vedrører projekter, hvor både forskere/undervisere og virksomheder bidrager med viden og ressourcer til fælles projekter, hvor målet er sammen at frembringe resultater, der både kan anvendes i forskningsmæssig og erhvervsmæssig sammenhæng.

Teknologioverførsel og iværksætteri vedrører kommercialisering af forskningsresultater og at skabe nye virksomheder baseret på forskning og viden fra uddannelsesinstitutionerne. Teknologioverførselsdelen vurderes mest relevant i forhold til universiteterne, mens iværksætteri-delen kan være relevant for flere institutionstyper.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Forskningsbaseret videnservice vedrører services og rådgivningsydelser, som udbydes med afsæt i konkrete behov i virksomhederne. Der kan være tale om brug af institutionernes faciliteter eller skræddersyede kurser, der designes med henblik på at løse et konkret problem i virksomheden.

Institutionerne bør overveje samspillet med og bidraget til GTS-institutterne og innovationsnetværk, som allerede i dag varetager henholdsvis egentlig udvikling af virksomhedsrettet teknologisk videnservice, samt matchmaking og videnudveksling mellem SMV'er og videninstitutioner. GTS-institutter og innovationsnetværk har således velfungerende platforme for samarbejde og videnudveksling med SMV'er som uddannelsesinstitutionerne bør gøre brug af gennem et strategisk samspil.

Institutionerne målsætter på baggrund af deres udfordringer og profiler målepunkter, som relaterer sig til at få viden ud i samfundet. Fokus for det nye målepunkt er, at få styrket relationen og samspillet mellem den videregående uddannelsesinstitution og SMV'er i hele landet.

Indholdet af tillægskontrakten
Der er udarbejdet en skabelon med tillægget til udviklingskontrakten, skabelonen indeholder to elementer:

1. en ophævelse af det nuværende pligtige mål om *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*
2. konkretisering af det nye pligtige mål om *Øget regionalt vidensamarbejde*.

Udformning af målepunkter og måltal
Det er hver enkelt institutions opgave at bidrage med et udkast til tillæg, der indeholder egnede målepunkter og måltal for det nye pligtige mål for *øget regionalt vidensamarbejde*.

Det nye pligtige mål skal i tillægget til udviklingskontrakten omsættes i konkrete målepunkter og måltal:

- *Målepunkterne (indikatorer)* omsætter målene til konkrete målbare resultater, som skal leveres for at opfylde målet.
- *Måltal (milepæle)* angiver den målsatte udvikling for det enkelte målepunkt. Som udgangspunkt angives et måltal for hvert år i kontraktperioden.

I forhold til institutionens indspil til målepunkter vil der blive lagt vægt på, at de rummer følgende egenskaber:

- at målepunkterne har direkte sammenhæng til at øge det regionale vidensamarbejde
- at målepunkterne er ambitiøse
- at målepunkterne refererer så vidt muligt til output eller effekt
- at målepunkterne kan opgøres og afrapporteres i årsrapporterne for 2016 og 2017.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

I forbindelse med dialogen om tillægget skal der opnås enighed om det endelige valg af både målepunkter og måltal.

Tidsplan og frister

De videregående uddannelsesinstitutioner anmodes om at indsende et udkast til tillæg til udviklingskontrakten senest mandag den 1. februar 2016 med henblik på, at ministeren og uddannelsesinstitutionerne har en aftale om institutionens bidrag til at skabe øget regionalt vidensamarbejde senest med udgangen af 1. kvartal 2016.

Tid	Aktivitet
November Uge 48	Uddannelses- og forskningsministeren udmelder det nye pligtige mål for *øget regionalt vidensamarbejde*
December-januar	Interne processer på institutionerne med tillægget til udviklingskontrakten.
1. februar 2016	Frist for institutionernes tillæg til kontraktudkast med udfoldelse af målepunkter og måltal.
Februar-marts 2016	Udkastet til tillægget drøftes. Det forventes, at dialogen primært gennemføres skriftligt eller telefonisk.
Marts 2016	Tillægget til udviklingskontrakten underskrives. Tillægget til udviklingskontrakterne træder i kraft med tilbagevirkende kraft pr. 1. januar 2016.

Kontaktpersoner og indsendelse af udkast til udviklingskontraker

Udkast til tillæg til udviklingskontrakt samt anden korrespondance om udviklingskontrakterne sendes til e-mailadressen: udviklingskontrakt@uds.dk.

Hvis der er spørgsmål i forbindelse med udarbejdelsen af tillægget, kan Zacharias Balslev-Clausen (7231 8682) eller Mette Mikkelsen (7231 8646) kontaktes på telefon eller ovenstående e-mailadresse.

Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017 mellem uddannelses- og forskningsministeren og [institutionsnavn]

Præambel

De videregående uddannelsesinstitutioner spiller en særlig rolle i samfundet for at få viden ud i alle dele af Danmark – ikke mindst i forhold til de små og mellemstore virksomheder. Derfor er der udarbejdet dette tillæg til udviklingskontrakten i forlængelse af regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark af den 23. november 2015, hvor der tegnes en vision for et Danmark i fortsat udvikling.

I denne tillægskontrakt sættes mål for [institutionsnavns] arbejde med at øge det regionale vidensamarbejde. Tillægskontrakten indeholder to elementer:

1. En ophævelse af målet om *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*
2. Det nye pligtige mål om *Øget regionalt vidensamarbejde.*

Ad. 1. Ophævelse af målet om *øget social mobilitet – flere talenter i spil*

Udviklingskontraktens pligtige mål vedrørende *Øget social mobilitet – flere talenter i spil* ophæves. Det betyder, at følgende målepunkterne udgår af udviklingskontrakten for perioden 2015-2017:

- [x.]
- [y.]
- [...]

Der skal således ikke afrapporteres på målepunkterne vedrørende social mobilitet i årsrapporten for 2015-2017.

Ad 2. Øget regionalt vidensamarbejde

[Beskrivelse af mål/målepunkter, herunder begrundelse for valg af målepunkter]

1. [Målepunktet]

[Beskrivelse af målepunktet og opgørelsesmetode. Detaljeret teknisk beskrivelse af målepunkterne kan, hvis det ønskes, flyttes til et bilag til kontrakten.]

Udgangspunkt:	2016:	2017:
[Baseline]	[Måltal for 2016]	[Måltal for 2017]

2. [Målepunktet]

[Beskrivelse af målepunktet og opgørelsesmetode. Detaljeret teknisk beskrivelse af målepunkterne kan, hvis det ønskes, flyttes til et bilag til kontrakten.]

Udgangspunkt:	2016:	2017:
[Baseline]	[Måltal for 2016]	[Måltal for 2017]

Underskrifter

[By], den [dato]	København, den [dato]
[Navn] Bestyrelsesformand	Esben Lunde Larsen Uddannelses- og forskningsminister

Pkt. 7 Orientering fra bestyrelsesformanden

ROSKILDE UNIVERSITET
Rektoratet

Cover
2. december 2015

Pkt. 8 Orientering fra rektoratet

1. Afsluttende statusnotat om Strategi 2015

Vedlagt som bilag 1 til punkt 8.

2. Implementering af Strategi Ny RUC

Mens der er aktiviteter i gang knyttet til alle strategiens områder, skal nye institutstrategier og tværgående strategiprojekter nødvendigvis tilpasses situationen efter det planlagte bestyrelsesseminar i februar i 2016. På baggrund af den nye institutstruktur, der træder i kraft 1. januar 2016 og den konsulentundersøgelse, der pågår vedr. en genopretningsplan for RUCs økonomi, har rektoratet således besluttet, at parallelle processer for formulering af tværgående projekter og institutstrategier tilrettelægges med start 1. marts 2016.

Institutterne vil blive bedt om at formulere institutstrategier med afsæt i RUCs grundfortælling og Strategi Ny RUC. Institutstrategien skal tydeliggøre instituttets profil og angive overordnet retning for udvikling af instituttet/universitetet ved at beskrive, hvordan instituttet vil arbejde med eksempelvis forskning, uddannelse, studiemiljø og arbejdsmiljø. Rektoratet vil angive en ramme for udformning af strategierne, og tidsplanen vil rumme både review af udkast i universitetsledelsen og en forelæggelse af de nye institutter/institutstrategier for bestyrelsen.

For at give bestyrelsen et overordnet indblik i en del af det igangværende arbejde, følger en oversigt over planlagte aktiviteter vedrørende to af strategiens tværgående temaer, navnlig forskningens dobbelte gennemslag og udvikling af RUCs særlige projektmodel.

I relation til det strategiske tema omkring forskningens dobbelte gennemslag er der fokus på tre aspekter:

i) Impact fortællinger og -måling
ii) Kompetenceudvikling af VIP i forhold til projektansvar og kommunikation
iii) Forskningsintern impact, herunder hvordan vi understøtter publikation i nogle af de bedste internationale kanaler

Udviklingen af RUCs særlige projektmodel er en tværgående opgave, der forventes tematiseret i løbet af hele projektperioden. Samlet set skal RUC, blandt andet gennem forskningsunderstøttelse af projektmodellen, blive mere kompetent i forståelsen og anvendelsen af samme. Herudover er det planen, at der relativt hurtigt skal udarbejdes et kortfattet informationsmateriale om projektmodellen til eksterne målgrupper og til intern brug for eksempel ved ansættelse af DVIP uden erfaring med projektmodellen. Endelig er der ønske om at belyse på den ene side de kritiske kvalitetsudfordringer og på den anden side de potentielle udviklingsmuligheder der ligger i projektmodellen.

3. Orientering om mindre organisationstilpasning i Fællesadministrationen

Rektoratet har besluttet at gennemføre en mindre organisationstilpasning. Baggrunden er RUC's økonomiske situation, hvor Fællesadministrationen skal spare 1,6 mio. kr. på lønsum i 2016. Ud over nødvendige personalereduktioner giver dette også anledning til at justere Fællesadministrationen med færre enheder, prioritering af opgaver og ressourcer, samt optimere samarbejde og brug af faglige synergier på tværs af RUC.

Den justerede organisation trådte i kraft mandag den 9. november 2015 og er følgende:

JuPF (Jura, ph.d og forskningsservice) lægges ind i Rektorats- og Kommunikationsafdelingen (RK) under ledelse af kontorchefen for RK. Det medfører, at den nuværende teamleder overgår til at være chefjurist i stedet for teamleder.

RUC Innovation deles i to. De studenterrettede aktiviteter lægges ind i UI. De øvrige samarbejdsaktiviteter lægges ind under RK under kontorchefen for RK.

ESDH enheden fra RK slås sammen med servicedesk'en i FIT.

Drift og Teknik/indkøb i FIT lægges sammen til ét team.

I UI oprettes en teamlederstilling med overordnet ansvar for de tværgående studieadministrative processer og sammenhænge særligt i forhold til bacheloruddannelserne. Stillingen erstatter den foreslåede viceuddannelseschefstilling (som derfor ikke oprettes) og slås op internt.

4. RUC-forsker modtog prestigefyldt Tietgenpris

Hvert år belønner Danish Society for Education and Business (DSEB) en ung forsker med Tietgenprisen og 500.000 kroner som en anerkendelse af vedkommendes forskningsindsats inden for erhvervsrettet humaniora og samfundsvidenskab. Dette år er prisen gået til lektor Ole Helby Petersen fra RUCs Institut for Samfund og Globalisering.

I sin forskning fokuserer Ole Helby Petersen på samspillet mellem den offentlige og private sektor, som berører rigtig mange danskere. Forskningen er nået ud til et bredt publikum gennem publicering af en lang række artikler i danske og udenlandske tidsskrifter, ligesom han jævnligt skriver til danske aviser og optræder som ekspert i medierne. Ole Helby Petersen forsker i både effekterne af samspillet mellem den offentlige og private sektor, og hvordan rammerne for samarbejdet kan udvikles og forbedres.

Også sidste år blev en RUC forsker hædret med Tietgenprisen, da lektor Rasmus Kleis Nielsen modtog prisen for sin forskning i danskernes medievaner, brugen af nye teknologier og internationale udviklinger i nyhedsmedier.

5. Bestyrelsens årsplan for 2016

Vedlagt som bilag 2 til punkt 8 er et udkast til årsplanen for 2016.

***Strategi RUC 2015* – hvor langt nåede vi?**
Afsluttende statusnotat

Baggrund
Ved udgangen af 2016 udløber *Strategi RUC 2015* og RUC er nu i gang med at konsolidere *Strategi NY RUC,* som bestyrelsen tiltrådte på bestyrelsesmøde nr. 4 d.31. august 2015.

Nærværende statusnotat indeholder afsluttende bemærkninger om resultaterne af *strategi RUC 2015 – Gjorde vi hvad vi sagde vi ville gøre?*

Strategi RUC 2015 var resultatet af RUCs første systematiske arbejde med strategi og har de seneste 5 år fungeret retningsgivende for de tiltag og reformer der er gennemført på RUC i perioden.

Strategien blev udarbejdet i en intens strategiproces med involvering af medarbejdere og studerende på flere organisatoriske niveauer og i de kollegiale organer. Det affødte en strategi med forholdsvis detaljerede beskrevne målsætninger, strategiske indsatsområder og konkrete aktiviteter.

Og mens strategien på papiret ikke har forandret sig i perioden, så har både de interne og eksterne politiske vilkår på nogle punkter ændret sig. Det betyder, at noget af det vi vægtede og troede muligt for 5 år siden, i dag enten har en anden status eller er videreført i anden form i *Strategi NY RUC.*

I perioden har RUC, som følge af den politiske linje, også iværksat initiativer rettet mod implementering af fremdriftsreformen, dimensioneringen, overgangen fra uddannelse- til institutionsakkreditering og de økonomiske sparekrav.

Med en ambitiøs strategi båret af konkrete udviklingsorienterede reformer i ryggen, *og* en øget politisk bevågenhed, har RUC i årene 2010-2015 gennemført og implementeret mange ressourcekrævende, men strategisk nødvendige reformer.

Hvor langt nåede vi?
Arbejdet med strategi RUC 2015 er foregået indenfor tre indsatsområder; *Uddannelse og studerende, Forskning, formidling og samarbejde* og *Organisation og Campus*. Herunder er der formuleret yderligere strategiske målsætninger, tiltag og konkrete aktiviteter, som tilsammen skulle medføre, at RUC 'nåede i mål' med strategien.

De konkrete strategiske tiltag og tilknyttede aktiviteter er stort set alle iværksat og/eller gennemført her ved udgangen af 2015. Hvorvidt de ønskede resultater reelt er opnået, kan i nogle tilfælde være svært at måle og i andre tilfælde er det ønskede outcome udeblevet eller endnu ikke realiseret fuldt ud.

I praksis hænger strategiske aktiviteter på tværs af de tre indsatsområder og på tværs af universitetet, tæt sammen. Det er derfor essentielt, at RUC også i fremtiden kan agere

som et samlet universitet. Behovet for et mere tydeligt placeret ansvar og en styrket kvalitetsorganisation på uddannelsesområdet har nødvendiggjort en institutreform, hvor fire nye institutter pr. 1. januar 2016 erstatter de seks eksisterende. Institutreformen er helt afgørende for, at RUC kan håndtere kommende års udfordringer på en langsigtet og strategisk måde.

Samlet set er det vurderingen, at strategi *RUC 2015* har været retningsgivende, bidraget til en positiv udvikling og øget fokus på at profilere RUC gennem intern kvalitetsudvikling, både hvad angår forskning og uddannelse.

Uddannelse og studerende
Ifølge strategien skal RUC i 2015 have en klar (kandidat)uddannelsesprofil fortsat kendetegnet af det problemorienterede projektarbejde og kombinationsstrukturen. Studerende skal på alle niveauer møde og deltage i RUCs forskning, og udvikling af projektarbejdet skal sikre alle studerende identificerbare kompetencer.

På uddannelsesområdet har RUC gennemført reformer af både bachelor- og kandidatuddannelserne.

Bachelorreformen omfattede etablering af nye bachelorstudienævn og en omstrukturering af bacheloruddannelserne. Hertil kom et kvalitetsløft af studieordninger og kompetenceprofiler.
Tilsvarende er en gennemgribende reform af kandidatuddannelsesområdet gennemført med i ikrafttræden pr. september 2015. Med henblik på at styrke kvalitet, sammenhængskraft og tydelig arbejdsmarkedsrelevans reducerede kandidatreformen det frie kombinationsvalg mellem kandidatfag til 220 faste kombikandidatuddannelser. Reformen omfattede også etableringen af en ny studienævnsstruktur, der sikrer et entydigt placeret ansvar for de nye faste kombinationsuddannelser. Med et tydeligere placeret ansvar styrkes muligheden for det videre arbejde med at kvalitetssikre RUCs uddannelser væsentligt. Herunder er et nyt koncept for studieordninger udarbejdet, hvor kompetence- og uddannelsesprofiler for *den samlede uddannelse,* skal bidrage til både en intern og ekstern styrket bevidsthed herom.

Arbejdet med at udvikle og tydeliggøre kompetenceprofiler for kandidatuddannelser, og i tråd hermed rekrutteringsindsatser særligt rettet mod bachelorer, pågår stadig.

Kvalitetsarbejdet vedrørende udvikling af uddannelserne har kontinuerligt og strategisk været et centralt fokus siden 2009, og er det til stadighed. I perioden har RUC iværksat strategiske rekrutterings- og udviklingsaktiviteter, udviklet unikke tværfaglige (akkrediterede) kandidatuddannelser, øget optaget på Nat.bach og øget andelen af 1.prioritetsansøgninger.

Det er vurderingen, at strategien har været medvirkende til et internt kvalitetsløft og arbejdet med at gøre erhvervslivet opmærksomme på vores kandidaters særlige kompetencer, er videreført i strategi *NY RUC.* Vores kandidater skal klare sig godt på arbejdsmarkedet.

Forskning, formidling og samarbejde

I 2015 skal RUC have en klar forskningsprofil med identificerede styrkepositioner og implementeret en publiceringsstrategi, jf. strategien. Dertil skal RUCs forskningsgrupper været præget af en klar og tydelig organisering og have gennemgået en evaluering af strukturen og de enkelte forskningsgruppers produktion og aktiviteter. Der skal i perioden 2010-2015 kunne ses en markant forøgelse af ph.d.-optaget, og en forsat tæt sammenhæng mellem uddannelse og forskning.

I perioden har fokus især været på at arbejde med organiseringen af forskningen, ud fra rationalet om, at forskningsdelen af RUCs strategi handler om at skabe betingelserne for, at RUC udfører forskning på allerhøjeste nationale og internationale niveau. For at profilere RUCs forskning er der i den snart afsluttede strategiperiode gennemført en ekstern forskningsevaluering, udviklet og vedtaget en publiceringsstrategi, ansat en prorektor for forskning, etableret en administrativ forskningsunderstøttelsesenhed, hvor der i perioden er tilført 2,5 åv., og afholdt årlige internationale konferencer(Sunrise). Hertil kommer at der på baggrund af identificerede satsningsområder i 2012 blev etableret fire forskningsmæssige satsningsområder, som er et samarbejde mellem flere fag med det formål at styrke netværk og øge ekstern finansiering. De fire satsningsområder for perioden 2012-2015(medio 2016) er:

- Magt, medier og kommunikation
- Globaliseringens dynamik, ulighed og nye internationale samspilsformer
- Designing Human Technologies
- Miljørisiko

Satsningsområderne evalueres i de kommende måneder. De fire satsningsområdeledere er blevet bedt om at indsende en selvevalueringsrapport ud fra et fælles aftalt format. Et eksternt panel – fælles for de 4 områder – gennemgår rapporterne og gennemfører 'site visit' i midten af marts. Herefter udarbejdes en evalueringsrapport, som skal lægge op til en diskussion til den fremtidige aktivitet på området. Satsningsområderne har enkelte aktiviteter i foråret 2016. Herefter er der ikke yderligere midler afsat til satsningsområderne.

En international evaluering af Roskilde Doctoral Schools er gennemført med fokus på organisering og sammenhæng i ph.d.-uddannelsen og kvalificering af vejledningen og den samlede indsats på området har haft betydelig effekt på ph.d.-området, der er løftet væsentligt i perioden 2011-2013 med hhv. 78,77 og 71 nye ph.d.-studerende. I 2014 nedjusterede RUC dog måltallet til 65 ph.d.-studerende. Denne beslutning blev truffet i lyset af, at et ensidigt fokus på måltalsopfyldelse risikerede at blive en kvalitetsmæssig udfordring, også i forhold til RUC's samlede forskningsprofil.

Med strategi *RUC 2015* er vi kommet en klar forskningsprofil nærmere og en øget hjemtagning af eksterne EU- og private midler er realiseret. Publiceringsstrategien er besluttet og gennemført, men deciderede målbare resultater udestår eller er endnu ikke fuldt ud realiseret.

Organisation og campus

I 2015 skal RUC være præget af optimal ressourceudnyttelse med henblik på at yde professionel administrativ understøttelse til universitetets kerneaktiviteter. Det skal blandt andet ske gennem en organisationskultur præget af tillid, trivsel, effektivitet og indflydelse,

og gennem et øget fokus på både interne og eksterne samarbejder. Endeligt skal RUC i 2015 kunne bryste sig af at have hjemme på en grøn og bæredygtig campus.

De seneste 5 år har RUC gennemgået en række større og mindre organisationstilpasninger. Fælles for dem alle er, at de langt hen af vejen har været foretaget med henblik på at tilpasse den interne organisering på baggrund af politiske, strategiske og økonomisme forhold.

I 2011 blev RUC pålagt krav om administrative besparelser. På baggrund heraf blev der gennemført en større organisationsændring, hvor fællesadministrationen blev reduceret fra 6 til 3 afdelinger. Dermed levede RUC op til de centrale krav fra ministeriet om effektiv administration, og samtidig understøttede organisationsændringen RUC's overordnede strategi om at nedbryde søjletænkningen i administrationen.
Desuden blev en mindre organisationsændring i fællesadministrationen gennemført ved udgangen af 2013, hvor man afgrænsede HR fra Kommunikation som en selvstændig afdeling og i stedet samlede kommunikation og rektorsekretariat under én ledelse. Ændringen har efter hensigten bevirket et styrket fokus både på den interne og eksterne kommunikation.
I 2014 blev *Kvalitet og Analyse* oprettet. Kvalitets- og analyseenheden har til formål at styrke RUC's arbejde med kvalitet og dokumentation inden for uddannelsesområdet og skal blandt andet varetage RUCs kommende institutionsakkreditering, der stiller ændrede krav til institutionens procedurer for selv-evaluering. Her er den nye studienævnsstruktur også central.

Senest i 2015 er RUC Innovation som selvstændig enhed nedlagt. Enhedens medarbejdere skal fortsat varetage deres opgaveporteføljer i hhv. kommunikation- og rektorsekretariatet og i Uddannelse og Internationalisering. Dertil flyttes Team ESDH fra kommunikation- og rektorsekretariatet til Finans, It og Teknik og Team JuPF organiseres under kommunikation – og rektorsekretariatet. Sidstnævnte ændring var en direkte følge af besparelserne på finansloven for 2016, men det er forventningen at ændringerne vil øge RUCs samlede indsats i forhold til styrkede omverdenrelationer og ekstern finansiering jf. *Strategi NY RUC*.

I forlængelse af bachelorreformen er der gennemført en studieadministrativreform med henblik på at sikre klare administrative snitflader, samarbejde og ansvarsområder mellem de studieadministrative enheder på institutterne og i fællesadministrationen.

En vigtigt strategisk satsning for at forbedre studiemiljøet har været udviklingen mod et mere grønt og levende campusområde. I 2013 åbnede Studenterhuset, og i 2014 kunne RUC indvie Street Scape og Trekroner Hub.

Senest har RUC, Bygningsstyrelsen og Siemens indgået et ESCO-samarbejde. Projektet sikrer årligt energibesparelser for 5 mio. kr. og RUC's årlige CO2-udledning vil blive reduceret med 1.100 tons. Projektet er til dato det største statslige energioptimeringsprojekt.

Hvad kostede det?

Det samlede budget for Strategi *RUC 2015* er 38,8 mio. kr. Når alle aktiviteter tilknyttet strategien er endeligt afsluttet, forventes et samlet forbrug på 32,3 mio. kr. Det betyder, at der i forhold til det oprindelige budget er uforbrugte strategimidler på 6,5 mio. kr., jf. tabellen nedenfor.

Tabel 1- Samlet overblik over strategimidler

Strategispor	Budget	Forbrug 2012-2015	Budget 2016	Forbrug i alt	*Forskel*
Samlet overblik					
Forskning	15,0	12,8	1,4	14,2	*0,8*
Uddannelse	13,8	9,3	0,5	9,8	*4,0*
Organisation	10,0	7,3		7,3	*2,7*
Øvrige		1,0		1,0	*-1,0*
I alt	38,8	30,4	1,9	32,3	*6,5*

Ved udgangen af 2015 forventes forbruget at være 30,4 mio. kr. Forskningssporet og Uddannelsessporet har ikke kunne afslutte alle aktiviteter inden årets udgang, og der er derfor budgetteret et 2016-forbrugpå samlet 1,9 mio. kr.
Disse aktiviteter skal være afsluttet medio 2016.

Forbruget hen over årene 2012 – 2015 på de 3 forskellige spor i strategien fremgår af de følgende tabeller. Af tabellerne fremgår dels de registrerede forbrug til og med udgangen af november 2015. Dels fremgår disponeret forbrug for *resten* af 2015.

Det er vigtigt at være opmærksom på at de endelige forbrugstal først foreligger, når regnskabet for 2015 lukker medio januar 2016.

Tabel 2 – strategimidler til forskningsstrategiske aktiviteter

Strategispor	2012	2013	2014	2015	*I alt*
Forskning					
Magt, Medier og kommunikation	125.069	648.193	1.096.950	282.884	*2.153.096*
Globaliseringens dynamik	-	590.915	847.052	637.050	*2.075.017*
Designing human technologies	-	481.703	1.308.601	465.381	*2.255.685*
Environment Risk	-	422.886	1.322.585	922.946	*2.668.417*
Forskningsfinansiering	-	556.793	737.157	701.645	*1.995.595*
Disponeret resten af 2015				1.652.190	*1.652.190*
I alt	125.069	2.700.490	5.312.345	4.662.096	*12.800.000*

Tabel 3 – strategimidler til uddannelsesstrategiske aktiviteter

Strategispor	2012	2013	2014	2015	*I alt*
Uddannelse					
Kvalitetsarbejde	409.521	1.047.395	2.068.051	1.258.332	*4.783.300*
Pædagogisk udvikling	-	227.176	361.754	890.935	*1.479.866*
Uddannelsesprofilering	87.322	395.043	482.957	311.825	*1.277.146*
Fælles stud-rekruttering	-	345.101	73.777	-	*418.878*
Disponeret resten af 2015				1.340.810	*1.340.810*
I alt	496.843	2.014.715	2.986.539	3.801.902	*9.300.000*

Tabel 4 – strategimidler til organisation og campus

Strategispor	2012	2013	2014	2015	*I alt*
Organisation					
Generationsskifte	625.000	1.000.000	1.000.000	1.250.000	*3.875.000*
IT til undervisningsplanlægning og lokaler	112.905	-	-	-	*112.905*
Campus med liv	232.375	689.150	121.394	5.227	*1.048.145*
Udviklingsplan for FA 2013 + 2014	-	1.751.866	362.983	-	*2.114.849*
Disponeret resten af 2015				149.101	*149.101*
I alt	970.280	3.441.016	1.484.376	1.404.328	*7.300.000*

Den sidste tabel vedrører forbrug som ikke direkte er relateret til de 3 spor i strategi *RUC 2015*. Størstedelen vedrører forbrug i 2012 og 2013.

Tabel 4 -

Strategispor	2012	2013	2014	2015	*I alt*
Øvrige					
Diverse	18.317	-17.764	-55.948	-10.844	*-66.239*
De studerendes årsfest	362.776	-	-	-	*362.776*
Gamle aktiviter - lukket	454.012	294.874	0	-	*748.886*
I alt	835.105	277.110	-55.948	-10.844	*1.045.423*

Årsplan for bestyrelsens arbejde i 2016

7. april 2016

- Årsrapport 2015 og revision 2015
- Afrapportering af mål i udviklings-kontrakt 2015-17

9.-10. juni 2016

- Bestyrelsesseminar

10. juni 2016

- Prognose 1 2016 og forecast 2017

31. august 2016

- Finanslov og budgetramme 2017
- Status for udviklingskontrakt 2015-17
- Bestyrelsens selvevaluering
- Strategisk tema: kommunikation

12. oktober 2016

- Strategisk tema: organisation og campus
- Prognose 2 2016
- Vedtagelse af budget 2017 herunder forecast 2018 og 2019

9. november 2016

- Vedtagelse af årsplan 2018
- Strategisk tema: forskning

14. december 2016

16. marts 2016

- Redegørelse fra rektor om medinddragelses- og medbestemmelsestiltag på RUC i 2014/2015
- Strategisk tema: uddannelse/kvalitet
- Vedtagelse af 4-års plan

3.-4. februar 2016

- Bestyrelsesseminar
- Strategisk tema: økonomi