

Dato: 4. april 2018

Dagsorden for bestyrelsesmøde 2/2018

Torsdag den 12. april 2018 kl. 13-17

Mødet holdes i bygning 25, 2. sal, lokale 005

DAGSORDEN

BILAG

1. Godkendelse af dagsorden
2. Godkendelse af referat fra BM 1, 1. februar 2018 09
3. Godkendelse af RUC's årsrapport 2017 og revision 2017, herunder afrapportering af udviklingskontrakt 2015-2017 10
 - Deloitte deltager under punktet og giver en gennemgang af årsrapporten og revisionsprotokollatet.
4. Strategisk temadrøftelse: Regionalisering 11
5. Godkendelse af forslag til ny forretningsorden 12
6. Udpegning af repræsentanter til hhv. indstillings- og udpegningsorganet 13
7. Orientering fra bestyrelsesformanden 14
 - Program for bestyrelsesseminar.
8. Orientering fra rektoratet 15
 - Besvarelse fra RUC på spørgsmål til universiteterne vedr. praksis for dansk som uddannelses- og forskningssprog.
 - Status for de igangsatte strategiske initiativer i investeringsplanen, som bestyrelsen har besluttet i efteråret 2017.
 - Vedr. verserende retssag Akademikerne har anlagt mod RUC (mundtlig orientering v. universitetsdirektøren)
9. Eventuelt

Erik Jacobsen

Dato: 1. februar 2018

UDKAST
REFERAT AF BESTYRELSESMØDE 1/2018

Torsdag den 1. februar 2018 kl. 13.00-17.00

Til stede:

Medlemmer:

Erik Jacobsen (Formand)
Mikkel Aarø-Hansen (Næstformand)
Rasmus Kjeldahl
Anne Lise Fimreite
Lisbeth Lollike
Bente Kjærgård
Jette Espensen Ejlersen
Phillip Crilles Bacher
Marcus Turunen

Fraværende (med afbud)

-

Rektorat:

Rektor Hanne Leth Andersen
Prorektor Peter Kjær
Universitetsdirektør Peter Lauritzen

Bestyrelsesformanden bød velkommen til bestyrelsesmøde 1/2018 – særligt til de to nye studenterrepræsentanter Phillip Crilles Bacher og Marcus Turunen.

1. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

2. Godkendelse af referat fra BM 4, 12. september 2017

Bilag 01

Referatet blev godkendt uden bemærkninger.

Referat af bestyrelsesmøde 4/2017 blev godkendt.

3. Strategisk temadrøftelse: Forskningsredegørelsen 2017

Bilag 02

Prorektor indledte drøftelsen med at holde et oplæg, som tog afsæt i forskningsredegørelsen og i arbejdet med den strategiske rammekontrakt. Han sagde, at et tilbagevendende spørgsmål vedrørende RUC's forskning er *forskningsprofilen*, dvs. spørgsmålet om hvor RUC udmærker sig, og hvad vi som universitet er kendt for på forskningsområdet. Blandt værktøjer og indsatser der skal bidrage til at styrke forskningsprofilen, er strategien for forskningskommunikation, handlingsplanen for impact og bestræbelserne på at sikre RUC plads på ranking-lister.

Prorektor sagde, at forskningsprofilen skal ses i sammenhæng med *forskningskvalitet*. Det er væsentligt at flytte fokus fra forskningsproduktion til fokus på, om det er det rigtige, der publiceres, og som sikrer, at forskerne er synlige og markerer sig i de rigtige debatter og fora. Kvaliteten skal følge med både i højden og bredden. For at styrke kvalitet vil RUC arbejde med forskningsevalueringer og benchmarking som udvikling og synliggørelse af fagmiljøerne, ligesom der vil blive arbejdet videre med publiceringsstrategien og indsatsen for at øge ekstern finansiering, der er en forudsætning for at styrke profil og kvalitet.

Et væsentligt indsatsområde er *talentudvikling*. Her er der et strukturelt perspektiv (generationer, internationalisering, ph.d.-uddannelse), som umiddelbart er vilkår. Men det vi kan handle på og fremme, er talentudvikling, hvor indsatserne er koblet op på blandt andet rekrutteringspolitik, forskningsledelse, herunder kompetencen til at starte egne forskningsprojekter og hjemtage midler, samt udvikling af forskningsgrupper. Sammenhængende og relevant forskningssupport er også en forudsætning her. Prorektor nævnte, at på baggrund af en bestyrelsesbeslutning er der etableret en centralt administreret pulje, der har til formål at intensivere og understøtte RUC's forskeres deltagelse i større ansøgninger om ekstern finansiering til forskning. Afslutningsvis sagde prorektor, at det er tanken, at forskningsredegørelsen skal laves årligt, så der kan følges op på indsatserne, og i første omgang skal der i tæt dialog med forskere og forskningsgrupper arbejdes med pipelines og succesrater, publiceringsmønstre, lagerbeholdning og forbrugsmønstre ift. eksterne midler.

På baggrund af oplægget og materialet til punktet udtrykte bestyrelsen, at det var en fin redegørelse for forskningsområdet på RUC. Bestyrelsen havde herefter bl.a. følgende spørgsmål:

- I forskningsredegørelsen er der mange data og meget statistik – hvordan vil RUC handle på det?

- Hvordan ligger RUC ift. samfinansiering af ph.d.-projekter i sammenligning med andre universiteter?
- Tages der fælles initiativer på tværs af universiteterne, fx arbejde om fælles ansøgninger om eksterne midler?
- Er der fokus på køn fx ift. bestanden af professorer?
- Har RUC en politik for eller et særligt perspektiv på mangfoldighedsprincippet, der sikrer en afspejling af samfundet bredere end køn, dvs. ift. handicap, etnicitet mm.?
- Hvordan foregår processen for eksterne ansøgninger, er det bottom up tilgang, eller kan ledelsen strategisk bede forskere søge bestemte midler?
- Hvad er det fremadrettede hovedmål – og driveren blandt de strategiske elementer, prorektor skitserede i sit oplæg?
- Hvad er fokus i talentudviklingsarbejdet?
- Det blev foreslået, at RUC præciserer, hvad baseline er for impact, og fra hvornår vi vil måle det.

Prorektor svarede på spørgsmålene. Han sagde, at han ville vende tilbage med målepunkter, som bestyrelsen skal følge. Han bekræftede, at RUC-forskere indgår som partnere i samarbejdsprojekter, som RUC af og til har lead på. Ledelsen kan ikke tvinge forskere til at søge bestemte eksterne midler. Hvad angår driverne, er vi i proces med at identificere dem. Han adresserede også generationsspørgsmålet og sagde, at RUC har en seniorpolitik og professorpolitik. Hvad angår ranking, er det ikke en opgave, RUC bruger mange ressourcer på, men det er glædeligt at konstatere, at vi nu figurerer på listerne. Universitetet skal blive bedre til at analysere vores placering og kommunikere placeringen med henblik på læring. Endelig sagde han, at indsatsen for talentudvikling i den kommende tid skal fokuseres, her gælder det om for os at finde en niche at fokusere på. Spørgsmålet om kultur på RUC ift. profileringsspørgsmålet blev rejst, og prorektor sagde han, at det er en balance, om det værdiskabende og relevante skal betones frem for det excellente.

Rektor tilføjede, at der er nedsat et ligestillingsudvalg på RUC, og at der tages højde for ligestilling i sammensætning af alle ansættelsesudvalg og bedømmelsesudvalg. Desuden sagde hun, at RUC har en mangfoldighedsstrategi.

4. Strategisk temadrøftelse: Uddannelse/kvalitet, herunder status for institutionsakkreditering samt orientering om bevillingen vedrørende virtuelle undervisningsteknologier

Bilag 03

Institutionsakkreditering

Rektor sagde indledningsvis, at Akkrediteringsinstitutionen efter at have hørt RUC har flyttet den oprindelige frist for aflevering af RUC's selvevalueringsrapport i april 2018 til august 2018.

Forlængelse af fristen giver mere tid til gennemgang og yderligere kvalitetssikring af arbejdet. Hun sagde, at arbejdet skrider frem planmæssigt. En af udfordringerne i arbejdet er dokumentation for kvaliteten af projektarbejdet og internationalisering. Ud over selvevalueringen er der fastsat standarder på forskellige områder, som universiteterne skal leve op til. Her er udfordringen for RUC fokus på studieintensitet, hvor der blandt andet ønskes en opgørelse af antal tilbudte undervisningstimer til de studerende. Hun tilføjede at der i øjeblikket lægges stor vægt på netop kontakttimer, og at det er stærkt problematisk i forhold til fokus på arbejdsformer og læringsudbytte. RUC deklarerer fuldtidsstudier (både kurser og projekter) og dermed forventningerne til de studerendes arbejdsindsats, men spørger ikke systematisk til de studerendes egen oplevelse af timeforbrug.

Bestyrelsen drøftede problemstillingen og tilkendegav en holdning om, at denne type standard med kontakttimer er old school, idet den ikke giver et retvisende billede af RUC-studerendes studieintensitet. Bestyrelsen tilkendegav opbakning til ledelsen i den videre proces og dialog med Akkrediteringsinstitutionen og styrelsen, vedrørende den strategiske rammekontrakt, om studieintensitet. Det blev foreslået, at bestyrelsen forholder sig offensivt og formulerer et statement om studieintensitet og måling heraf.

Et bestyrelsesmedlem kommenterede kvalitetsbegrebet og sagde, at det er vigtigt, at RUC er opmærksom på omverdenens kvalitetssyn for at sikre sig, at omverdenen kan hjælpe med i arbejdet.

Et andet medlem sagde, at kommunikation til de studerende er afgørende, da de studerende også vil spille en vigtig rolle i afgørelsen om akkreditering. Et andet opmærksomhedspunkt er fokus på RUC's evaluerings- og feedbackkultur, hvor der er rum til forbedring. Dette synspunkt blev bakket op af et andet medlem, da denne kultur giver de studerende en særlig kompetence, som efterspørgeres på arbejdsmarkedet, og som derfor er vigtig.

Bevilling vedrørende virtuelle undervisningsteknologier

Prorektor orienterede herefter om bevillingen på 20 mio. kr., som RUC har fået til virtuelle undervisningsteknologier. Han sagde, at RUC er i proces med at formulere mål for arbejdet og at lave en projektorganisering, og ikke mindst at afklare de eksterne samarbejdsforhold.

Foreløbig arbejdes der ud fra fem overordnede mål:

1. RUC skal være et internationalt førende universitet inden for virtuelle læringsteknologier.
2. RUC skal have integreret virtuelle læringsteknologier i relevante naturvidenskabelige uddannelser men vil også arbejde for integration af virtuelle læringsteknologier i øvrige uddannelser på og uden for RUC.

3. RUC skal etablere internationalt orienteret forskningsmiljø med fokus på virtuelle læringsteknologier.
4. RUC skal have egen kapacitet til at udvikle og bruge VR- og 3D simulationer.
5. RUC skal bidrage til etablering af en national teknologisk infrastruktur for virtuelle læringsteknologier.

Med udgangspunkt i målene udspringer der blandt andet følgende opgaver for RUC:

- Teste VR teknologier primært inden for naturvidenskab
- Gennemføre følgeforskning som dokumenterer effekten af teknologien
- Skabe viden om design-, implementerings- og udviklingsprocesser
- Skabe opmærksomhed om virtuelle læringsteknologier og bidrage til at brede dem ud

Et bestyrelsesmedlem fremhævede hovedmålet: at RUC skal være et internationalt førende universitet inden for virtuelle læringsteknologier. Et medlem sagde, at bevillingen åbner mulighed for RUC til at positionere sig som virtuelt universitet, og at det ikke er tilfældigt, at ministeriet vælger RUC. Danmark kan blive frontløber på det læringsteknologiske område, og det er fint, at RUC løfter den opgave. Rektor tilføjede, at RUC jo har en særlig force inden for det tværfaglige, hvorfor det er en fordel at forankre projektet på RUC, også fordi det giver mulighed for en kritisk og læringsorienteret tilgang til de forskellige teknologier. Flere medlemmer mente, at VR ikke alene er relevant for naturvidenskab men også op det humanistiske og samfundsvidenskabelige område.

Ledelsen er i proces med at afklare eksterne samarbejdsrelationer og vender derfor tilbage til dette spørgsmål på et senere tidspunkt.

5. Godkendelse af kvotefordeling ved optag på bacheloruddannelserne 2018

Bilag 04

Rektor sagde, at optagelsessystemet har politisk fokus i øjeblikket, og bestyrelsen tilkendegav ønske om på et senere tidspunkt, fx på et seminar, at tage en grundigere drøftelse heraf, herunder af profilen for de kandidater, RUC optager.

Bestyrelsen godkendte for bacheloroptyag 2018 med 75 pct. i kvote 1 og 25 pct. i kvote 2.

6. Godkendelse af forslag til ændring af RUC's vedtægt

Bilag 05

I forbindelse med ændring af universitetslovens bestemmelser om rammerne for universiteternes ledelse i 2017, skal RUC's vedtægt ændres i overensstemmelse hermed, herunder vedrørende de to nye organer: indstillings- og udpegningsorganerne. Formanden sagde, at et første udkast til ny vedtægt, hvori bestyrelsen var tildelt flere beføjelser end i nærværende version, var blevet afvist af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Universitetsdirektøren redegjorde for de temaer, der var blevet drøftet i Akademisk Råd og Hovedsamarbejdsudvalget, blandt andet udpegningsorganet af medarbejderrepræsentanten. Han sagde desuden, at efter de nye regler i universitetsloven udpeges bestyrelsesformanden af udpegningsorganet til uddannelses- og forskningsministerens godkendelse. Formanden kan som udgangspunkt ikke afsættes i udpegningsperioden. Direktøren sagde, at på et senere tidspunkt skal bestyrelsens forretningsorden også justeres. Af hensyn til eventuel forlængelse af Lisbeth Lollike, hvis første 4 års periode udløber i september 2018, er det vigtigt at have de to nye organer på plads snarest. Han gennemgik en tidsplan, der muliggør, at vedtægten er godkendt af ministeriet, og de to organer er nedsat den 12. april i forbindelse med bestyrelsesmødet 2, 2018.

Bestyrelsen stillede afklarende spørgsmål til vilkår og proces for udpegningsorganet af medlemmer til de to organer, eksempelvis spørgsmålet om honorar. Et medlem udtrykte bekymring for reglerne om aktindsigt og betydningen heraf for potentielle kandidater. Bestyrelsen udtrykte, at processen for vedtægtsændring i høj grad er bureaukratisk.

Studerrepræsentanterne udtrykte ønske om at ændre studerendes funktionsperiode i bestyrelsen fra 1 til 2 år af hensyn til at sikre kontinuitet. Bestyrelsen bakkede op om forslaget.

Bestyrelsen godkendte vedtægtsændringsforslaget med henblik på efterfølgende fremsendelse til Uddannelses- og Forskningsministerens godkendelse.

7. Orientering fra bestyrelsesformanden

Bilag 06

Orientering fra 2. forhandlingsmøde om strategisk rammekontrakt og den videre proces

Formanden sagde, at RUC har haft god dialog med styrelsen i processen omkring strategisk rammekontrakt. Et opmærksomhedspunkt i processen for bestyrelsesformændene har været handleplaner. Styrelsen meldte ud, at handleplaner er et internt redskab, som ikke er en del af kontrakten, men som skal bidrage til at kvalificere dialogen mellem universiteterne og ministeriet om realisering af de strategiske mål i kontraktperioden. På andet forhandlingsmøde bad bestyrelsesformanden om skriftligt i kontrakten at få præciseret, at handleplanen ikke er bindende – i lyset af at Rigsrevisionen planlægger en undersøgelse af studieintensitet.

Prorektor tilføjede, at det på mødet var blevet aftalt, at målene på forskningsområdet skulle skærpes, blandt andet ønskede styrelsen, at relationen mellem forskning og uddannelse præciseres, samt at fokus på talentudvikling tydeliggøres.

Rektor sagde, at på uddannelsesområdet var fokus på studieintensitet og på employability.

8. Orientering fra rektoratet

Bilag 07

Opfølgning på budget 2018

Universitetsdirektøren henviste til orienteringsmaterialet, der er en opsummering af bestyrelsens beslutninger på møde i november 2017 samt indarbejdede justeringer i budget 2018 efter Finansloven 2018 og Tillægsbevillingslov for 2017 er faldet endeligt på plads.

Status for implementering af persondataforordningen (GDPR)

Universitetsdirektøren forklarede, at persondataforordningen overordnet har til formål at beskytte persondata, og at den gælder for alle offentlige organisationer. Arbejdet er i fin fremdrift, om end det er et særdeles omfattende arbejde. Det blev foreslået, at arbejdet sættes ind i bestyrelsens årsplan for at sikre opfølgning.

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

Flere bestyrelsesmedlemmer efterspurgte mål og succeskriterier for employabilityprojektet. Uddannelseschefen sagde, at det var vanskeligt at redegøre for en evidensbaseret indsats, da universitetet har iværksat mange indsatser, og at det derfor er vanskeligt at identificere præcis hvilke af dem, der har effekt. Bestyrelsen vil gerne følge projektet og foreslog, at der til næste møde i april 2018 udarbejdes et papir med tydeliggørelse af målene og en redegørelse for forandringsteorien for de enkelte iværksatte indsatser/aktiviteter.

9. Underskrift af revisionsprotokollat og tiltrædelsesprotokollat fra Deloitte

Bilag 08

Formanden sagde, at RUC på bestyrelsesmøde i april 2017 havde valgt at indgå aftale med et nyt revisionsfirma (Deloitte), hvilket er almindelig praksis, når man i en årrække har haft samme revisor. Universitetsdirektøren forklarede, at bestyrelsesmedlemmerne i den forbindelse skulle underskrive et *tiltrædelsesprotokollat*, som redegør for revisionens formål og rapportering i årets løb. Tiltrædelsesprotokollatet beskriver desuden ansvarsfordelingen mellem RUC, Rigsrevisionen og institutionsrevisor.

Bestyrelsesmedlemmerne skulle også orienteres om og underskrive et *revisionsprotokollat*, dvs. indledende årsregnskabspapirer. Universitetsdirektøren nævnte hovedpunkterne i konklusionen fra revisionsprotokollatet, blandt andet at det anbefales, at RUC etablerer en mere formaliseret og dokumenteret risikovurdering, der kan danne baggrund for prioritering af universitetets aktiviteter og kontrolindsats.

Bestyrelsen foreslog, at en risikodrøftelse i bestyrelsen skulle tage udgangspunkt i eksempelvis 5 kernerisici af hensyn til overskueligheden og kompleksiteten. Et andet medlem efterspurgte en opfølgning på konkrete handlinger på bestyrelsesmødet i april. Og endelig blev der spurgt til, om revisor står inde for, at ledelsen ikke bruger for mange penge/forvalter midlerne fornuftigt og hensigtsmæssigt. Dette vil der blive redegjort for i et besparellesnotat i forbindelse med forelæggelse af årsrapporten for bestyrelsen i april.

Bestyrelsesmedlemmerne godkendte og underskrev tiltrædelsesprotokollatet og tog revisionsprotokollatet om løbende revision 2017 til efterretning og underskrev det.

10. Eventuelt

Spørgsmålet om eventuel etablering af en uafhængig funktion som studenterombudsmand for studerende og ansatte blev rejst og forankring heraf. I den forbindelse blev det nævnt, at inspiration kan søges på Københavns Universitet, der har en studenterambassadør. Desuden redegjorde Anne Lise Fimreite for de norske erfaringer med en studenterombudsmand.

Mødet sluttede kl. 16.45

Erik Jacobsen, formand

Pkt. 3 Godkendelse af RUC's årsrapport 2017 og revision 2017, herunder afrapportering af udviklingskontrakt 2015-2017

Baggrund

Til brug for bestyrelsens behandling af årsrapporten for 2017 er følgende materiale vedlagt:

1. Revisionsprotokollat fra Deloitte
2. Årsrapport 2017
3. Uddybende bemærkninger i tilknytning til fremlæggelsen af årsrapport 2017

Årsrapporten med tilhørende revisionsprotokollat fremlægges med henblik på godkendelse og underskrift hos bestyrelse, daglig ledelse samt revision.

Sagsfremstilling

Revisionsprotokollatet fra Deloitte (materiale punkt 1)

Den afsluttende revision af regnskabsåret 2017 forgik i uge 7 og 8, hvor RUC Finans, It og Teknik havde besøg af institutionsrevisor Deloitte. Det er Deloittes første år som institutionsrevisor.

Revisionsprotokollatet må betragtes som meget tilfredsstillende for universitetet. Deloitte skriver i revisionsprotokollatet:

"Vi har afsluttet vores revision af årsregnskabet for RUC for 2017, som ledelsen har udarbejdet, og afgivet en revisorerklæring uden forbehold eller fremhævelse af forhold i regnskabet eller ved revisionen, andet end revisionen ikke har omfattet budget-sammenligningstallene.

Hvis bestyrelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisorerklæring uden forbehold eller fremhævelse af forhold i regnskabet eller ved revisionen, andet end fremhævelse om at revisionen ikke har omfattet budgetsammenligningstallene.

*Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal, og målrappor-
teringen, herefter benævnt ledelsesberetningen, for at påse, at informationerne i
ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer,
som vi i øvrigt er blevet bekendte med i forbindelse med vores revision, samt at den
er udarbejdet i overensstemmelse med statens regn-skabsregler. Vi har ikke fundet
væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen, og vil bekræfte dette i vores udtalelse
herom.*

*Vi har i forbindelse med revisionen ikke konstateret forhold, der indikerer, at der i 2017
og perioden frem til regnskabsaflæggelse, er truffet dispositioner, der bringer uni-
versitetets videreførelse i fare.*

*Vi har i henhold til standarderne for offentlig revision gennemgået udvalgte områder
indenfor RUC's forvaltning og foretaget revision af udvalgte områder med henblik på
at foretage juridisk kritisk revision. Revisionen har omfattet aktivitets- og ressource-
styring, mål- og resultatstyring, styring af offentlige indkøb, løn og ansættelsesforhold
samt indtægtsdækket virksomhed. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne
revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til*

væsentlige bemærkninger. Vi har i henhold til definitionerne i SOR, med høj grad af sikkerhed konkluderet, at dispositioner indenfor de undersøgte områder er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, lover og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver en høj sikkerhed, men giver ikke en absolut sikkerhed for at reglerne er overholdt."

Derudover kan det bemærkes at ved det afsluttende revisionsmøde blev der både fra institutionsrevisor Deloitte og RUCs side givet udtryk for generelle tilfredshed med samarbejdet.

Det er vurderingen at det foreliggende protokollat ikke giver anledning til større nye initiativer. Dog har ledelsen været i dialog med Deloitte i forhold til en uddybning af deres anbefaling vedrørende øget internt kontrolmiljø med fokus på ledelsens risikovurderingsproces. Som det fremgår af protokollatets side 198 er det besluttet, at der skal arbejdes videre med hvordan en mere formel dokumentation af risikovurderingen kan opbygges.

Det skal desuden bemærkes at Rigsrevisionen ikke har ønsket at modtage årsrapporten før efter bestyrelsens underskrivning, og derfor foreligger der ikke bemærkninger fra Rigsrevisionen før bestyrelsens behandling af årsrapporten.

Årsrapport 2017 (materiale punkt 2)

Det økonomiske resultat for 2017 udviser et overskud på 48,9 mio. kr. I løbet af 2017 har der været gennemført to prognoser – henholdsvis efter april og august måned. Prognosen efter april (P1) viste en forventning om et underskud på 0,8 mio. kr., mens prognosen efter august (P2) angav en forventning om et overskud på 3,6 mio. kr. I budgettet for 2017 var det forudsat, at universitetet ville nå et underskud på 19,7 mio. kr.

Tabel 1

	mio. kr.	R 2017	B 2017	P1 2017	P2 2017	Afgivelse ift.		
						B2017	P1 2017	P2 2017
Indtægter	787,5	761,8	764,5	757,0		-25,7	-23,0	-30,4
Omkostninger	740,1	781,5	768,4	755,0		41,4	28,3	14,8
Resultat før finansielle og ekstraordinære poster	47,3	-19,7	-3,9	2,1		-67,1	-51,2	-45,3
Finansielle poster (netto)	1,6	0,0	3,1	1,5		-1,6	1,5	-0,1
Årets resultat	48,9	-19,7	-0,8	3,6		-68,6	-49,7	-45,4

Med udgangen af 2017 har RUC en egenkapital på 122,8 mio. kr. Som det fremgår af tabel 2 er RUCs egenkapital ved udgangen af 2017 på 15,6 pct. af årets omsætning, og bestyrelsens målsætning er at egenkapitalen skal være på 5 pct.

Tabel 2

	tusinde kr.	R 2015	R 2016	R 2017	B 2018
Egenkapital pr. 1. januar		82.058	66.232	73.889	122.823
Overført overskud		-15.826	7.656	48.935	-26.000
Egenkapital pr. 31. december		66.232	73.888	122.823	96.823
Procent af omsætningen		8,6%	9,7%	15,6%	12,6%

I årsrapporten er afrapporteret på resultatmålene i universitetets udviklingskontrakt 2015-2017. Udviklingskontrakten er endeligt afrapporteret i Årsrapportens afsnit 2.2 og 5.1, og med en opfyldelsesgrad på 88 pct. vurderes kontraktopfyldelsen som tilfredsstillende.

Uddybende bemærkninger til Årsrapport 2017(bilag 3)

Som bilag tre er vedhæftet et kort notat, der forsøger at adressere den undren, som det meget positive resultat for 2017 kan give anledning til set i lyset af det oprindelig budget, genopretningsplanen og de mange personalemæssige tilpasninger, som der har været gennemført de senest par år.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen godkender og underskriver årsrapport 2017 samt revisionsprotokollatet.

Roskilde Universitet (RUC)

Revisionsprotokollat af 12. april 2018

Årsregnskab 2017

Indledning og opsummering

Vi har afsluttet revisionen af årsregnskabet for RUC for 2017 og opsummerer vores observationer i dette revisionsprotokollat

Kvalitet i revisionen er vores førsteprioritet. Vi planlægger og udfører vores revision for at sikre, at vi har fokus på de mest væsentlige og risikofyldte forretningsområder og administrative funktioner, der har betydning for årsregnskabet.

I den finansielle revision af årsregnskabet har vi vurderet væsentlighedsniveauet til 10 mio.kr. Vi vil rapportere alle identificerede fejl, der enkeltvis eller sammenlagt ligger over 0,5 mio. kr.

Revisionsomfanget for 2017 er fastsat ud fra ordinære driftsindtægter i 2017. Omfanget er revurderet på baggrund af årets realiserede resultater, uden det har givet anledning til væsentlige ændringer.

Deloitte har ved opstarten af revisionen udarbejdet en revisionsstrategi, som præsenteret i protokollen over den løbende revision og vi har ikke identificeret observationer, som har medført ændringer heri.

Vi fremlægger vores årsafslutningsprotokollat for 2017-revisionen for bestyrelsen. Vi gør opmærksom på følgende hovedbudskaber i protokollatet:

Årets resultat

på 48,9 mio.kr., afviger med 68,6 mio.kr. i forhold til det oprindelige budget for 2017. Afvigelsen kan i hovedtræk forklares med ekstraordinære tilskud på tillægsbevillingsloven for 2017 samt færre lønomkostninger.

Forvaltning

Gennemgangen af forvaltningsområder og juridisk-kritiske (JKR) områder har omfattet aktivitets og ressourcestyring (økonomistyring), mål og resultatstyring, styring af indkøb, JKR af lønninger og indtægtsdækket virksomhed. Revisionen har ikke givet anledning til væsentlige bemærkninger.

Generelle it-kontroller

Som et centralt element i revisionen har vi gennemgået RUC's generelle it-kontroller og har fundet, at RUC har tilrettelagt passende kontroller på it-området. Vi har enkelte anbefalinger til området.

Hensættelser

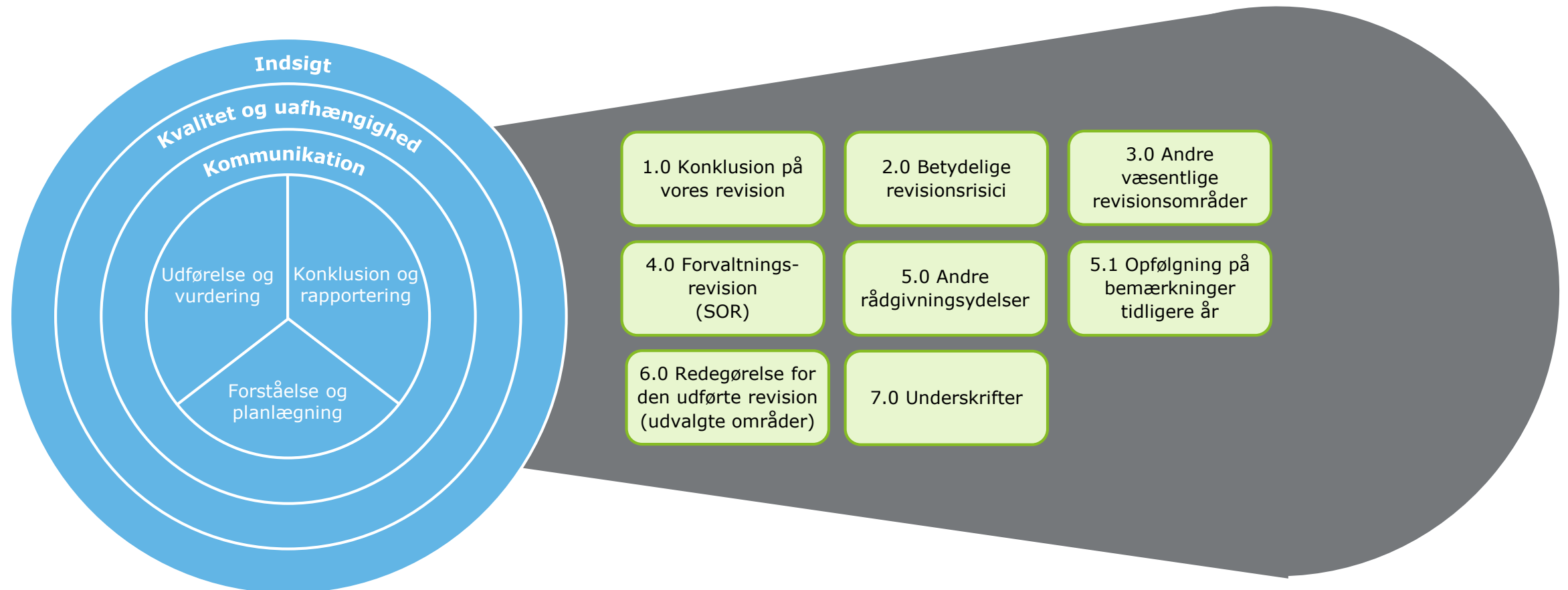
Vi har i forbindelse med vores revision af skøn, herunder revisionen af hensatte forpligtelser, konstateret at RUC har en forsigtig tilgang til disse. Vi anbefaler en bedre underbygning af de regnskabsmæssige skøn.

Revisionens fokusområder

Vi fremlægger observationerne fra vores revision og andre områder

Revisionens formål og omfang, herunder ansvarsfordeling

Revisionens formål er tilpasset jer, fremtids- og risikoorienteret samt drevet af dyb indsigt. Vi mener, at løbende kommunikation og en centralt styret revision med en ensartet global leverancemodel sikrer den højeste kvalitet i revisionen.





1.0 Konklusion på vores revision

Vi afgiver en revisorerklæring uden forbehold, fremhævelser andre end at revisionen ikke har omfattet budgetsammenligningstal, eller andre rapporteringsforpligtelser

Vi har afsluttet vores revision af årsregnskabet for RUC for 2017, som ledelsen har udarbejdet, og afgivet en revisorerklæring uden forbehold eller fremhævelse af forhold i regnskabet eller ved revisionen, eller andre rapporteringsforpligtelser, andet end fremhævelse om at revisionen ikke har omfattet budgetsammenlignings-tallene.

Vi har forespurgt ledelsen om eventuelle begivenheder indtruffet efter balancedagen samt gennemlæst seneste interne rapportering pr. 28. februar 2018. Vi har intet at rapportere.

Vi har ikke konstateret ikke-korrigerede fejl.

Som krævet ved lov erklærer vi, at vi opfylder lovgivningens krav til uafhængighed, og at vi under vores revision har modtaget alle de oplysninger, vi har anmodet om.

Vi betragter med vores påtegning revisionen af årsregnskabet for 2017 som afsluttet. Rigsrevisionen kan dog have spørgsmål vedrørende dette og tidligere regnskabsår op til yderligere undersøgelser. I den forbindelse kan der fremkomme nye oplysninger, som kan give anledning til, at konkrete forhold, der er behandlet ved påtegningen, bliver vurderet på ny.

Konklusion på finansiell revision

Årsregnskabet udviser følgende:

t.kr.	2017	2016
Resultat	48.935	7.656
Aktiver	360.548	358.054
Egenkapital	122.823	73.889

Hvis bestyrelsen godkender årsrapporten i den foreliggende form, vil vi forsyne årsregnskabet med en revisorerklæring uden forbehold eller fremhævelse af forhold i regnskabet eller ved revisionen eller andre rapporteringsforpligtelser, andet end fremhævelse om at revisionen ikke har omfattet budgetsammenligningstallene.

Vi har derudover gennemlæst ledelsesberetningen, hoved- og nøgletal, og målrapporteringen, herefter benævnt ledelsesberetningen, for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendte med i forbindelse med vores revision, samt at den er udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen, og vil bekræfte dette i vores udtalelse herom.

I forbindelse med opstarten af revisionen har vi desuden foretaget gennemgang af åbningsbalancen uden væsentlige bemærkninger.

Økonomisk udvikling og going concern

Årets resultat på 48,9 mio.kr., afviger med 68,6 mio.kr. i forhold til det oprindelige budget for 2017. Afvigelsen kan i hovedtræk forklares med ekstraordinære tilskud på tillægsbevillingsloven for 2017 samt færre lønomkostninger.

Vi har i forbindelse med revisionen ikke konstateret forhold, der indikerer, at der i 2017 og perioden frem til regnskabsaflæggelse, er truffet dispositioner, der bringer universitetets videreførelse i fare.

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Vi har i henhold til standarderne for offentlig revision (SOR) gennemgået udvalgte områder inden for RUC's forvaltning og foretaget revision af udvalgte områder med henblik på at foretage forvaltnings- og juridisk-kritisk revision. Revisionen har omfattet aktivitets- og ressourcestyring, mål- og resultatstyring, styring af offentlige indkøb, løn og ansættelsesforhold samt indtægtsdækket virksomhed. Vi har afgivet udtalelse om, at den foretagne revision ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko ikke har givet anledning til væsentlige bemærkninger. Vi har i henhold til definitionerne i SOR, med høj grad af sikkerhed, konkluderet, at dispositioner inden for de undersøgte områder er i overensstemmelse med relevante bestemmelser i bevillinger, love og forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Høj grad af sikkerhed giver en høj sikkerhed, men giver ikke en absolut sikkerhed for at reglerne er overholdt.



1.2 Ledelsens påtegninger

Oversigt over og bemærkninger til ledelsens påtegninger

Vi har i forbindelse med vores revision udført revisionshandlinger i overensstemmelse med gældende love og revisionsstandarder vedrørende ledelsens påtegninger på årsrapporten, ledelsens regnskabserklæring og besvigelser.

Vi gør opmærksom på, at vi ikke under vores revision har identificeret fejl i årsregnskabet som følge af besvigelser/regnskabsmanipulation eller misbrug af institutionens aktiver.

Ledelsespåtegning

Ledelsen skal iht. lovgivningen afgive en påtegning på årsrapporten, hvori det bekræftes, at:

- Årsrapporten er blevet godkendt.
- Årsrapporten giver et retvisende billede af aktiver, passiver, finansiel stilling samt resultat og pengestrømme, herunder at målopstillingen og målrapporteringen er fyldestgørende.
- Årsrapporten indeholder en ledelsesberetning, som indeholder en retvisende redegørelse og de relevante forhold og at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med love og andre forskrifter mv.
- Det er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler, der er omfattet af årsrapporten.

Ledelsens regnskabserklæring

Som led i revisionen har ledelsen afgivet en regnskabserklæring over for os vedrørende årsregnskabet for 2017. Ledelsen har bl.a. bekræftet, at:

- Statstilskuddet er anvendt i overensstemmelse med de givne vilkår, og at tilskudsgrundlaget er opgjort i overensstemmelse med gældende regler.
- RUC's forvaltning vurderes at være tilrettelagt i overensstemmelse med principperne for god offentlig økonomistyring og sikrer, at RUC er sparsommelig, produktiv og effektiv.
- RUC har efter ledelsens opfattelse overholdt lovgivningen, og forvaltningen har været økonomisk hensigtsmæssig.

Endvidere har ledelsen erklæret, at fejl, der er konstateret under revisionen, er rettet i årsregnskabet.

Forespørgsler om besvigelser

Det er ved lov pålagt os at indhente udtalelser fra den daglige og øverste ledelse om eventuelle konstaterede eller formodede besvigelser eller fejlinformationer.

Ledelsen og bestyrelsen har oplyst over for os, at de ikke har kendskab til besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, ligesom der ikke vurderes at være særlig risiko for væsentlige fejl i RUC's årsregnskab som følge af regnskabsmanipulation eller misbrug af institutionens aktiver.

Vi vil drøfte risikoen for besvigelser med bestyrelsen på mødet den 12. april 2018.

1.3 Ledelsesberetning og anden compliance

Generelt høj kvalitet i ledelsesberetningen og overholdelse af gældende lovgivning

Vi har til brug for bestyrelsens overvejelse medtaget visse nærmere informationer om ledelsesberetningen og anden compliance.

Vores revision har ikke omfattet ledelsesberetningen i årsrapporten. Statens regnskabsregler kræver imidlertid, at vi gennemlæser ledelsesberetningen for at påse, at informationerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision. Denne gennemlæsning omfatter også en vurdering af, om ledelsesberetningen indeholder de oplysninger, som i henhold til Statens regnskabsregler skal indgå i ledelsesberetningen. Vi har desuden som led i forvaltningsrevisionen foretaget gennemgang af resultatmålsrapporteringen.

Vi har kontrolleret, at ledelsen overholder alle pligter i henhold til lovgivningen i relation til statens regnskabsregler.

Vi har kontrolleret, at årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med relevante vejledninger.

Indtægtsdækket virksomhed

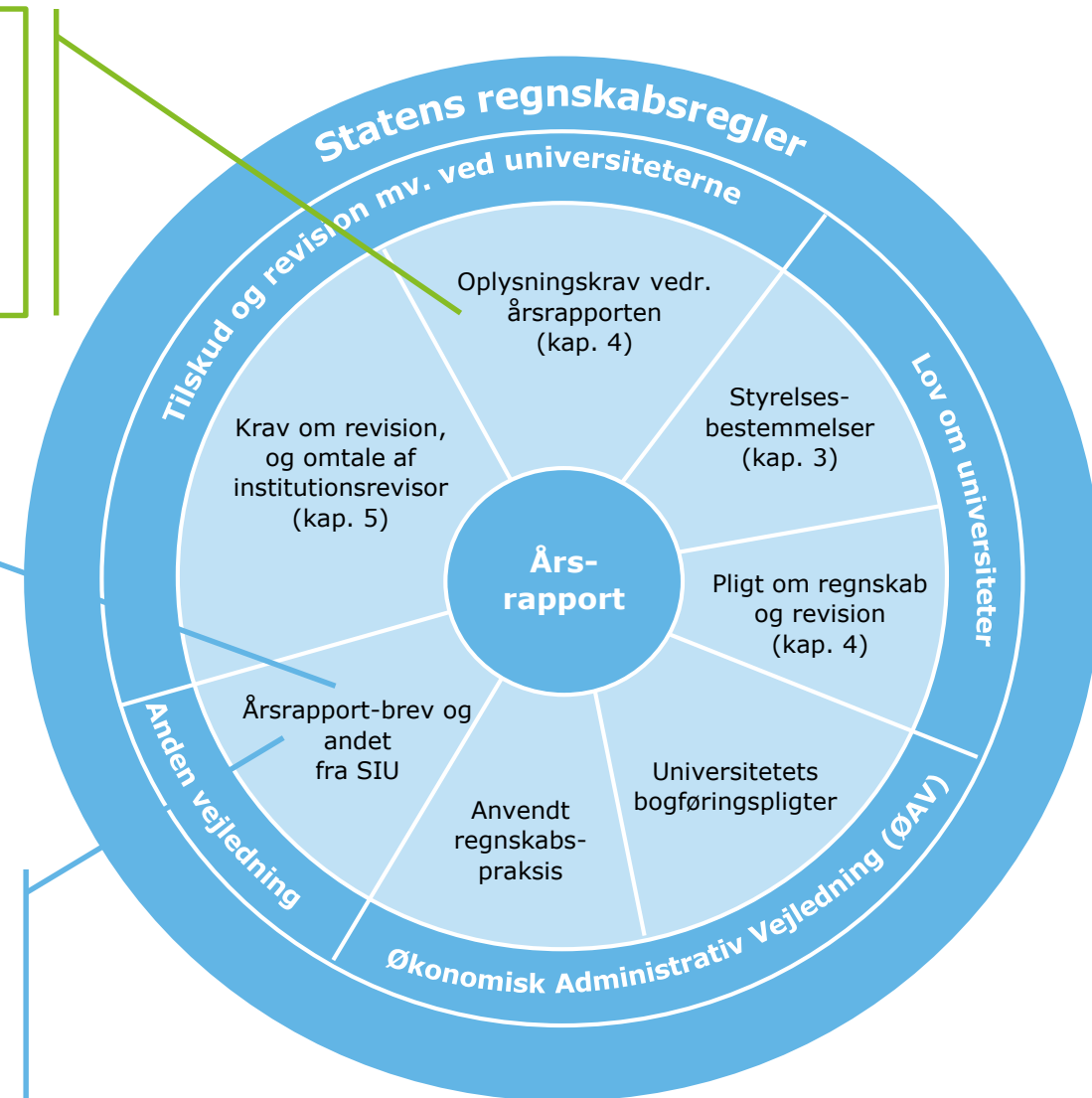
Akkumuleret resultat er oplyst korrekt i årsrapporten, og er positivt. Observationer og nærmere beskrivelse af den udførte revision fremgår af s. 308.

Indkøb

Vi har gennemgået afsnittet om indkøb ifm. vores pligtige udtalelse om ledelsesberetningen. Vores gennemgang har ikke givet anledning til bemærkninger. Se også s. 306.

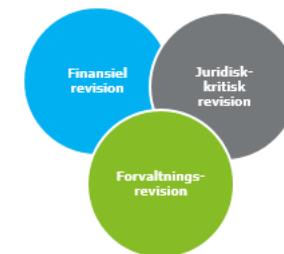
Forskningsinfrastruktur

Omfanget heraf er begrænset. RUC overholder EU's regler for statsstøtte og har opgjort deres forskningsinfrastruktur, og vurderet, at dette er accessorisk. Ingen bemærkninger hertil.



2.0 Betydelige risici og fokusområder ved revisionen

Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i RUC



(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (Forv.) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Manglende neutralitet i regnskabsmæssige skøn		Bemærkninger fra den udførte revision
				Forsigtig	Optimistisk	
Indtægter fra tilskudsfinansierede aktiviteter indregnes med for højt beløb (F)(JK)	Der er afholdt omkostninger på projekterne der ikke er tilskudsberettigede	Eksternt finansierede projekter				Vi har foretaget stikprøvevis revision af projekterne. Vi har observeret problemstillinger ift. tilsyn, kontrol og rettidig regnskabsaflæggelse. Se s. 311.
Omkostninger er i forkert regnskabsperiode (F) Bevillingskontrol (Forv.)(JK)	Omkostninger indregnes ikke på det reelle afholdelsestidspunkt, hensættelser er ikke berettigede/ kan ikke opgøres pålideligt.	Omkostninger				Vi har foretaget stikprøverevision og gennemgået RUC's analyse over udvikling i omkostninger. Vi har på den baggrund ingen bemærkninger.
It-miljøet sikrer ikke en retvisende regnskabsrapportering (F)(JK)(Forv.)	Der er risiko for at der ikke er sikret fornødne generelle it-kontroller til at mitigere risici for fejl	Tværgående				RUC har tilrettelagt passende kontroller på it-området. Vi har enkelte anbefalinger til styrket overvågning af rettighedstildelingen. Se s. 298.
Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (formodet risiko) (F)	Der er en formodet betydelig risiko for at ledelsen tilsidesætter det interne kontrolmiljø mhp. at begå besvigelser	Tværgående				Vi har ikke identificeret fejl eller mangler, som følge af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vores udførte revision har ikke givet anledning til bemærkninger. Se s. 297.



2.1 Besvigelserisiko

Forespørgsler om besvigelserisiko har ikke givet anledning til særskilte revisionsrisici

Vi udfører vores revision med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed, men ikke absolut sikkerhed for, at årsregnskabet ikke indeholder væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser (tilsigtet) eller fejl (utilsigtet).

Ledelsen har orienteret os om, at der ikke er identificeret eller indberettet væsentlige forhold frem til underskrivelsen af årsregnskabet.

Vi har drøftet overvejelserne om besvigelser med den administrative ledelse på mødet den 26. februar 2018.

Vi vil også drøfte overvejelserne om besvigelser med bestyrelsen på mødet den 12. april 2018.

Drøftelser med ledelsen om risikoen for besvigelser

Vi har med bestyrelsen drøftet risikoen for at RUCs regnskab indeholder væsentlig fejlinformation som følge af besvigelser.

Formålet er at opnå en bedre forståelse af ledelsens vurdering af risiciene forbundet med besvigelser, samt for at opnå kendskab til kontrolforanstaltninger, der er opsat for at imødegå disse risici.

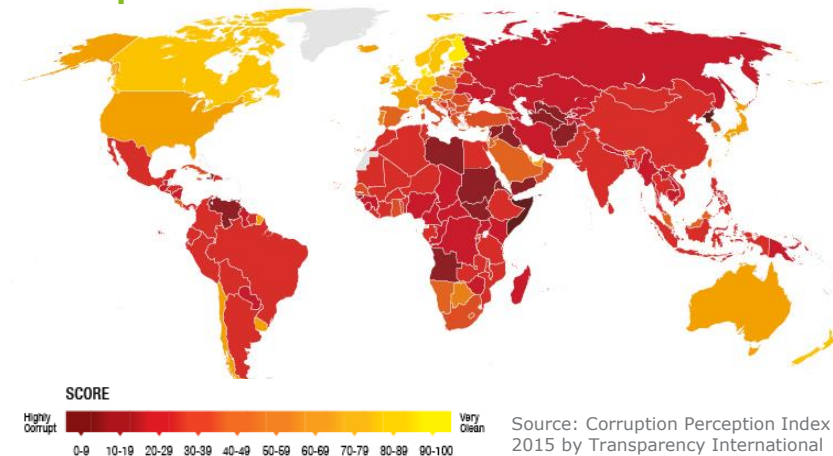
Ledelsen har overfor os bekræftet, at den ikke har kendskab til besvigelser i årets løb, ej heller i gangværende undersøgelser af formodede besvigelser.

Bestyrelsens kendskab til besvigelser

Bestyrelsen bekræfter ved underskrift af dette protokollat:

- At bestyrelsen er bekendt med sit ansvar for udformning og implementering af interne kontroller til at forebygge og opdage besvigelser, og er bekendt med, at selskabet har etableret funktionsadskillelse på alle områder
- At der efter bestyrelsens vurdering ikke er særlig risiko for besvigelser (regnskabsmanipulation og misbrug af aktiver), herunder fejl i årsregnskabet som følge af besvigelser
- At bestyrelsen ikke har kendskab til oplysninger om besvigelser, påståede besvigelser eller formodninger om besvigelser, som kan have involveret ledelsen eller medarbejdere, og som kan have væsentlig betydning for årsregnskabet.

RUC arbejder primært i områder med lav eksponering overfor korruption
Korruptionsindeks 2015:



2.2 Nærmere oplysninger om betydelige revisionsrisici

Ledelsens tilsidesættelse af kontroller (formodet risiko) – ingen observationer

Risiko

Ledelsens tilsidesættelse af kontroller udgør ifølge ISA 240 altid en betydelig risiko. I dette afsnit beskriver vi de specifikke områder, der medfører risiko for tilsidesættelse.

Vi har udført revisionshandlinger for at identificere eventuelle tilfælde af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vi beskriver i dette afsnit de handlinger og de områder, vi har haft fokus på.

Observationer

Vi har ingen observationer vedrørende ledelsens tilsidesættelse af kontroller.

Konklusion

Vi har ikke identificeret fejl eller mangler, som følge af ledelsens tilsidesættelse af kontroller. Vores udførte revision har ikke givet anledning til bemærkninger.

Vores revisionsmæssige reaktion og væsentlige observationer

En ledelse indtager generelt set en stilling, hvor det er muligt for den at begå besvigelser, fordi den kan manipulere regnskabsmaterialet og udarbejde manipulerede regnskaber ved at tilsidesætte kontroller, der ellers synes at fungere effektivt. Incitamentet kan være til stede, idet ledelsens aflønning består af et variabelt element.

Vi har drøftet dette med medlemmer af ledelsen og andre relevante parter. Vi har overvejet muligheden for manglende neutralitet i regnskabsmæssige vurderinger og skøn, herunder analyseret væsentlige regnskabsmæssige skøn som fx test af feriepengehensættelse, hensættelser i relation til retssager og opgørelse af reetablering af indretning af lejede lokaler ved fraflytning.

Vi har vurderet interne kontroller for årsafslutnings- og rapporteringsprocessen. Vi har derudover testet posteringer og kontroller for betydelige usædvanlige transaktioner (ingen i 2017).

Vi har for at imødegå risikoen testet posteringer omkring balancedagen og regnskabsafslutningen, idet erfaringen viser, at risikoen for tilsidesættelse er mere sandsynlig i denne periode.

Usædvanlige transaktioner

Vi har ved vores udførte revision ikke konstateret, at der har i løbet af året har været usædvanlige transaktioner.

2.3 Generelle it-kontroller

Baseret på vores revision af generelle it-kontroller er det vores opfattelse, at RUC har områder til forbedring. Overordnet vurderes it-miljøet at være betryggende opsat.

Vi har vurderet modenheden af koncernens overordnede kontrolmiljø ud fra et antal områder og underliggende principper.

Deloitte har revideret generelle it-kontroller hos RUC. IT-revisionen for 2017 har omfattet følgende systemer:

- Navision Stat
- STADS
- SLS
- IndFak2
- RejsUd
- FakturaRUC.

Vi har endvidere testet sikkerheden på tekniske platforme, som systemerne er placeret på:

- Windows AD
- Oracle-database STADS
- SQL-server Navision.

Konklusion

RUC har tilrettelagt passende kontroller på it-området. Vi har enkelte anbefalinger til styrket overvågning af rettighedstildelingen.

Vores opfattelse af jeres generelle it-kontroller

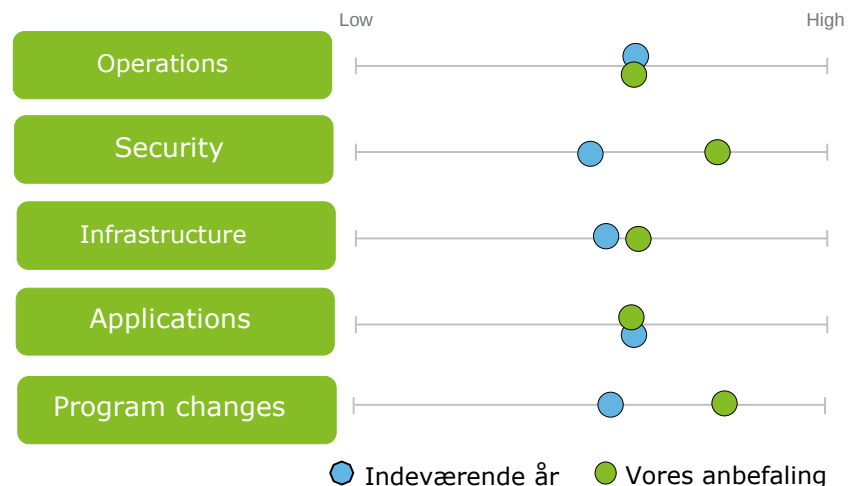
Generelle it-kontroller er de kontroller, som ledelsen har etableret i og omkring virksomhedens væsentlige it-platforme med henblik på at opnå en velkontrolleret og sikker it-anvendelse og dermed understøtte en pålidelig databehandling i it-baserede forretningsprocesser.

Som led i revisionen af RUC har Deloitte revideret den del af de generelle it-kontroller, som vi vurderer relevante for aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, og som er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige krav.

Formålet har været at vurdere, om ovennævnte generelle it-kontroller dels er udformet på en hensigtsmæssig måde, dels opretholdes og dokumenteres som tilrettet for regnskabsåret.

På baggrund af årets it-revision er det vores vurdering, at de generelle it-kontroller, som RUC varetager, i det væsentlige har været hensigtsmæssigt udformet og opretholdt.

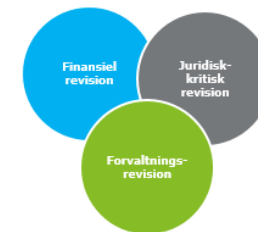
Vurdering af jeres generelle it-kontroller, der indgår i vores revision:



Væsentligste anbefalinger

Brugere der er tildelt domain administrator, bør indskrænkes, således at rollen begrænses til brugere med et arbejdsbetinget behov. Vi anbefaler endvidere, at der periodisk foretages en dokumenteret revurdering af tildelte rettigheder til brugere for relevante systemer og platforme.

Vi anbefaler en styrkelse af change management processen, således at de gennemførte vurderinger, prioriteringer og godkendelser af ændringsønsker, fejl- og tilrettelser dokumenteres.



3.0 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte)

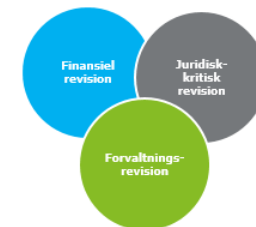
Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i RUC

(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (Forv.) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Manglende neutralitet i regnskabsmæssige skøn		Bemærkninger fra den udførte revision
				Forsigtig	Optimistisk	
Personaleomkostninger udbetales med forkert beløb (F)(JK)	Der er risiko for at RUC udbetaler lønninger, der ikke er i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer	Personaleomkostninger				Vi har ikke i forbindelse med vores revision observeret tilfælde, hvor RUC har udbetalt løn, der ikke er i om. gældende regler mm. Se s. 307.
Uddannelses og forskningsaktiviteter indregnes i forkert periode eller med forkert beløb (F)	Der er uoverensstemmelse mellem finanslovtilskud og indregnet tilskud i regnskabet	Taxameter-, basisforsknings- og andre statslige tilskud				Vi har afstemt finanslovtilskud til indregnet tilskud i regnskabet, og foretaget kontroltest af STÅ opgørelsen. Dette uden bemærkninger. Se s. 317.
Styring af offentlige indkøb (Forv.)	Der er risiko for, at RUC ikke følger retningslinjerne for styring af offentlige indkøb	Tværgående				Vi har konstateret, at RUC har udarbejdet indkøbspolitik mv., og at det planlægges at udbygge rapportering og opfølgning på området. Vi anbefaler, at denne plan følges. Se s. 3106.
Hensatte forpligtelser er ikke i overensstemmelse med anvendt regnskabspraksis	Risiko for at RUC ikke indregner og måler hensættelser i overensstemmelse med anvendt regnskabspraksis (hensættelser vs. eventualforpligtelser, og pålidelig opgørelse heraf)	Hensatte forpligtelser				Vi har konstateret at RUC har en forsigtig tilgang til hensættelser. Realiserede udgifter ligger væsentligt under de tidligere foretagne hensættelser, og årets hensættelser ligger i den høje ende af de regnskabsmæssige skønsmråder. Se s. 316.

3.0 Andre væsentlige revisionsområder (udvalgte) - fortsat

Risici og en udført revision, der er drevet af indsigt i RUC



(F) Finansielle risici, (JK) Juridisk-kritiske risici og/eller (Forv.) Forvaltningsmæssige risici

Risiko	Detailrisiko	Saldobalance-post(er)		Manglende neutralitet i regnskabsmæssige skøn		Bemærkninger fra den udførte revision
				Forsigtig	Optimistisk	
Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed) (JK)	Der er risiko for, at der er gennemført aktiviteter, som ikke er i overensstemmelse med reglerne for indtægtsdækket virksomhed, herunder at det akkumulerede resultat er negativt 4 år i træk.	Eksterne tilskudsaktiviteter				RUC har tilstrækkelig ledelsesmæssig fokus på den indtægtsdækkede virksomhed, men vi anbefaler forbedringer i forhold til overvågning- og identifikation af IDV-aktiviteter. Se s. 308.
Materielle anlæg aktiveres/ driftsføres ikke i overensstemmelse med anvendt regnskabspraksis (F)	Risiko for at anlæg ikke aktiveres, eller at aktiverede anlæg burde være driftsført	Materielle anlægsaktiver				Vores kontrolrevision har givet anledning til enkelte observationer. Samlet har vi ikke identificeret væsentlige fejl eller mangler.
Aktivitets og ressourcestyring (økonomistyring) (Forv.)	Der er risiko for, at RUC ikke i tilstrækkeligt omfang sikrer den fornødne økonomistyring	Tværgående				Samlet set har vi konstateret, at der er etableret tilstrækkelige forretningsgange og interne kontroller til at sikre en forsvarlig økonomistyring. Der er taget initiativer til en forbedret proces omkring særligt risikovurdering og overvågning af det interne kontrolmiljø. Se s. 304.
Mål og resultatstyring (Forv.)	Der er risiko for, at RUC rapportering om mål og resultatstyring ikke er i overensstemmelse med de faktisk opsatte mål og realiserede resultater	Tværgående				15 ud af 19 punkter i udviklingskontrakten for 2017 er opfyldt. Bestyrelse og daglig ledelse har passende fokus på at følge de i udviklingskontrakten opsatte mål. Se s. 305.

Forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision



4.0 Forvaltningsrevision

Revisionen er udført i overensstemmelse med de nye Standarder for Offentlig Revision (SOR)

Med virkning fra regnskabsåret 2017 skal forvaltningsrevision og juridisk-kritisk revision gennemføres i henhold til standarderne for offentlig revision (SOR).

Standarderne har til formål at sikre en ensartet revision på det offentlige område på tværs af forskellige offentlige institutioner, og indeholder derfor et antal pligtige områder, der skal gennemgås, som led i dels SOR 7 forvaltningsrevisionen (5 områder), dels SOR 6 den juridisk-kritiske revision (6 områder), i det omfang disse er relevante. Derudover skal det overvejes, hvorvidt der inden for de 2 områder er behov for at udvælge andre områder til revision.

Revisionen af de pligtige områder i henhold til SOR kan gennemføres efter en rotationsplan, således at de pligtige områder er dækket over en 5-årig periode. I tillæg hertil har Uddannelses- og Forskningsministeriet, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte anført, at de for 2017 revisionerne forventer følgende områder omfattet af revisionen:

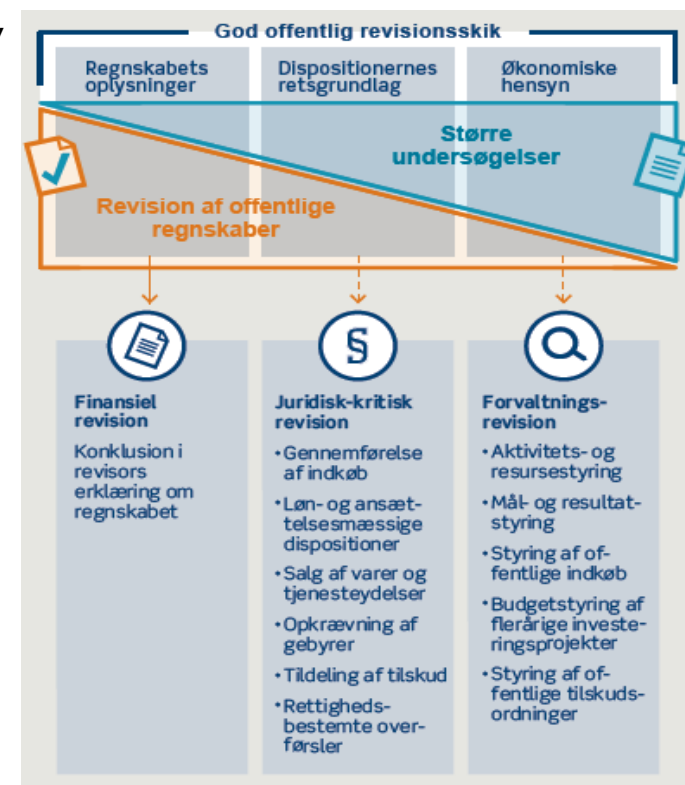
SOR 6 – Juridisk-kritisk revision:

- Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner
- Gennemførelse af salg (Indtægtsdækket virksomhed).

SOR 7 - Forvaltningsrevision:

- Aktivitets- og ressourcestyring
- Mål- og resultatstyring.

Vores plan for forvaltningsrevision og afrapportering om udført forvaltningsrevision fremgår efterfølgende.





4.1 Forvaltningsemner i henhold til Standarder for Offentlig Revision (SOR)

Planlagt rotationsskema for revisionen af RUC

Emne	Forvaltningsemne	Tidspunkt for gennemgang			
		2017	2018	2019	2020
 Aktivitets og ressourcestyring	Generelt iht. standard	X	X	X	X
 Mål og resultatstyring	Generelt iht. standard	X	X	X	X
 Styring af offentlige indkøb	Generelt iht. standard	X			
 Budgetstyring af flerårige projekter	Generelt iht. standard (når relevant)				
 Udnyttelse af bygningsfaciliteter	Specifikt for RUC			X	
 Fastholdelse af studerende	Specifikt for RUC				X
 Andre områder	Specifikt for RUC	Planlægges i samarbejde med RUC			
 Gennemførelse af indkøb	Generelt iht. standard		X		X
 Løn- og ansættelsesmæssige dispositioner	Generelt iht. standard	X	X	X	X
 Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)	Generelt iht. standard	X	X	X	X
 Andre områder	Specifikt for RUC	Planlægges i samarbejde med RUC			



4.2 Aktivitets og ressourcestyring (økonomistyring)

Økonomistyringen foretages på et tilstrækkeligt niveau, men med anbefalinger om øget intern kontrol og overvågning

Risiko

Der er risiko for, at RUC ikke overholder bevillingsregler som følge af en utilstrækkelig aktivitets og ressourcestyring (økonomistyring)

Vurdering af økonomistyring

Vi har konstateret, at der generelt er tilstrækkelige kontroller vedr. rapportering og opfølgning på økonomistyringen. Herunder at økonomistyringen har passende fokus hos såvel ledelse som bestyrelse.

Observationer

Vi har konstateret, at RUC med fordel kan forbedre det overordnede interne kontrolmiljø. Ledelsen har iværksat tiltag herfor.

Konklusion

Vi har konstateret, at der er etableret tilstrækkelige forretningsgange og interne kontroller til at sikre, at ledelsen får relevante informationer, samt at ledelse og bestyrelse har passende fokus på at følge økonomistyringen.

Formål

Formålet er at vurdere, om RUC har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsen har tilstrækkelig og valid information til rettidigt at træffe velbegrundede beslutninger rettidigt i forbindelse med aktivitets og ressourcestyringen.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af RUC tilrettelagte forretningsgange og kontroller for økonomistyring, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Gennemgangen har blandt andet omfattet en vurdering af hvorvidt:

- Der udarbejdes bestyrelsesgodkendte budgetter
- Det er faste procedurer for rapportering til ledelse og bestyrelse
- Rapporteringen omfatter alle RUC aktiviteter
- Det dokumenteres løbende i referater, at økonomirapporteringen er drøftet i bestyrelsen
- Centrale kontroller i forbindelse med udarbejdelsen af den løbende økonomirapportering er implementeret og fungerer effektivt.

Observationer

Grundlaget for RUC's økonomistyring er budgettet for 2017, som blev vedtaget af bestyrelsen i december 2016. Den løbende opfølgning fokuserer på væsentlige ændringer og udvikling i resultatopgørelsen.

RUC udarbejder opfølgning på institutniveau, der ligger til grund for den samlede vurdering af RUC's økonomi-opfølgning.

RUC har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med økonomistyringen.

RUC har som opfølgning på vores bemærkninger i løbende revisionsprotokollat 2017, side 275 besluttet, at foretage en mere formel dokumentation af risikovurderingen omfattende såvel risici i forbindelse med regnskabsaflægningen som forretningsmæssige risici.

I tillæg til risikovurdering, der bør have et højt fokus, anbefaler vi, at RUC især styrker den interne kontrol-overvågning – monitoreringen af, at de implementerede kontroller bliver udført i praksis, både centralt og på institutter.

Også på andre områder af det overordnede interne kontrolmiljø, bør RUC med fordel foretage forbedringer.



4.3 Mål- og resultatstyring

15 ud af 19 punkter i udviklingskontrakten for 2017 er opfyldt

Risiko

Der er risiko for, at RUC rapportering om mål og resultatstyring ikke er i overensstemmelse med de faktisk opsatte mål og realiserede resultater.

Vurdering af interne kontroller

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller vedr. rapportering og opfølgning på opsatte mål, herunder at resultatopfølgningen er forankret i ledelse som bestyrelse.

Observationer

Vi har ikke konstateret mangler i RUC tilrettelagte kontrol.

Konklusion

Vi har konstateret, at der er etableret målinger der sikrer, at der rapporteres om de punkter, der fremgår af udviklingskontrakten, og afrapporteringen er sket i henhold til de foretagne målinger, og der er redegjort for ikke opfyldte og ikke opgjorte målepunkter i rapporteringen. Bestyrelse og daglig ledelse har passende fokus på at følge de i udviklingskontrakten opsatte mål.

Formål

Formålet er at vurdere, om RUC har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at RUC kan rapportere om de mål, der aftalt med UFM i udviklingskontrakten, samt at der er tilrettelagt procedurer, der understøtter udarbejdelse af en passende målrapportering.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af RUC tilrettelagte forretningsgange og kontroller for målrapportering, herunder at der er processer for rapportering til øverste ledelsesniveau, og at denne er i overensstemmelse med foretagne registreringer. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af hvorvidt:

- Målinger er baseret på passende dokumentation, fra interne og eksterne kilder
- Rapporteringen af de enkelte målepunkter er sket i henhold til de opsatte målingskriterier
- Omtalen af målrapporteringen er sket i overensstemmelse den foreliggende dokumentation.

Observationer

RUC har inden for de undersøgte områder etableret forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at ledelsesinformationen er styringsrelevant og baseret på et validt datagrundlag og dermed medvirker til, at ledelsen på relevante niveauer kan træffe beslutninger i forbindelse med målstyringen.

Der er i udviklingskontrakten 19 målepunkter, hvoraf 2 ikke er opfyldt. De ikke-opfyldte målepunkter er:

- Antal studerende på studie- og praktikophold i udlandet er ca. 40% under målet for 2017 og lavere end 2015/16
- BFI relateret forskningspublikationer er ca. 13% under målet, men dog et højere antal end ved periodens start

2 er ikke opgjort. De ikke-opgjorte målepunkter er:

- Øget fokus på kandidater i den private sektor
- Øget fokus på kandidater i Region Sjælland

RUC har redegjort for årsagerne til de ikke opfyldte mål, og forventede tiltag på områderne, samt årsagerne til de ikke opgjorte målepunkter. Vi har desuden fået oplyst, at opfyldelse af målsætningerne har stor fokus, og at disse vil blive prioriteret sammen med de øvrige aktiviteter i udviklingskontrakten for 2018-2021.



4.4 Styring af offentlige indkøb

Overordnede principper understøtter en god styring af indkøb, men vi anbefaler udbygget rapportering

Risiko

Der er risiko for, at RUC ikke følger retningslinjerne for styring af offentlige indkøb.

Vurdering af interne kontroller

Vi har konstateret, at der generelt er passende kontroller vedr. rapportering og opfølgning på opsatte mål, herunder at resultatopfølgningen har stor fokus hos såvel ledelsen som bestyrelse.

Observationer

Vi har ikke konstateret væsentlige mangler i RUC' tilrettelagte kontrol.

Konklusion

Vi har konstateret, at RUC har udarbejdet indkøbspolitik mv., og at det planlægges at udbygge rapportering og opfølgning på området. Vi anbefaler, at denne plan følges. Vi følger op i 2018.

Formål

Formålet er at vurdere, om RUC har tilrettelagt passende forretningsgange og interne kontroller, der sikrer, at RUC følger retningslinjerne for offentlige indkøb.

Afgrænsning

Revisionen omfatter gennemgang af de af RUC tilrettelagte forretningsgange og kontroller, rapportering til ledelsesniveau. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Gennemgangen har blandt andet omfattet en vurdering af om:

- Der er udarbejdet indkøbspolitikker, der definerer arten og omfanget af indkøb
- Der er i politikker og forretningsgange en klar beskrivelse af ansvarsfordelingen i forbindelse med indkøb, herunder hvilke kriterier der ligger til grund for vurdering af fremgangsmåden ved forskellige typer indkøb.
- Om der er etableret en rapportering om opnåede resultater af de gennemførte udbud, herunder hvor stor en del af RUC' samlede omkostningsbase, der er dækket af indkøbsaftaler og udbud.

Observationer

RUC har udarbejdet opdateret indkøbspolitik, strategi og guidelines i 2017. I strategien er der opsat et besparelses mål på 5 mio.kr. i 2019, svarende til 3-4% af indkøbsvolumen. RUC har opnormeret indkøbsafdelingen med 1 medarbejder i 2017 for at sikre, at nuværende og planlagte aftaler kan udbydes, når de udløber. Vi har fået oplyst, at der i 2018, ud over planlagte udbud, blandt andet fokuseres på at udbygge rapportering om realiserede gevinster ved indkøb, samt at øge andelen af RUC's samlede indkøb, der sker under rammeaftaler.

RUC's politikker baserer sig på følgende indsatsområder:

- Compliance
- Konkurrenceudsættelse (godt købmandsskab)
- Kontraktstyring
- Ansvarlige indkøb (miljø, energi, sociale og etiske forhold)

Vi er enige i, at de overordnede principper understøtter en god styring af indkøb på RUC, under hensyntagen til universitetets størrelse, og er enige i universitetets fokus på at udbygge opfølgning og rapportering om realiserede gevinster på indkøbsområdet, herunder øget dokumentation af indkøbsvolumen sammenholdt med faktiske indkøb på indgåede aftaler. Vi anbefaler derfor, at fokus på indkøb fastholdes.



4.5 Løn- og ansættelsesforhold

Etablerede forretningsgange understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende praksis

Risiko

Der er risiko for, at RUC udbetaler lønninger, der ikke er i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer.

Vurdering af forretningsgange og interne kontroller

Vi kan konkludere, at RUC har etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med de relevante retsnormer for så vidt angår de processer, som RUC har ansvaret for.

Observationer

Ingen væsentlige observationer, dog 2 anbefalinger til effektivisering af interne kontroller.

Konklusion

Konklusionen på den i 2017 udførte revision er, at RUC har procedurer for kontrol af oprettelser af nye medarbejdere samt for kontrol af udbetaling af éngangsvederlag.

Formål

Formålet med den samlede revision er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er væsentlige og uopdagede regelbrud (dvs. væsentlige fejl) i de udbetalte lønninger, og at RUC administrerer området i overensstemmelse med gældende retsnormer, herunder at der er tilrettelagt procedurer, der sikrer, at variable løndelev er godkendt og i overensstemmelse med sædvanlig praksis.

Afgrænsning

RUC anvender SLS, og Moderniseringsstyrelsen har ansvaret for, at indrapporterede løndelev er kommet korrekt til udbetaling. Moderniseringsstyrelsen har i ledelseserklæring dateret 15. januar 2018 bekræftet, at Moderniseringsstyrelsen indestår for sikkerheden i systemerne, og at der ikke er forhold af væsentlig betydning for revisionen, hvorfor vores revisioner afgrænses til en vurdering af indrapportering til SLS og behandling af uddata.

Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af om RUC har:

- Etableret forretningsgange, der forebygger, at der udbetales løn, der ikke er i overensstemmelse med gældende regler
- Procedurer for vurdering af om lønindplacering er sket ud fra passende dokumentation.

- Om variable løndelev som overtid, engangsvederlag, resultatløv mv. kontrolleres inden indrapportering til SLS.

Observationer

Det er vores vurdering, at RUC har etableret forretningsgange, der understøtter, at lønninger udbetales i overensstemmelse med gældende love, overenskomster og gældende retsnormer (praksis).

Herunder fastsættelse og udbetaling af éngangsvederlag, hvor der anvendes faste blanketter, der dokumenterer specificering af præstationerne, samt faste godkendelsesprocedurer.

Vi anbefaler, at RUC foretager dokumentation af deres fuldstændighedskontrol, jf. løbende revisionsprotokollat 2017, s. 286.

RUC foretager endvidere en manuel gennemgang af lønudbetalingslisterne efter lønkørslen men inden udbetaling af løn, hvor lønindberetninger er kontrolleret til bilag (uddatakontrol). Denne kontrol er meget ressourcekrævende, og vi anbefaler, at RUC undersøger muligheden for en mere risikorettet kontrol for at sikre kvaliteten i lønudbetalingerne, jf. løbende revisionsprotokollat, s. 286.



4.6 Gennemførelse af salg (indtægtsdækket virksomhed)

Området har begrænset omfang på RUC, og det akkumulerede resultat er positivt

Risiko

Der er risiko for, at der er gennemført aktiviteter, som ikke er i overensstemmelse med reglerne for indtægtsdækket virksomhed, herunder at det akkumulerede resultat (egenkapital) ikke har været negativ 4 år i træk.

Vurdering af forretningsgange og interne kontroller

Vi kan konkludere, at RUC har etableret forretningsgange og interne kontroller, der understøtter, at prissætningen på indtægtsdækket virksomhed sker i overensstemmelse med reglerne herfor.

Observationer

Vi anbefaler et øget fokus på efterlevelse af forretningsgange og retningslinjer, den løbende overvågning og styring af IDV-projekter samt identifikation af IDV-aktiviteter.

Konklusion

Konklusionen på den udførte revision er, at RUC har tilstrækkelig ledelsesmæssig fokus på den indtægtsdækkede virksomhed, men med anbefaling om forbedring.

Formål

Formålet med revisionen er at opnå høj grad af sikkerhed for, at der ikke er uopdagede og væsentlige fravigelser af retningslinjer for indtægtsdækket virksomhed. Herunder særligt at det akkumulerede resultat ikke har været negativ 4 år i træk, og resultatet af indtægtsdækket virksomhed er i overensstemmelse med foretagne registreringer.

Afgrænsning

Revisionen indebærer en gennemgang af RUC's kontroller og forretningsgange for indtægtsdækket virksomhed, herunder at der er processer for rapporting til ledelsen. Gennemgangen har ikke omfattet en vurdering af de forretningsmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund af den modtagne information.

Omfang

Revisionen har blandt andet omfattet en vurdering af om RUC har:

- Forretningsgange for gennemførsel og kontrol med indtægtsdækket virksomhed
- Forretningsgange, der fastsætter krav til prissætningen af den gennemførte aktivitet som indtægtsdækket virksomhed

- Et akkumuleret resultat som er positivt
- Oplysning om omfanget af den indtægtsdækkede virksomhed i regnskabet.

Observationer

I forbindelse med revisionen er det konstateret, at RUC foretager en særskilt registrering af indtægtsdækket virksomhed. Omsætningen udgør 4,1 mio.kr., hvilket svarer til 0,5% af den samlede omsætning (2016: 0,5 %).

Det akkumulerede resultat udgør 4.122 t.kr.

Vi har stikprøvevist påset, om projekterne er behandlet i overensstemmelse med RUC's forretningsgange og retningslinjer. Da IDV har særlig bevågenhed fra Styrelsen, bør RUC uagtet aktivitetens omfang foretage særskilt kontrol af regeloverholdelsen. Vi har konstateret tilfælde, hvor IDV aktivitet er ført på andre konti, samt tilfælde, hvor dokumentationskrav ikke er overholdt.

Vi anbefaler et øget fokus på den løbende overvågning og styring af IDV-projekter samt identifikation af IDV-aktiviteter på tværs af RUC's aktiviteter.

Andre forhold

5.0 Andre rådgivningsydelser

Vi har leveret andre rådgivningsydelser i løbet af året og bekræfter vores uafhængighed pr. dags dato

Vi skal i forbindelse med vores forpligtelser efter de internationale revisionsstandards redegøre for arten af andre leverede rådgivnings- og erklæringsydelser. Vi tager vores uafhængighed meget alvorligt og anvender et system til godkendelse af opgaver og overvågning af vores uafhængighed, i forhold til den mellem rigsrevisionen og UFM indgåede § 9 aftale.

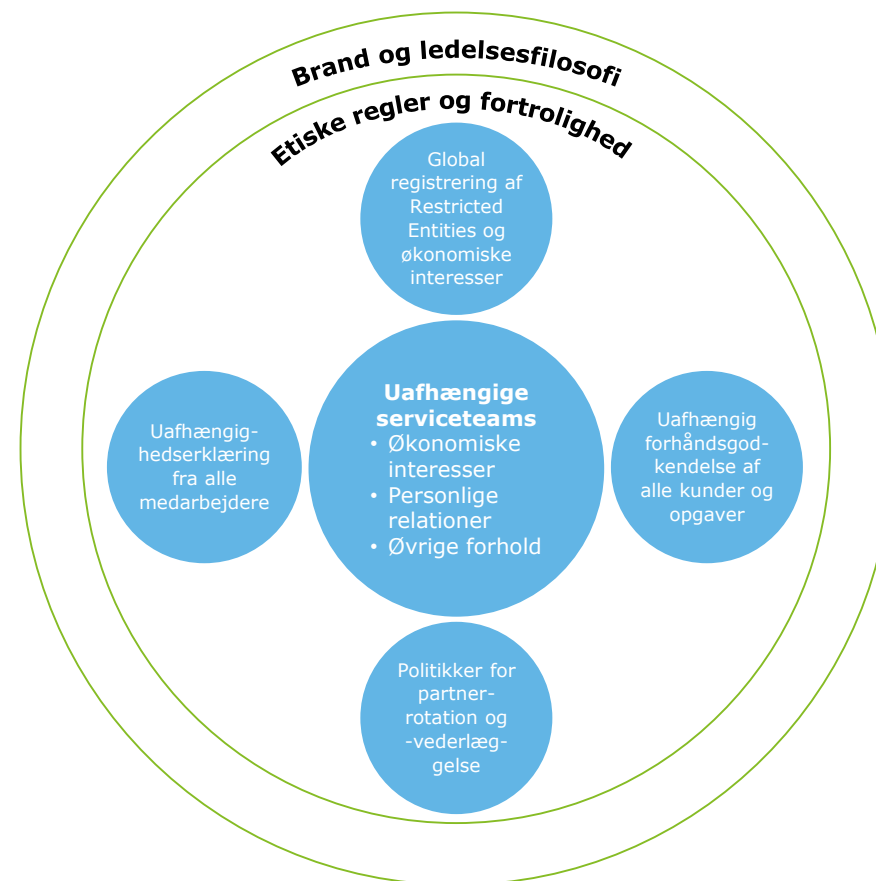
Alle anmodninger til Deloitte om løsning af opgaver fra RUC skal følge den aftalte godkendelsesproces og vurderes for uafhængighedskonflikter.

Vi bekræfter, at alle medlemmer af revisionsteamet er uafhængige af RUC.

Ydelser leveret siden i 2017 og frem til protokol-latets underskriftstidspunkt

Vi har siden tiltrædelse som revisorer leveret følgende ydelser til universitetet:

- Afgivelse af erklæringer på diverse projekt-regnskaber
- Afgivelser af erklæringer på indberetning af årselever til Undervisningsministeriet
- Besvarelse af diverse forespørgsler vedrørende vurdering af den regnskabsmæssige behandling af påtænkte regnskabsmæssige transaktioner
- Diverse rådgivning vedr. anvendelse af budget og økonomisystem





5.1 Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater

4 åbne punkter fra løbende revisionsprotokol 2017 – 2 er blevet lukket ifm. årsrevisionen

Bestyrelsesmøde 2/2018 - bilag 10 til pkt. 3

Observationer fra tidligere	Status
Begrænsninger i adgang (protokollat 2016 s. 241 pkt. 36) 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 har i forbindelse med vores løbende revision konstateret, at der i november er nedskrevet en ny vejledning for ændringer i banklysninger i kreditors stamdata. Denne er implementeret. RUC er i gang med at undersøge hvorvidt en funktionsadskillelse kan systemmæssigt understøttes i Navision Stat. Vi medtager denne faktor i vores fremadrettede risikovurdering i forhold til besvigelser, men anser punktet for lukket, og vi anbefaler RUC at arbejde videre med at få denne funktionsadskillelse systemunderstøttet. Punktet lukkes.
Eksternt finansierede tilskudsprojekter (LP 2017, s. 275) Vi er af RUC blevet informeret om, og har i forbindelse med vores løbende revision 2017 konstateret, at projektadministrationen ikke i tilstrækkelig grad har fulgt RUC's beskrevne forretningsgange. Vi har fået oplyst, at dette skyldes mangel på ressourcer, hvilket virker plausibelt henset til den nuværende bemanningssituation i afdelingen. De eksterne tilskudsprojekter er et område, der er af særlig vigtigt karakter for RUC. Fejl og mangler i håndteringen heraf kan udløse tilbagebetaling af midler til tilskudsgiver, samt medføre et omdømmetab for RUC. Endvidere er det et område af årsrapporten af kompleks karakter, hvilket betyder, at risikoen for væsentlige fejl i finansiell rapportering stiger som følge af dette svækkede kontrolmiljø. RUC har oplyst, at der er ansat medarbejdere til varetagelse af de vakante stillinger, med tiltræden 1. februar 2018, hvorefter det forventes, at processerne igen følger de beskrevne processer i 2018.	Vi har i forbindelse med årsrevisionen, konstateret, at de 2 vakante stillinger er genbesat pr. 01.02.2018. Vi vil i 2018 følge op på, hvorvidt dette bevirker, at de i regnskabsinstruksen og forretningsgangene beskrevne kontroller bliver udført iht. disse beskrivelser. Punktet holdes åbent.



5.1 Opfølgning på bemærkninger fra tidligere revisionsprotokollater - fortsat

4 åbne punkter fra løbende revisionsprotokol 2017 – 2 er blevet lukket ifm. årsrevisionen

Bestyrelsesmøde 2/2018 - bilag 10 til pkt. 3

Observationer fra tidligere	Status
Overordnede interne kontroller (OIK) (LP 2017, s. 275) Vi har i forbindelse med vores løbende revision 2017 observeret svagheder i det overordnede interne kontrolmiljø, hvor vi anbefaler hurtig handling. Vi har konstateret, at der ikke foreligger en formaliseret og løbende opdateret risikovurdering af RUC udarbejdet af ledelsen. Ledelsen skal her forstås som bestyrelsen og rektoratet. Risikovurderingsprocessen er én af hjørnestenene i et stærkt overordnet internt kontrolmiljø. Vi har konstateret, at processen for oprettelse, styring og overvågning af RUC medarbejderes brugerrettigheder til diverse systemer knyttet til løbende registrering og bogføring af transaktioner og således regnskabsaflæggelse (herunder SLS, Navision og IndFak), ikke i fuldt omfang er formaliseret og overvåget. Dette øger risikoen for, at de ansatte har mulighed for at begå besvigelser (begrænser funktionsadskillelse i organisationen).	Der henvises til s. 304 i dette protokollat, for nærmere beskrivelse af vores udførte revision og observationer i relation til det overordnede interne kontrolmiljø. Punktet holdes åbent.
Funktionsadskillelse (LP 2017, s. 275) Vi har som led i vores opfølgning på bemærkninger fra tidligere år noteret, at der ikke er begrænsninger i adgangen til at ændre i kreditors stamdata. Det er af RUC oplyst, at ændringer i stamdata logges via Navision Stat, og at der er indført procedurer for kontrol af disse ændringer løbende. Det er tidligere anbefalet, at det dokumenteres, at disse kontroller udføres. Vi har i forbindelse med vores løbende revision konstateret, at der i november er nedskrevet en ny vejledning for ændringer i bankoplysninger i kreditors stamdata. Vi vil i forbindelse med årsrevisionen kontrollere, at denne er implementeret. Vi har på tidspunktet for løbende revision konstateret, at der også på områderne løn og eksterne tilskud ikke er fuldstændig funktionsadskillelse (frikøb). RUC er ved at kortlægge, hvorledes der kan etableres yderligere funktionsadskillelse, uden at dette påvirker fleksibiliteten i dagligdagen, og hvor det ud fra en ledelsesmæssig vurdering accepteres, at der ikke er fuldstændig funktionsadskillelse. Vi har endvidere fået oplyst, at der fsva. lønomposter i relation til frikøb nu er etableret funktionsadskillelse. Vi følger op herpå i forbindelse med årsrevisionen.	Punktet om ændring i kreditorstamdata er lukket jf. s. 311 i dette protokollat. Der er i 2017 indført den ekstra sikkerhedsforanstaltning. Ledelsen i alle enheder bliver én gang i kvartalet bedt gennemgå et udtræk af alle medarbejdere i enheden, der modtager løn. På den måde kvalitetssikres videndeling om fratrædelser mellem enheder og RUC HR. Henset hertil vurderes punktet at være lukket, idet vi dog anbefaler, at der søges en systemunderstøttet løsning. Såfremt ledelsen overser en fratrådt medarbejder 1 gang, vil medarbejderen således kunne stå i systemet i et halvt år.

Udført revision af udvalgte revisionsområder



6.0 Redegørelse for den udførte revision af udvalgte områder

Til orientering for bestyrelsen, Rigsrevisionen og Ministeriet

Oversigt over den udførte revision

Vi har, i forbindelse med den gennemførte revision i årets løb samt til årsafslutningen, gennemgået følgende væsentlige regnskabsområder:

- Regnskabsaflæggelsesprocessen (pkt. 6.1)
- Hensatte forpligtelser (pkt. 6.2)
- Eksternt finansierede projekter
- Finanslovsindtægter og periodisering heraf (pkt. 6.3)
- Eksterne omkostninger og kreditorer
- Personaleomkostninger
- Likvide beholdninger og værdipapirer
- Egenkapital
- Anlægsaktiver
- Tilgodehavender
- Feriepengeforpligtelse (pkt. 6.4)
- Indtægtsdækket virksomhed

I det følgende

... har vi til orientering for bestyrelsen, Rigsrevisionen og Ministeriet mere detaljeret redegjort for de udførte revisionshandlinger og resultatet heraf for udvalgte områder.

6.1 Regnskabsaflæggelsesproces

RUC har hensigtsmæssige processer og interne kontroller til at understøtte regnskabsaflæggelsen, men disse kan forbedres yderligere på visse områder

Vi overvejer de processer og interne kontroller, som koncernen har implementeret til sikring af et hensigtsmæssigt regnskabsgrundlag for regnskabet. Vi har kontrolleret, at der foreligger et passende grundlag til at identificere og opgøre de nødvendige reklassificeringer mv.

Risici (før vurdering af kontrolmiljøet)

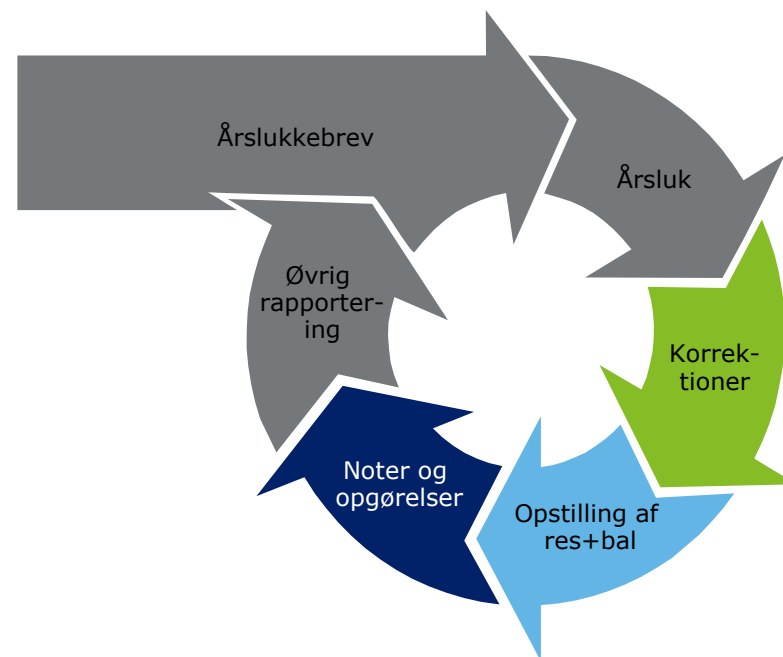
- Risiko for fejl som følge af fejl i egenudviklet regnskabsmodel i Excel
- Risiko for fejl/mangler i forbindelse med layoutprocessen
- Risiko for fejl relateret til manuelle efterposter og reklassificeringer

Observationer

Vi har ifm. gennemgangen observeret væsentlige fejl, og disse er blevet korrigeret. Processen omkring regnskabsopstillingen bør indeholde et højere element af intern kvalitetskontrol, tidligt i processen.

Konklusion

Det er vores vurdering, at regnskabet er i overensstemmelse med gældende lovgivning og krav, samt den underliggende bogføring. Processen omkring regnskabsopstilling kan forbedres.



Øvrig rapportering, herunder ledelsesberetningen og målrapportering.

Vi har gennemlæst ledelsesberetningen og målrapporteringen for at påse, at informationerne i disse er i overensstemmelse med årsregnskabet og de informationer, som vi i øvrigt er blevet bekendt med i forbindelse med vores revision, samt at de opfylder alle relevante krav til årsrapporten. Der henvises også til protokollens s. 294.

Korrektioner

Vi har kontrolleret alle væsentlige efterposter (>1 mio. kr.). Revisionen af korrektioner har ikke givet anledning til bemærkninger.

Vi har kontrolleret alle væsentlige reklassificeringer. Vi har ikke konstateret ikke-korrigerede fejl i reklassifikationerne.

Opstilling af resultatopgørelse og balance

Regnskabet opstilles ved brug af egenudviklet Excel-model og kopieres over i grafisk model, som laves af ekstern layout-specialist.

Vi har fået oplyst at der ofte opstår fejl og mangler i layoutprocessen, men at RUC har processer der i fornødent omfang opdager disse. Vi har testet disse processer uden bemærkninger.

Vi har kontrolleret sammenhængen til underliggende bogføring, samt til endeligt regnskab og valideret formler i Excelarket. Vi har sammenholdt sammenligningstal med sidste års regnskab.



6.2 Hensatte forpligtelser

Vi har observeret et bias mod forsigtighed fremfor neutralitet i skøn. Samlet har vi ikke identificeret væsentlige fejl.

Risiko

Der er risiko for manglende fuldstændighed af hensatte forpligtelser, samt fejl i opgørelsen af forpligtelserne (ikke i overensstemmelse med Moderniseringsstyrelsens vejledning).

Vi har udført revisionshandlinger for at afdække risikoen, herunder af-stemning til underliggende opgørelser og dokumentation, samt analyse over udvikling og gennemgang af advokatbreve.

Observationer

Vi har observeret et bias mod forsigtighed i hensættelserne (større end nødvendige). Vi anbefaler, at skønnene fremadrettet understøttes bedre af empiri, og såfremt de ikke kan opgøres pålideligt, bør de i stedet oplyses som eventualforpligtelser.

Konklusion

Vi har ikke identificeret væsentlige fejl eller mangler, som følge af manglende fuldstændighed af hensatte forpligtelser, eller fejl i opgørelsen af forpligtelserne.

Vores revisionsmæssige reaktion og væsentlige observationer

Vi har indhentet oversigt over hensatte forpligtelser og afstemt samt gennemgået underliggende dokumentation for hensættelserne. Vi har indhentet advokatbreve fra alle kendte og oplyste advokatforbindelser, samt foretaget analyse over udviklingen i hensættelserne.

Hensatte forpligtelser udgør 13.797 t.kr. i 2017 (2016: 22.558 t.kr.), og består hovedsageligt af:

- Risikoafdækning på projekter (3.600 t.kr. / 2016: 3.700 t.kr.)
 - RUC har estimeret en hensættelse baseret på 4% af de samlede indtægter fra eksterne tilskud i 2017 inkl. overhead. En detailgennemgang pr. projekt fra institutterne indikerer en hensættelse på <0,1 mio.kr., og det realiserede tab ved lukninger i 2017 udgjorde netto 0,6 mio.kr. Hensættelsen på 3,6 mio.kr. vurderes derfor at være skønnet forsigtigt, og vi anbefaler RUC at kvalificere dette fremadrettet med reel empiri.
- Rådighedslån (4.817 t.kr. / 2016: 7.212 t.kr.)
 - Beløbet relaterer sig til rådighedsløn ifm. afskedigelse af tjenestemænd. Faldet skyldes almindelig afvikling af hensat forpligtelse (3 års løn).
- Øvrige hensættelser (2.882 t.kr. / 2016: 4.824 t.kr.)
 - Faldet ift. 31.12.2016 skyldes hovedsageligt afklaring med BYGST vedr. antenneleje (med samtidig refusion af det hensatte beløb på ca. 0,5 mio.kr.), samt tilbageførsel af "afværgeforanstaltning" - dette er bl.a. hensættelse til løn, hvor medarbejdere fratrådte men fik løn i en periode, uden RUC fik en modydelse.



6.3 Finanslovsindtægter og periodisering heraf

De indregnede finanslovsindtægter er i overensstemmelse med finanslovsbevillingen og tillægsbevillingen, og indberettet STÅ svarer til faktisk STÅ

Risiko

Der er risiko for, at uddannelses- og forskningsaktiviteter indregnes i forkert periode eller med forkert beløb.

Vi har udført revisionshandlinger for at afdække risikoen, herunder afstemning af finanslovsindtægter til finanslovsbevillingen samt test af kontroller over STÅ indberetninger.

Observationer

Vi har ingen væsentlige observationer vedrørende finanslovsindtægter.

Konklusion

Vi har ikke identificeret væsentlige fejl eller mangler, som følge af manglende nøjagtighed og periodisering af finanslovsindtægter.

Vores revisionsmæssige reaktion og væsentlige observationer

I forbindelse med revisionen af finanslovsindtægter har vi kontrolleret følgende:

- Finanslovstilskud er i overensstemmelse med indregnet tilskud i regnskabet
- Indregningen af 12-dels raterne er foretaget i den korrekte periode
- Tillægsbevillingen er afstemt til dokumentation fra Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte
- RUC har erhvervet ret til indtægterne.

Ved revisionen af uddannelsesaktiviteter har vi foretaget følgende handlinger:

- Gennemgang af forretningsgange for opgørelse af indtastning-, opgørelse- og indberetning af STÅ
- Test af kontroller over STÅ til indberetning
- Kontrol af at bogført tilskud er i overensstemmelse med faktisk indbetalt tilskud

Vi har ligeledes revideret ÅU-indberetningen vedrørende turistføreruddannelsen.



6.4 Feriepengeforpligtelse

Den opgjorte feriepengeforpligtelse i henhold til Moderniseringsstyrelsens retningslinjer

Risiko

Der er risiko for manglende fuldstændighed af feriepengeforpligtelsen, samt at den ikke er opgjort i overensstemmelse med Moderniseringsstyrelsens retningslinjer.

Vi har udført revisionshandlinger for at afdække risikoen, herunder gennemgang af opgørelsen af feriepengeforpligtelsen og afstemning til underliggende dokumentation herfor.

Observationer

Vi har konstateret, at feriepengeforpligtelsen opgøres på baggrund af årets samlede løn. Vi anbefaler, at RUC fremover opgør forpligtelsen på baggrund af december-lønnen, eller overgår til den mere nøjagtige model 2.

Konklusion

Vi har ikke identificeret væsentlige fejl eller mangler som følge af manglende fuldstændighed af feriepengeforpligtelsen eller fejl i opgørelsen af denne forpligtelse.

Vores revisionsmæssige reaktion og væsentlige observationer

Vi har revideret opgørelsen af feriepengeforpligtelsen for 2017.

RUC opgør feriepengeforpligtelsen i henhold til den gældende vejledning fra Moderniseringsstyrelsen.

RUC beregner feriepengeforpligtelsen ud fra det gennemsnitlige ferietilgodehavende pr. medarbejder (model 1), dog med den forskel, at der anvendes en gennemsnitlig årsløn, og ikke lønnen fra december, som vejledningen anbefaler.

Vi har modtaget en opgørelse fra RUC, der viser feriepengeforpligtelsens størrelse opgjort med lønnen for december 2017 som beregningsgrundlag kun giver en uvæsentlig forskel. Der er således ingen væsentlige fejl i RUC's opgørelse af feriepengeforpligtelsen for 2017.

Vi anbefaler at RUC, såfremt RUC fortsat ønsker at benytte model 1 i stedet for model 2, som er en mere nøjagtig metode, anvender lønnen for december i overensstemmelse med vejledningens anbefaling. Vi har fået oplyst, at såfremt RUC overgår til model 2 (beregning af feriepengeforpligtelsen ud fra hver medarbejders ferietilgodehavende), forventes den samlede forpligtelse at blive mindre.

Da model 2 er en mere nøjagtig model end model 1, anbefaler vi RUC at anvende denne fremadrettet.

Underskriftsside og symbolforklaring



7.0 Underskriftsside

Revisionens underskrifter

Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

København, 12. april 2018

Erik Lynge Skovgaard Jensen
statsautoriseret revisor

Lars Hillebrand
statsautoriseret revisor



Underskriftsside (fortsat)

Fremlagt på bestyrelsesmødet den 12. april 2018

Hanne Leth Andersen
Rektor

Peter Lauritzen
Universitetsdirektør

Bestyrelse

Erik Jacobsen
Formand

Mikkel Aarø-Hansen
Næstformand

Anne Lise Fimreite

Bente Kjærgård

Jette Espersen Ejlersen

Lisbeth Lollike

Marcus Turunen

Rasmus Kjeldahl

Philip Crilles Bacher

Symboler

Symbolforklaring

-  Gå tilbage til dashboard
-  Gå tilbage til foregående side
-  Klik for at få nærmere oplysninger
-  Bemærkning/citat fra universitetet
-  Ingen observationer
-  Observationer
-  Juridisk-kritisk revision (SOR 6)
-  Forvaltningsrevision (SOR 7)
-  Risici og observationer, der har væsentlig betydning for vurdering af årsrapporten og kræver ledelsens bevågenhed
-  Ingen væsentlige kommentarer, men med anbefalinger eller observationer der har ledelsens bevågenhed, for at imødegå risici eller områder/oplysninger, som bør have bestyrelsens opmærksomhed
-  Ingen væsentlige eller kritiske kommentarer

Årsrapport 2017

Ordinære driftsindtægter

Resultatopgørelse (DKK 1.000 løbende priser)	R 2015	R 2016	R 2017	B 2018*
Statstilskud (FL)	631.419	632.075	663.736	651.166
Tilskudsfinansierede områder	101.858	88.749	86.513	82.972
Salg af varer og tjenester	37.301	39.319	37.244	36.815
Ordinære driftsindtægter (revenue)	770.578	760.143	787.493	770.953

Ordinære driftsomkostninger

Løn	534.947	497.551	478.740	534.337
Af- og nedskrivninger	3.849	4.240	5.538	0
Øvrige omkostninger	246.949	254.404	255.895	262.616
Ordinære driftsomkostninger (operating cost)	785.745	756.195	740.173	796.953

Resultat af ordinær drift (operating income/EBI)	-15.168	3.948	47.320	-26.000
---	----------------	--------------	---------------	----------------

Finansielle poster

Finansielle indtægter	4.875	5.636	3.736	0
Finansielle omkostninger	5.533	1.928	2.121	0
Finansielle poster (financial items)	-658	3.708	1.614	0
Ekstraordinære poster	0	0	0	0
Årets resultat (net income)	-15.826	7.656	48.935	-26.000

* De bestyrelsesgodkendte budgettal for 2018 er ikke revideret.

Balance (DKK 1.000 løbende priser)	R 2015	R 2016	R 2017
Anlægsaktiver	11.660	16.702	12.295
Omsætningsaktiver	350.307	341.352	348.253
Egenkapital	66.232	73.889	122.823
Langfristet gæld	322	2.232	450
Kortfristet gæld	279.875	259.377	225.924

Finansielle nøgletal	R 2015	R 2016	R 2017
Overskudsgrad	-2,1%	1,0%	6,2%
Bevillingsandel	81,9%	83,2%	84,3%
Likviditetsgrad	125,2%	176,4%	209,6%
Soliditetsgrad	18,3%	20,6%	34,1%
Finansieringsgrad	2,8%	13,4%	3,7%

Personaleoplysninger	R 2015	R 2016	R 2017
Antal årsværk	1.028	934	882
Årsværkspris	520	533	543
Lønomkostningsandel	69,4%	65,5%	60,8%

Indskrevne studerende	R 2015	R 2016	R 2017
Antal indskrevne studerende (okt.)	7.647	8.193	8.516

Årsrapport 2017



Indholds fortegnelse

1	Beretning 7
1.1	Roskilde Universitet 9
1.2	Årets overordnede faglige resultater 12
1.3	Årets økonomiske resultater 17
1.4	Forventet økonomisk udvikling 22
1.5	Udbud og indkøb 23
1.6	Sammenfatning 23
2	Målrapportering 25
2.1	Opgaver og ressourcer 26
2.2	Mål og resultater 27
3	Regnskab 33
3.1	Resultatopgørelse 1. januar – 31. december 35
3.2	Balance pr. 31. december 36
3.3	Pengestrømsanalyse 38
3.4	Egenkapitalopgørelse 39
4	Påtegning 41
4.1	Ledelsespåtegning 42
4.2	Den uafhængige revisors revisionspåtegning 44
5	Bilag til årsrapporten 49
5.1	Detaljeret måloversigt 50
5.2	Noter til resultatopgørelse og balance 60
5.3	Bemærkninger til regnskabet 68
5.4	Anvendt regnskabspraksis 70
5.5	Nøgletal til årsrapport 74
5.6	Virksomhedsoplysninger 77



1 beretning





Universitetsdirektør Peter Lauritzen ,
rektor Hanne Leth Andersen og
prorektor Peter Kjær

1.1 Roskilde Universitet

Roskilde Universitet er en statsfinansieret selvejende institution under tilsyn af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Roskilde Universitet er omfattet af LBK nr. 172 af 27. februar 2018 (Universitetsloven).

Profil og Strategi

På Roskilde Universitet er det vores mål at bidrage til at flytte universitetet og samfundet fremad med nye og eksperimenterende former for læring, forskning og udvikling. Som universitet skal vi ikke bare følge med udviklingen eller forsøge at forstå den – vi skal også være med til at forme den. I samarbejde med omverdenen skal vi stille de spørgsmål, ingen endnu kan forestille sig svaret på. Spørgsmål der sætter os i stand til at skabe bæredygtige løsninger på fremtidens store udfordringer, nationalt og globalt – f.eks. inden for miljø, ulighed, demokrati, sundhed og kulturelle møder. At stille de rigtige spørgsmål kræver tid og faglig fordybelse – og det kræver en fri, kreativ tanke. Det er det, vi træner vores studerende i. Og det vores forskere fordyber sig i: At kunne identificere både de påtrængende og de fremtidige problemer – og være med til at løse dem.

Strategi Ny RUC tager udgangspunkt i, at vi skal videreudvikle RUC som et åbent, eksperimenterende og samfundsengageret universitet. Samtidig har vi et skærpet behov for at holde fokus på kerneopgaverne i en periode med omfattende forandringsprocesser både internt og i vores omverden. Strategi Ny RUC tager afsæt i fire grundlæggende udfordringer:

Internationalt samarbejde: Critical Edge Alliance

RUC har sammen med seks andre universiteter etableret et globalt netværk af kritiske, eksperimenterende og samfundsengagerede universiteter, Critical Edge Alliance (CEA). Det er forskere på RUC, der har taget initiativ til netværket, der har til formål at danne en samarbejds-drevet global ramme for progressive universiteter med særligt fokus på studentercenteret læring, samfundsengagement og kritisk, interdisciplinær og problemorienteret tænkning. RUC står for koordineringen af netværksarbejdet i de første to år, hvorefter opgaven vil gå på skift blandt medlemmerne.

I 2017 blev der afholdt CEA-konference på Tata Institute of Social Sciences i Mumbai. Temaet var "Higher Education for the 21st Century: Innovations in University-Society Partnerships". Fra RUCs side deltog flere studerende og forskere.

Guldpris for bedste offentlige hjemmeside

I 2016 fik RUC ny visuel identitet. Som et led heri er et nyt ruc.dk blevet udviklet. Den nye hjemmeside har moderne design og er målrettet forskellige platforme og omverdenen. Det ny ruc.dk har fokus på rekruttering af potentielle studerende og formidling af forskning og samarbejds muligheder. RUC vandt den 6. april 2017 guldpris for bedste offentlige hjemmeside ved Drupal Awards 2017 i Industriens Hus.

Administration og organisation

4-årig genopretningsplan

Udsigterne til et fremtidigt lavere indtægtsniveau har i de senere år skabt behov for en større økonomisk tilpasning og fremtidssikring af RUCs økonomi. RUC iværksatte derfor i 2015/2016 en fireårig genop-

- Vi skal styrke kvaliteten af RUCs forskning, uddannelse og samspil med vores omverden
- Vi skal styrke sammenhængen og synergien mellem uddannelse og forskning
- Vi skal styrke RUCs økonomiske fundament til gavn for forskning og uddannelse
- Vi skal styrke RUC som en fælles arbejdsplads for studerende, forskere og administrative medarbejdere

retningsplan, der skulle sikre, at universitetet frem mod 2019 reducere omkostningsniveauet med tæt på 12 pct. af budgettet.

Som led i den økonomiske genopretning har administrationen på RUC gennemgået en række ændringer på alle områder, herunder blev der etableret partnermodeller for organiseringen af opgaveløsning og samarbejde mellem den nye fælles administration og institutterne, og mellem de forskellige afdelinger i den fælles administration: RUC Administration. Målet er, at opgaveløsningen – for færre ressourcer – skal være serviceorienteret, specialiseret, professionel og udtryk for en helhedstænkning – således at de administrative ressourcer anvendes bedst muligt for hele RUC og resulterer i, at RUCs administrative sammenhængskraft styrkes. Der arbejdes stadig med at nå dette udfordrende mål.

Student Hub

Efter sommerferien 2017 åbnede en Student Hub, hvor al studieadministration og studievejledning er samlet, så de studerende får en bedre og mere ensartet service ved kun at skulle henvende sig ét sted, når de har spørgsmål vedrørende deres uddannelse. Hub'en er

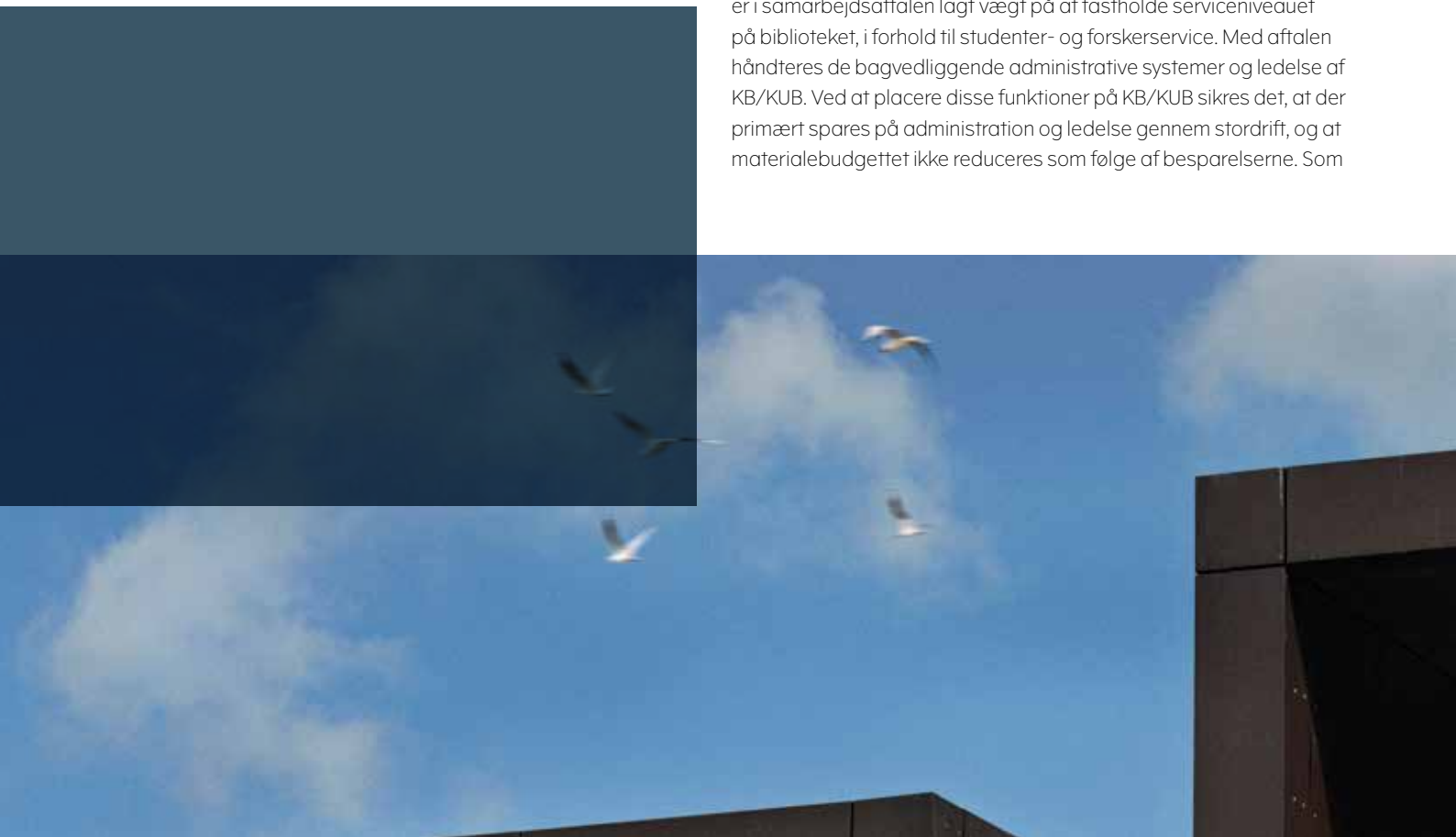
bemandet med alle de relevante kompetencer, som de studerende tidligere har mødt både på institutterne, i uddannelsesafdelingen og i studievejledningen. Student Hub'en tilbyder udstrakt tilgængelighed via gode åbningstider, chat i ydertidspunkterne, aktuel studieinformation og højere grad af selvbetjening. De studerende kan således få hjælp med vejledning, planlægning, rådgivning og information om bl.a. merit, dispensation og SU.

Reduktion af bygningsmassen

RUC har lagt vægt på at udmønte en væsentlig andel af besparelserne ved at reducere universitetets bygningsmasse for at minimere personalereduktioner. Det betød, at vi på universitetet i 2017 rykkede tættere sammen for at udnytte vores areal bedre. RUC vil desuden arbejde for, at fremtidig benyttelse af de opsagte bygninger tænkes i sammenhæng med universitetets virke.

Samarbejdsaftale med Det Kongelige Bibliotek

Som led i genopretningsplanen er der desuden blevet indgået en samarbejdsaftale med Det Kongelige Bibliotek om drift af Roskilde Universitetsbibliotek. Samarbejdsaftalen trådte i kraft 1. januar 2017. Aftalen med KB vedrører bibliotekets drift og ledelse - Roskilde Universitetsbibliotek vil stadig være fysisk tilstede på campus. Der er i samarbejdsaftalen lagt vægt på at fastholde serviceniveauet på biblioteket, i forhold til studenter- og forskerservice. Med aftalen håndteres de bagvedliggende administrative systemer og ledelse af KB/KUB. Ved at placere disse funktioner på KB/KUB sikres det, at der primært spares på administration og ledelse gennem stordrift, og at materialebudgettet ikke reduceres som følge af besparelserne. Som



konsekvens af aftalen er der opnået forøget adgang til elektronisk materiale på en række fagområder.

Systemunderstøttelse af studieadministration

I 2017 påbegyndte universitetet et projekt, der skal sikre sammenhængende systemunderstøttelse af studieadministrationen. Samlingen af al studieadministration åbnede mulighed for at få mere ensartede og digitale arbejdsgange på tværs af hele RUC. Det er målet, at en sammenhængende og digital understøttelse betyder bedre service for de studerende, mere effektive arbejdsprocesser og bedre mulighed for at få data til bl.a. studienævnenes kvalitetsarbejde.

Investeringsplan 2017

I 2017 er den samlede genopretningsplan vedrørende økonomisk tilpasning blevet fulgt, og den administrative organisering har været i en konsolideringsfase. Der blev i efteråret afsat éngangsmidler til akutte og tidsbegrænsede initiativer, herunder til employability-indsatsen, øget rekrutteringsindsats særligt på TEK-NAT området, digitalisering, institutionsakkreditering og styrkelse af eksternt forskningsfinansiering.

Strategisk rammekontrakt 2018 – 2021

RUC har i 2017 arbejdet med Uddannelses- og Forskningsministeriets nye koncept for strategiske rammekontrakter, som gælder fra januar 2018, og som vil erstatte de nuværende udviklingskontrakter. Udviklingskontrakten for 2015-2017 er endeligt afrapporteret i kapitel 2.2 og med en opfyldelsesgrad på 88 pct. af målepunkterne, er udviklingsarbejdet i relation hertil overordnet set tilfredsstillende.

RUC har i den strategiske rammekontrakt arbejdet med at formulere position og udfordringer samt realiserbare og ambitiøse mål med fokus på den strategiske udvikling af universitetet. Universitetet er stadig i proces med arbejdet, og den endelige kontrakt underskrives i løbet af foråret 2018.



1.2 Årets overordnede faglige resultater

Uddannelse

RUC har i alt optaget 1.490 bachelorstuderende ved studiestart 2017 mod 1.578 året før. Faldet i bacheloroptaget skal ses i lyset af regeringens dimensionering af de videregående uddannelser, der betyder at RUC i perioden fra 2015 til 2020 skal reducere kapacitetstallet på den humanistiske bacheloruddannelse og den samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse, samt på en række af RUCs kandidatuddannelser med 200 studiepladser i forhold til 2013. I 2017 har RUC reduceret med 50 studiepladser på bacheloroptaget i forhold til 2016, men der har til gengæld været et øget optag på ikke-dimensionerede uddannelser, hvilket er årsag til det beskedne fald i optaget. Så trods dimensionering har RUC fastholdt et flot optag. RUC modtog 1.836 1. prioritetsansøgninger i 2017, mod 1.893 i 2016.

Reduktion i udbuddet af kombinationsuddannelser

Som følge af den økonomiske genopretningsplan og universitetets langsigtede strategiske overvejelser om uddannelsesudbuddet reducerede RUC i 2017 udbuddet af kombinationsuddannelser. Det har været helt afgørende at fastholde universitetets udbud af uddannelse og forskning af høj kvalitet, men det har blandt andet krævet en reduktion i det samlede uddannelsesudbud, da universitetet ikke ønskede at forringe de enkelte uddannelser. Det betyder, at RUC i perioden 2017-2019 lukker muligheden for optag på cand.scient. i matematik, cand.scient. i almen biologi (kandidat- og bachelorniveau) og cand. mag. i engelsk (kandidat- og bachelorniveau). Endvidere lukkes for optag på den naturvidenskabelige bacheloruddannelse med journalistik. Der arbejdes samtidig på at oprette to eller flere fagintegrerede uddannelser med matematik, ligesom RUC arbejder med sprogprofiler i spansk, fransk og tysk. Fransk og tysk har tidligere været udbudt

som fag. Beslutningen blev truffet ud fra kriterier om universitetets strategiske profil, forenkling, kritisk masse i forhold til kvalitet og økonomi, beskæftigelse, dimensionering og uddannelsernes samfundsrelevans. Samlet set vil 75 kombinationsuddannelser blive nedlagt og 21 nye oprettet, og antallet af udbudte kombinationsuddannelser er således reduceret fra 210 til 156.

Herefter er uddannelsesudbuddet opbygget omkring RUC's 26 fag (seks udbydes også på engelsk). På de syv brede bacheloruddannelser, heraf tre på engelsk, kan studerende specialisere i prædefinerede fagkombinationer der matcher kandidatkombinationsuddannelserne. RUC udbyder derudover en række fagintegrerede tværfaglige uddannelser. Dette tværfaglige og modulopbyggede uddannelsesudbud svarer den vision der tegnes i ministerens Udvalg om bedre Universitetsuddannelser.

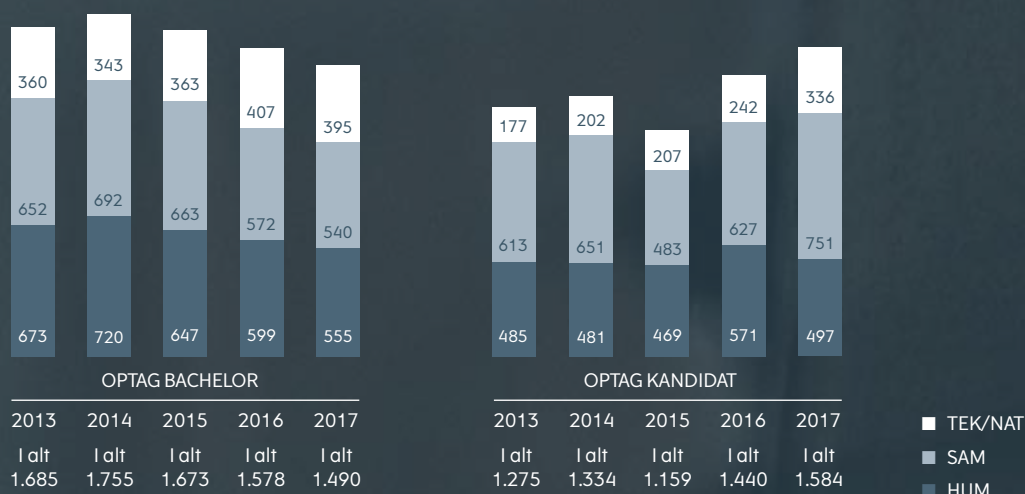
Uddannelseskvalitet

I 2017 har der været fokus på arbejdet med kvalitet af uddannelserne, herunder forberedelse til den forestående institutionsakkreditering. Afleveringen af selvevalueringsrapporten i forbindelse med institutionsakkreditering er blevet udskudt fra april 2018 til august 2018. Det giver mere tid til at udarbejde selvevalueringsrapporten samt ikke mindst tid til at sikre, at kvalitetssystemet er fuldt gennemprøvet af alle studienævn.

Danmarks Akkrediteringsinstitution gav i 2017 RUC en positiv akkreditering til oprettelse af kandidatuddannelsen i Nordisk Urban Planlægning, der tilbydes i et samarbejde mellem RUC, Universitetet i Tromsø og Malmö Universitet. Derudover har Informatik og Kommunikation (engelsksproget) opnået positive uddannelsesakkrediteringer.

Figur 1.1
Udvikling i optag
2013 - 2017

Kilde:
STADS. Opgørelsen
følger definitionerne
i Danske Universite-
ters nøgletal.



Forskning

RUC lægger vægt på at styrke forskningens kvalitet og gennemslagskraft. Arbejdet med at bringe forskningsresultaterne ud i verden foregår naturligvis på mange fronter. Forskerne publicerer både nationalt og internationalt i anerkendte tidsskrifter, og forskningen er i spil i mange samarbejder regionalt, nationalt og internationalt.

Ranking

I 2016 blev RUC for første gang inkluderet i den prestigefyldte Times Higher Education (THE) World University Rankings og blev placeret i intervallet fra 501-600 ud af 1.000 rangerede universiteter.

Med afsæt i data fra denne ranking har THE i april 2017 offentliggjort Young University Rankings, som rangerer 200 universiteter under 50 år. Her ligger RUC også midt i feltet..

RUC blev også ranket i den generelle THE ranking i efteråret 2017, hvor vi forbedrede vores placering og rykkede op i næste interval (401-500). Antallet af rankede universiteter var forøget til godt 1.100.

THE offentliggjorde desuden i efteråret 2017 en række 'subject rankings'. RUC er rangeret i intervallet 251-300 inden for samfundsvidenskab. Samfundsvidenskab omfatter kommunikation og mediestudier, politik og internationale studier (inkl. udviklingsstudier), sociologi og geografi. Rankingen omfatter 400 universiteter.

Open Access: RUC på 3. plads

Hvert år offentliggøres et dansk Open Access-barometer, som angiver, hvor stor en andel af universiteternes publicering der er tilgængelig i open access format. Resultaterne for 2015 blev offentliggjort før sommerferien 2017. Gennemsnittet for universiteterne er 23 pct. RUC ligger på 35 pct., hvilket svarer til 3. pladsen blandt de danske

universiteter, mere end 10 procentpoint foran nærmeste rival. ITU og DTU ligger på de to første pladser. Vurderingen er, at cirka 60 pct. af RUCs videnskabelige publikationer potentielt kan publiceres som open access.

Forskningsstrategier

I efteråret 2016 iværksatte RUC en proces for udarbejdelse af nye forskningsstrategier koblet på strategi Ny RUC, der skal sætte retning og ramme for det videre arbejde med profilering af RUCs forskning. I foråret 2017 var RUCs fire institutter klar med strategier og handleplaner for forskning, som gælder i en 4-årig periode.

Forskningsredegørelse

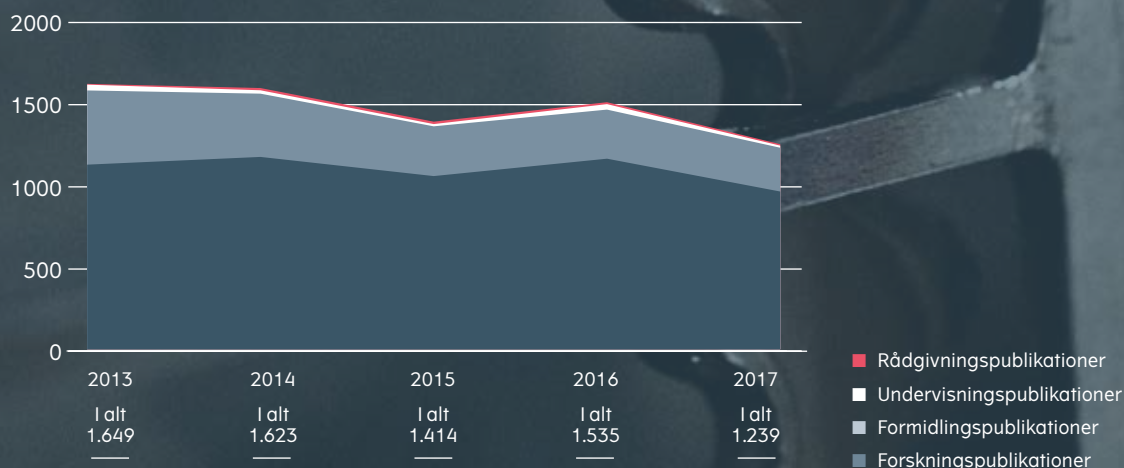
I 2017 blev der udarbejdet en større forskningsredegørelse, der omhandler forskningsprofil, et overblik over videnskabelige medarbejdere, ph.d.-området, ekstern finansiering til forskning, videnskabelig produktion, RUCs ranking og benchmarking, forskningens samfundsmæssige gennemslag, samt forskningsbaseret undervisning.

Forskningsredegørelsen er tænkt som et analytisk og faktuel værktøj, der kan opdateres hvert år og tegne et aktuelt billede af forskningen på RUC – som et vigtigt værktøj i den videre strategiske udvikling heraf.

Publicering

RUC har i 2017 produceret 1.239 publikationer, hvoraf over 76 pct. er forskningspublikationer. I 2016 var dette tal 1.535 publikationer. Kategorien forskningspublikationer for 2017 tæller både BFI-godkendte publikationer og ikke-godkendte BFI publikationer. Det kan ved årsrapportens udgivelsestidspunkt ikke opgøres, hvor mange publika-

Figur 1.2
Udvikling i antal publikationer
2013-2017



tioner der udløser BFI-point da disse publikationer først screenes og verificeres i løbet af 2018.

Priser og bevillinger

I juni 2017 forsvarede professor Lasse Horne Kjældgaard doktoraf-handlingen 'Meningen med velfærdsstaten: Velfærdsstatsdebat og dansk litteratur 1950-1980' og modtog herefter doktorgraden dr. Phil. Lektor Ulla Ambrosius Madsen blev tildelt den filosofiske doktorgrad dr. Phil for afhandlingen 'Pædagogikkens Andet' og Lektor Søren Riis blev tildelt den filosofiske doktorgrad dr. Phil for afhandlingen '(Re) associating Bruno Latour and Martin Heidegger: Interdisciplinary Investigations in the Fields of Philosophy, Sociology and History'.

RUC har ligeledes i 2017 tildelt tre æresdoktorgrader ved årsfe-sten i september. Professor John M. Pezzuto fra Long Island University, professor Grete Brochmann fra Oslo Universitet og Dr. Sven Windahl, tidl. Lunds Universitet, modtog æresdoktorgrader for deres videnska-belige bidrag og som tak for deres fortsatte samarbejde med RUC.

Af større bevillinger kan det nævnes, at professor i fysik, Jeppe Dyre fra Institut for Naturvidenskab og miljø fik en bevilling på 40 mio. kr. af Villum Fonden til det seksårige projekt 'Matter'. Projektet skal besvare uafklarede videnskabelige spørgsmål om simple og komplekse stoffer.

Trine Wulf-Andersen (IMT) har fået bevilget 5,1 mio. kr. fra VELUX-fonden til forskningsprojektet "Studieliv og psykosociale problemer. Unges identitetsprocesser og fællesskaber i videregående uddannelser". Projektet gennemføres med Lene Larsen (IMT) samt Lone Krogh og Annie Aarup (AAU).

Velux Fonden har som en del af fondens Humanvidenskabelige Satsning bevilget 5,8 mio. kr. til forskningsprojektet "Living with Nordic Lighting" under ledelse af lektor Mikkel Bille (IMT).

Bevica Fonden har bevilget 4,7 mio. kr. til et nyt forskningscenter på RUC. Centeret skal bidrage til at styrke livskvaliteten for børn og unge mennesker med bevægelseshandicap og ledes af professor (MSO) Hanne Warming (ISE).

Ekstern forskningsfinansiering

RUC har som mål i Strategi Ny RUC og i den kommende rammekontrakt, at universitetet skal øge hjemtag af eksterne forskningsbevillinger. Der er i efteråret 2017 afsat éngangsmidler til en særlig indsats, der skal understøtte hjemtaget af eksterne bevillinger, hvor forskerne kan søge økonomisk tilskud fra en særlig pulje i forbindelse med udarbejdelsen af større forskningsansøgninger på særligt konkurrenceudsatte områder.

Hvad angår hjemtag af EU midler og private fonde har RUC overopfyldt målene i udviklingskontrakten, der udløb ved udgangen af 2017.

På grund af at der samlet er færre danske statslige midler, er konkurrencen om fondsmidler øget. RUC har derfor i 2016 igangsat et strategisk arbejde, der indebærer introducerende møder med fonde, systematisk og målrettet formidling af opslag, samt ikke mindst opøgende arbejde med henblik på at etablere et samarbejde med fondene om større innovative satsninger. RUC vil sikre mere og bedre rådgivning og støtte af de enkelte forskere, hvilket skal bidrage til at RUC ser et løft over den kommende årrække.

Ph.d.-området

Som følge af RUCs institutreform blev der i 2016 implementeret en ny organisering af ph.d.-området. Syv ph.d.-skoler blev nedlagt og fire nye oprettet med tilknytning til RUCs fire nye institutter.

I 2017 var der 42 nyindskrevne ph.d.-studerende. Det er en



stigning på 6 ph.d.-studerende i forhold til 2016, og en stigning på 19 i forhold til 2015. Ph.d.-optaget var meget lavt i 2015 og 2016 sammenlignet med de tidligere år, hvor der var en markant vækst i ph.d.-optaget. Fremover forventes et årligt optag på cirka 50 ph.d.-studerende. RUC har i 2017 tildelt 66 ph.d.-grader.

Basismidler til forskning

I 2017 indgik regeringen aftale om udmøntning af 1 mia. kr. til forskning og udvikling i 2018. Aftalen gør delvist op med den historisk skæve fordeling af basisbevillinger til forskning, idet 40 mio. kr. afsættes til at øge basisbevillinger til CBS, Aalborg Universitet og IT-Universitetet, der sammen med RUC har de laveste basisbevillinger. Det skete dog, uden at RUC blev tilgodeset. RUC får godt 240 mio. kr. om året i basisforskningsbevillinger, hvilket er næstlavest blandt universiteterne.

Herudover har universiteterne i 2018 tilsammen fået et ekstraordinært tilskud på 30,4 mio. kr. vedrørende initiativer inden for Big Data. Bevillingen er fordelt ligeligt mellem universiteterne, dvs. 3,8 mio. kr. til hver.

RUC har desuden fået tildelt en engangsbevilling på 20 mio. kr. af Uddannelses- og Forskningsministeriet som ekstra tilskud vedrørende virtuelle undervisningsteknologier til brug i 2018 og 2019. Bevillingen vil blive brugt til særlige indsatser inden for uddannelse, forskning og udvikling.

Beskæftigelsesindsats

RUC har i 2016 iværksat en målrettet tværgående employability-indsats med det formål at øge RUC-dimittenders beskæftigelsesgrad og for at nyuddannede kommer hurtigere i job. RUC kandidater kommer i beskæftigelse i samme grad som andre kandidater, men samlet set tager det lidt længere tid for de nyuddannede sammenlignet med de andre universiteter. I 2017 har der fortsat været fokus på at iværksætte konkrete aktiviteter, der i højere grad bidrager til at klæde de studerende på til overgangen til arbejdsmarkedet. Blandt indsatserne kan fremhæves bedre systemunderstøttelse for at styrke kvalitet og effektivitet, udvikling af studieordninger og undervisning samt styrkelse og kvalificering af samarbejdet med beskæftigelsesaktører, alumner og aftagere.

Aftagerpanelerne og andre eksterne aktører inddrages løbende i udviklingen af RUCs uddannelser, med henblik på yderligere at forberede de studerende fagligt og personligt til arbejdsmarkedet. I forhold til valgvejledning i forbindelse med fagvalg på bacheloruddannelse og uddannelsesvalg ved overgang til kandidat, er arbejds-

markedspektivet en central del, ligesom det er den del af den løbende kompetenceafklaring hos de studerende op igennem deres uddannelse.

Regional forankring

RUC har som det eneste universitet med hjemsted i Region Sjælland en særlig opgave i forhold til samarbejde med virksomheder, kommuner, uddannelsesinstitutioner og øvrige organisationer i Region Sjælland. RUC har strategiske samarbejdsaftaler med Roskilde Kommune og Næstved Kommune, og det er målet at indgå aftaler med flere kommuner i Region Sjælland i de kommende år.

I foråret 2017 igangsatte Roskilde Kommune og RUC analyse- og udviklingsprojektet "Ny fortælling og fælles interessevaretagelse", der har til formål at styrke samarbejdet mellem de to institutioner. Arbejdet skulle konkret udmøntes i en ny fortælling, der forklarer, hvorfor de to institutioner skal samarbejde tættere samt undersøge mulighederne for fælles interessevaretagelse mellem de to aktører. Roskilde Kommune og RUC ønsker at stå stærkere, sammen og i samspil med den nære omverden i både regionen og kommunerne i regionen. Projektet har styrket og institutionaliseret samarbejdet yderligere med faste møder på topledelsesniveau og heraf et katalog over strategiske satsninger inden for bl.a. sundhed, uddannelse og bæredygtighed, som de to institutioner ønsker at forfølge i fællesskab.

I 2017 har RUC også underskrevet en strategisk samarbejdsaftale med Guldborgsund Kommune. Aftalen har til formål at fastlægge de overordnede rammer for samarbejdet mellem RUC og Guldborgsund Kommune og ønsket er at fremme samarbejdet med særlig fokus på uddannelse, erhvervsudvikling og jobskabelse. I første omgang træder RUC ind i det strategiske uddannelsesforum i Guldborgsund Kommune, der udvikles talentforløb og brobygningsforløb på det naturvidenskabelige område i samarbejde med ungdomsuddannelserne i Guldborgsund Kommune, og der igangsættes konkrete samarbejder inden for kommunens satsning vedr. bioøkonomi.

RUC har endvidere intensiveret samarbejdet med Professionshøjskolen Absalon og Erhvervsakademi Sjælland i 2017. Det fælles mål er at løfte uddannelsesniveaet i Region Sjælland til gavn for hele regionens udvikling og vækst. Dette vil ske gennem strategisk samarbejde om udvalgte indsatser. Samlet skal der ske en målretning, intensivering og institutionalisering af det eksterne forsknings- og uddannelsessamarbejde samt kulturelt samarbejde, som skaber værdi for det omgivende samfund og for Roskilde Universitet.





1.3 Årets økonomiske resultater

Det økonomiske resultat for 2017 udviser et overskud på 48,9 mio. kr. Som led i den løbende økonomistyring har RUC i lighed med de tidligere år gennemført to større økonomiopfølgninger – efter henholdsvis april og august måned. Forventningen til årets resultat ved den første økonomiopfølgning efter april måned angav en forbedring på 18,9 mio. kr. i forhold til det oprindelige budget, idet forventningen til årets resultat var et underskud på 0,8 mio. kr. Forventningen til årets resultat ved den anden økonomiopfølgning efter august angav yderligere en forbedring i forhold til budgettet med et overskud på 3,6 mio. kr.

Årets resultat på 48,9 mio. kr., afviger med 68,6 mio. kr. i forhold til det oprindelige budget for 2017, hvilket svarer til en afvigelse på 8,7 pct. set i forhold til årets omsætning.

Afvigelsen mellem årets regnskabsresultat og det i budgettet forventede resultat kan i hovedtræk forklares med ekstraordinære tilskud på tillægsbevillingsloven for 2017 samt færre lønomkostninger. RUC modtog på tillægsbevillingsloven for 2017 to større ekstraordinære tilskud: Tilskud til initiativer indenfor Big Data på 3,8 mio. kr. samt tilskud til virtuelle undervisningsteknologier på 20 mio. kr. Disse tilskud var ikke kendt før slutningen af december 2017.

I 2017 er der realiseret 478,7 mio. kr. i lønomkostninger mod et budgetteret forbrug på 525,4 mio. kr. Denne væsentlige forskel kan i hovedtræk henføres til tre forhold: tidligere effekt af afskedigelsesrunden, færre ph.d.-forløb samt høj personaleomsætning med mange vakante stillinger hen over året – også af længere varighed.

De afgørende årsager til afvigelserne mellem forventningen til årets resultat ved opfølgningen efter august måned og det endelige regnskab er udover de tidligere nævnte tilskud et par yderligere mindre kompensationer på tillægsbevillingsloven, fald i lønforbruget

pga. færre ph.d.-forløb, yderligere vakancer samt en lavere udgift til feriepengeforpligtigelsen.

I afsnit 5.3 er afvigelserne analyseret yderligere, og det er i tabelform angivet, hvorledes indtægter og udgifter påvirker i positiv og negativ retning.

Årets resultat i forhold til sidste år

Fra 2016 til 2017 er indtægterne steget med 27,4 mio. kr., hvilket hovedsageligt skyldes de tidligere omtalte ekstraordinære finanslovstilskud på samlet 23,8 mio. kr. Mens omkostningerne er faldet med 16,0 mio. kr., hvoraf lønomkostningerne er faldet med 18,8 mio. kr.

RUC har i 2017 haft en nettoindtægt på de finansielle poster på 1,6 mio. kr. RUC havde til sammenligning i 2016 en nettoindtægt på de finansielle poster på 3,7 mio. kr. Der har i 2017 ikke været ekstraordinære indtægter og omkostninger.

Tabel 1.1

Budget og resultat 2017

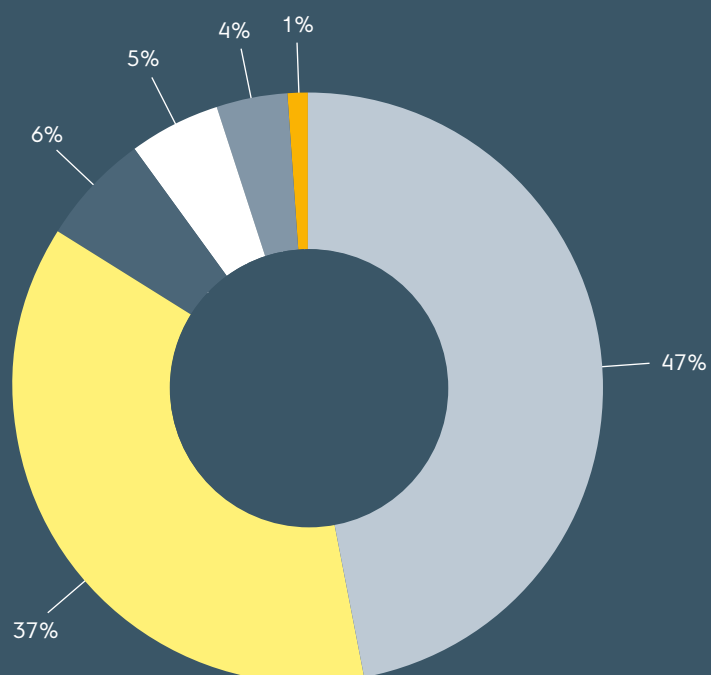
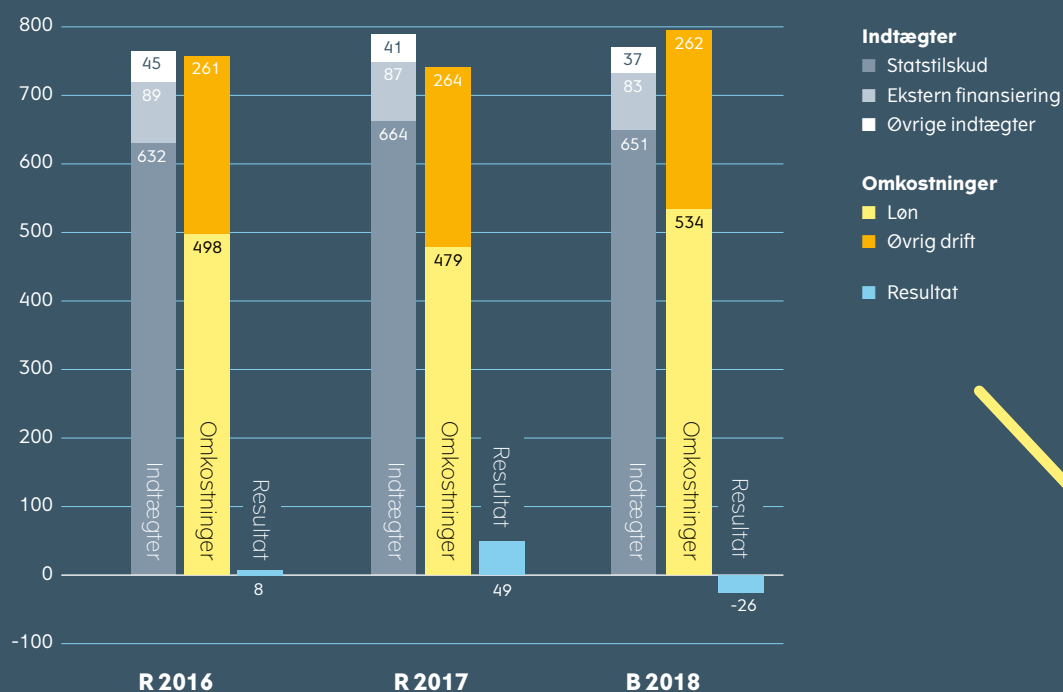
Mio. kr.	R 2017	B 2017	Opfølgning efter aug.	Afvigelse ift. B 2017	Afvigelse ift. aug. opfølgning
Indtægter	787,5	761,8	757,0	25,6	30,5
Lønninger	478,7	525,4	489,8	46,6	11,0
Omkostninger	261,4	256,2	265,2	-5,3	3,8
Resultat før finansielle og ekstraordære poster	47,3	-19,7	2,1	67,0	45,3
Finansielle poster (netto)	1,6	0,0	1,5	1,6	0,1
Årets resultat	48,9	-19,7	3,6	68,6	45,3

Grundet afrundinger kan der forekomme afvigelser i summen på det sidste ciffer

Figur 1.3

Indtægter, omkostninger og resultat 2016-2018

Mio. kr. løbende priser

**Figur 1.4**

Finanslovsindtægter 2017

663,7 mio. kr.

- STÅ indtægter (heltid og deltid)
- Basistilskud til forskning
- Øvrige formål
- Færdiggørelsesbonus
- Vedr. virtuelle undervisningsteknologier og forskning i social Big Data
- Udvekslingsstuderende, fripladser og stipendier

R2013

R2014



Egenkapitalen

Ved udgangen af 2017 har RUC en egenkapital på 122,8 mio. kr. Egenkapitalens udvikling kan ses i figur 1.5. De ekstraordinære finanslovstilskud på samlet 23,8 mio. kr. indgår alle i egenkapitalen, da alle omkostninger forbundet med aktiviteter i tilknytning til de modtagne tilskud først vil blive afholdt i løbet af perioden 2018-2019.

RUC fastholder målsætningen fra tidligere år om at egenkapitalen skal udgøre fem pct. af omsætningen. For 2017 udgør fem pct. af omsætningen 39,4 mio. kr. Egenkapitalens procentuelle andel af omsætningen ultimo 2017 udgør 15,6 pct.

Økonomistyring

Universitetets økonomistyring har løbende fokus på indtægtsgrundlaget samt opmærksomhed på, hvorledes ressourcerne anvendes. STÅ-indtægter udgør en stor andel af universitetets samlede indtægter, og denne aktivitetsafhængige indtægt følges derfor hver måned for at afdække de økonomiske risici. De månedlige STÅ-opfølgninger anvendes i den økonomiske styring og i udarbejdelsen af de to årlige prognoser efter april og august måned.

Universitetet kunne i september konstatere, at årets produktion af heltids-STÅ endte på 5.700 STÅ, hvilket har givet en indtægtsstigning på 5,3 mio. kr. i forhold til 2016, svarende til 1,7 pct. I forhold til det oprindelige budget for 2017 blev STÅ-produktionen 140 STÅ højere, og indtægterne 7,9 mio. kr. højere. I forhold til opfølgningen efter august måned blev STÅ indtægterne 3,7 mio. kr. højere end forventet.

I 2016 var stigningen i RUCs årlige STÅ-produktion kun på 0,6 pct., hvilket er en noget lavere stigning i forhold til de tidligere år. Med stigningen i produktionen af heltids-STÅ på 1,7 pct. fra 2016 til 2017, er RUC tilbage på niveauet fra før 2016, hvor den årlige stigning i STÅ-produktion lå på omkring to pct. årligt. Hovedårsagen til stigningen i STÅ-produktion skal findes i effekten af fremdriftsreformen og universitetets "bestå-krav" på den årlige studieaktivitet svarende til 75 pct. af en STÅ. Universitetet kan konstatere, at der er sket en stigning i hvor stor en STÅ-andel, der i gennemsnit optjenes pr. studerende fra 72 pct. til 76 pct.

Så til trods for den forbedrede STÅ-produktion for 2017, er der givetvis alene tale om en forskydning, og ikke en permanent udvikling, idet dimensioneringen og de faldende takster stadig presser universitetets fremadrettede indtægtsgrundlag.

Budgettet for 2017 består af en budgetdel suppleret af leveranceaftaler for institutterne og administrationen. Aftalerne præciserer leverancer og tilhørende ressourcer, samt fokuserer på særlige aftaler for det pågældende institut og RUC Administration. Disse særlige aftaler har typisk relation til universitetets strategi eller instituttets og enhedens udviklingsplan.

Gennem de seneste par år har universitetet været meget bevidst om de økonomiske udfordringer, som dimensioneringen af en række uddannelser, faldende taxametre og større besparelser på uddannel-



sessektoren giver anledning til via pres på indtægtsgrundlaget.

Universitetet arbejder målbevidst med en langsigtet plan for tilpasningen af universitetets økonomi, som giver mulighed for at anvende universitetets egenkapital som stødpude for gennemførelsen af en række langsigtede besparelsesmål. Der er dog ligeledes stor bevidsthed omkring, at universitetets egenkapital også skal udnyttes til at skabe mulighed for en stadig investering i videreudviklingen af universitetet.

Universitetets økonomiske genopretningsplan indeholder 11 besparelsespunkter, som skal gennemføres i perioden 2017-2019. Besparelsespunkterne har vidt forskellig tyngde og indhold, men fælles for alle punkterne er ønsket om at kombinere de nødvendige besparelsesbehov med et fokus på hvilke tiltag, der kan understøtte universitetets strategi og være med til at videreudvikle universitetet.

To store besparelsesområder vedrører bygningsområdet og det administrative område. En større centralisering af de administrative funktioner med fokus på effektive arbejdsgange og at "opgaverne løses ét sted" blev gennemført ved indgangen til 2017 med henblik på at skabe grundlaget for en større besparelse på det administrative personale. I henhold til genopretningsplanen skulle de administrative personalebesparelser først have fuld effekt i 2018. De gennemførte personalemæssige besparelser har ligeledes haft en stor besparelseseffekt i 2017, hvilket ikke var forudsat i budgettet for 2017. Det estimeres, at de personalemæssige besparelser har betydet et mindre lønforbrug på omkring otte mio. kr. i forhold til budgettet for 2017.

På bygningsområdet skal universitetets omkostninger reduceres med 28 mio. kr. årligt gennem opsigelse af en lang række bygninger. Det betyder, at de ansatte kommer til at sidde tættere, at der kommer flere studerende pr. bachelorhus mv. Men samtidig fokuseres der på

en høj vedligeholdelsesstandard af de blivende bygninger, således at de vedbliver med at understøtte den projektorienterede studieform.

Første fase af den nye lokaleplan omfattede bl.a. opsigelse og udflytning af lejemålet af bygning 30. De faciliteter og medarbejdere, der tidligere var placeret i bygning 30 er midlertidigt genhuset i de øvrige bygninger. I løbet af efteråret blev renoveringen af bygning 1 færdiggjort, og den nye studenter HUB indviet, hvorved en række af de genhusede medarbejdere kom endeligt på plads. I slutningen af 2017 påbegyndte Bygningsstyrelsen og RUC en "funktional fornyelse" af bygning 3, som primo 2019 vil skulle huse administrationen og dele af Institut for Mennesker og Teknologi.

Fra og med 2017 er der indgået en samarbejdsaftale med Det kongelige Bibliotek om driften af Roskilde Universitetsbibliotek, hvilket har givet universitetet driftsbesparelser uden at miste adgang til forskningslitteratur.

Arbejdet med genopretningsplanen har ligeledes påvirket fokus for den løbende udvikling og optimering af økonomistyringen, som har koncentreret sig omkring opfølgingsprocesserne og større fokus på den langsigtede økonomi gennem indførelse af forecast for det kommende budgetår samt overslag for de følgende tre budgetår – svarende til horisonten i finansloven.

Fremadrettet vil fokus være på yderligere kvalificering af delelementerne i de to årlige budgetopfølgninger, såsom den decentrale lønopfølgning og effektivisering af processerne i tilknytning til registrering af tidsforbrug på de eksternt finansierede projekter samt rapportering.





1.4 Forventet økonomisk udvikling

Som nævnt er der stor opmærksomhed på, hvordan universitetet kan reducere omkostningerne og samtidig fastholde fokus på gennemførelse af universitets strategi med de forandringer og indsatsområder, som kommer til udtryk i Strategi Nyt RUC.

Med udgangspunkt i den gode fremdrift i genopretningsplanen, som overordnet følger den forventede tidsplan og de forventede besparelser, er der i efteråret 2017 taget beslutning om igangsættelse af en række målrettede indsatser indenfor fem strategiske prioriteringsområder i perioden 2018-2020. Der er samlet set afsat 20 mio. kr. til gennemførelse af de udvalgte indsatser.

I slutningen af 2017 blev der truffet politisk beslutning om et nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser. I Uddannelses- og Forskningsministeriets første tekniske beregninger af konsekvenserne af det nye bevillingssystem er det estimeret at universitetet vil miste omkring 3 mio. kr. fra 2019.

I november 2017 blev RUCs budget for 2018 fastlagt, og det udviser et negativt resultat på 26 mio. kr. Det negative resultat fremkommer dels som resultatet af gennemførelse af en række besparelsepunkter (forbedring på omkring 16 mio. kr.), dels målrettede indsatser i tilknytning til gennemførelsen af konkrete besparelsepunkter (forværring på omkring 8 mio. kr.). Endelig de forømtalte nye strategiske prioriteringer (forværring på omkring 10 mio. kr.) samt et underskud på driften på omkring 23 mio. kr.



1.5 Udbud og indkøb

Uddannelses- og Forskningsministeriet har bedt alle universiteter om, at der i årsrapporten for 2017 indarbejdes en særskilt redegørelse for, hvordan universitetet fastholder fokus på, at udbud og indkøb sker bedst, billigst og efter gældende regler.

I 2017 blev der sat fornyet fokus på udbud og indkøb, idet et af de 11 besparelsepunkter i den økonomiske genopretningsplan forudsætter en besparelse på universitetets indkøb på fem mio. kr. Besparelsesmålet er et nettomål, idet der er mulighed for at anvende evt. yderligere besparelse til at styrke bemanningen på området.

Med indgangen til 2017 er universitetets centrale udbud og indkøbsfunktion bemannet med to medarbejdere. I løbet af 2017 er universitetets indkøbspolitik, indkøbsstrategi og indkøbsorganisation blevet opdateret, og det tværgående indkøbsforum er blevet gen-etableret med en opdateret formåls- og opgavebeskrivelse.

Universitetets indkøbspolitik er bygget op omkring fire målsætninger: Compliance, konkurrenceudsættelse, kontraktstyring og ansvarligt indkøb. I indkøbsstrategien er beskrevet en række indsatsområder for hver af de fire målsætninger i perioden 2017-2018. Af de otte underliggende indsatsområder for perioden 2017-2018 kan f.eks. nævnes følgende tre: Synliggørelse af gældende aftaler, styrke indkøbsorganisationen og styrkelse af fakturakontrollen. I 2018 vil der ligeledes blive implementeret et fælles kontraktstyringsværktøj.

Den centrale udbuds- og indkøbsfunktion er en strategisk indkøbsfunktion, der varetager indgåelse af rammeaftaler, gennemfører EU-udbud samt andre relevante udbud i henhold til den årlige udbudsplan. Derudover understøtter den centrale indkøbsfunktion opfyldelsen af indkøbspolitikken, og gennemfører indkøbsanalyser. Den operative indkøbsfunktion varetages decentralt og foretager de konkrete indkøb i henhold til de opsatte retningslinjer samt kontraktstyring i forhold til de kontrakter, som den pågældende enhed har ansvar for.

1.6 Sammenfatning

2017 har igen været et år præget af universitetets økonomiske udfordringer, hvor arbejdet med at tilpasse universitetets omkostningsniveau til at kunne modstå det langsigtede pres på indtægtsgrundlaget har været i fokus.

Fremdriften i forhold til gennemførelsen af genopretningsplanens besparelsepunkter følges tæt, og der er fokus på nødvendigheden af en sammenhængende økonomistyring med løbende justeringer i besparelsemålene i henhold til de løbende ændringer i forudsætningerne for universitetets økonomi – set både på lang sigt og indenfor det pågældende regnskabsår.

Det væsentligt forbedrede resultatet for 2017 i forhold til opfølgningen efter august er hovedsageligt forklaret ved ekstraordinære indtægter, en lavere feriepengehensættelse samt mindre lønforbrug. Opfølgningen efter august angav også et forbedret årsresultat, og dette muliggjorde at bestyrelsen på det tidspunkt kunne afsætte 20 mio.kr. til nye strategiske prioriteringer i de kommende år. Det forbedrede resultat skaber dermed samlet set bedre muligheder for at kunne imødegå de økonomiske udfordringer og strategiske investeringer frem mod år 2020/2021.







2

mål rapportering

2.1 Opgaver og ressourcer

RUCs hovedformål fremgår af universitetsloven samt af finanslovens anmærkninger.

RUCs samlede økonomi fordeler sig på hovedformål jf. tabel 2.1. nedenfor. Den nærmere målrapportering og målanalyse fremgår af afsnit 2.2.

I regnskabet er indtægterne fordelt direkte på formål, mens omkostningerne er fordelt efter ministeriets "Vejledning om hovedområde- og formålsopdeling af universiteternes omkostninger" (dec. 2012).

For de statslige midler gælder i øvrigt, at det er forudsat i basisstilskuddet til forskning og i uddannelsesstatameteret, at dele af disse midler også finansierer udgifter til generel ledelse, administrations- og kapitalomkostninger (husleje), jf. Finanslovens §19.2.

Forskning

Af tabel 2.1 fremgår, at der på forskning er indtægter på 364,1 mio. kr. og omkostninger på 346,7 mio. kr. Indtægterne består dels af statstilskud til forskning mm., der også skal dække kapacitetsomkostninger (husleje) og administration, og dels af indtægter fra eksternt finansierede forskningsprojekter. Som noget særligt for 2017 indgår de to ekstraordinære finanslovstilskud på samlet 23,8 mio. kr. ligeledes som forskningsindtægter.

Udgifterne til forskning stammer fra eksternt finansierede aktiviteter samt nøgletalsfordelte løn- og driftsomkostninger vedrørende institutterne. De primære aktiviteter, der henføres under forskning, er gennemførelse af forskningsprojekter, publicering af forskningsresultater i tilknytning til forskningsprojekter samt forskeruddannelse (ph.d.). Hertil kommer en fordelt omkostning fra bygninger.

Uddannelse

Af tabel 2.1 fremgår, at RUC på uddannelsesområdet har indtægter på 378,9 mio. kr. og omkostninger på 296,6 mio. kr. inkl. andel af bygningsomkostninger. Indtægterne fra uddannelse er hovedsageligt STÅ-indtægter, der ydes som full-cost taxameter, bonus for færdiguddannede bachelorer og kandidater samt indtægter fra masteruddannelser. Omkostningerne vedrører de tilhørende uddannelsesaktiviteter samt en andel af løn- og driftsomkostninger fra institutter og fællesomkostninger. De primære aktiviteter er her gennemførelse af uddannelse på hhv. bachelor- og kandidatniveau samt masteruddannelser.

Vidensformidling

Til hovedformålet vidensformidling har RUC indtægter på 41,2 mio. kr. og omkostninger på 40,6 mio. kr. Indtægterne dækker statstilskud til øvrige formål, og omkostningerne svarer til driften af biblioteket med indregnet andel af husleje og bygningsdrift. Aktiviteten på dette område er primært driften af universitetets bibliotek samt generel publiceringsaktivitet/-monitorering.

Generel ledelse, administration og service

Her er anført universitetets resterende indtægter og omkostninger til generel ledelse, administration, service og bygningsdrift. I 2017 er omkostningerne til generel ledelse, administration og service opgjort til 56,4 mio. kr.

Der henvises til afsnit 5.5., som indeholder en oversigt over aktivitets- og produktionsoplysninger.

Tabel 2.1

Sammenfatning af økonomien for RUCs hovedformål 2017

DKK 1.000	Statstilskud	Øvrige indtægter	Indtægter i alt	Omkostninger	Resultat
Forskning	270.291	93.816	364.107	346.666	17.441
Uddannelse	348.978	29.940	378.918	296.545	82.373
Vidensformidling	41.171	0	41.171	40.552	619
Generel ledelse, administration og service	3.297	0	3.297	56.410	-53.113
Finansielle poster	0	3.736	3.736	2.121	1.614
I alt	663.736	127.493	791.229	742.294	48.935

Grundet afrundinger kan der forekomme afvigelser i summen på det sidste ciffer

2.2 Mål og resultater

Mål og resultater

I dette kapitel afrapporteres på målopfyldelse af RUCs udviklingskontrakt 2015-2017. Udviklingskontraktens mål for 2015-2017 er ud over at være forankret i Strategi NY RUC også forankret i universitetets administrative enheder og institutter. Ligesom tidligere år, er der i august 2017 foretaget intern halvårlig opfølgning og afrapportering til bestyrelsen på hvert af de enkelte målepunkter.

Ultimo 2015/Primo 2016 blev det pligtige mål 'Øget social mobilitet' erstattet af 'Øget regionalt videnssamarbejde'. Dette er den endelige afrapportering på Udviklingskontrakten 2015-2017.

Samlet måloversigt 2017

Udviklingskontrakten for 2015-2017 indeholder 8 mål med specifikke tilknyttede målepunkter, der afspejler udvalgte indsatsområder under hvert mål.

For nærværende afrapportering gælder i alt otte mål og 19 specifikke målepunkter. Af de 19 specifikke målepunkter er i alt 15 af punkterne opfyldt, og der er ved årets afslutning to målpunkter, der vurderes ikke at være opfyldt. Endvidere er to målepunkter ikke opgjort jf. markering i tabel 2.2. RUC har derved opfyldt 88 pct. af de opgjorte målepunkter, hvilket er en stigning på 12 procentpoint i forhold til sidste års afrapportering.

Tabel 2.2 viser en skematisk oversigt over de enkelte mål og målepunkter i udviklingskontrakten, og om målepunkterne er nået. Rød anmærkning betyder, at målepunktet ikke er opnået, rød/hvid anmærkning betyder, at målepunktet delvist er nået, og hvid anmærkning betyder, at målepunktet er nået. Stiplet hvid anmærkning betyder, at målet ikke er opgjort.

En detaljeret måloversigt med resultaterne og datagrundlag for

2017-målene fremgår af bilag til årsrapporten, kap. 5.1. I det følgende findes redegørelser for de målepunkter, der ikke er nået og de målepunkter der ikke er opgjort, jf. markering i tabel 2.2.



Tabel 2.2
Måloversigt

1
Bedre kvalitet i uddannelserne



Målet er nået

1a
Konsolidering af udbuddet af kombinationsuddannelser



Målet er nået

1b
Styrkelse af RUCs læringsværktøjer



Målet er nået

1c
Reduktion af frafald på bacheloruddannelserne

2
Større relevans og øget gennemsigtighed



Målet ikke opgjort

2a
Øget fokus på aftagere af RUC kandidater i den private sektor



Målet er nået

2b
Samarbejde mellem studerende og offentlige og private virksomheder



Målet er nået

2c
Undervisning i entreprenørskab for henholdsvis studerende og undervisere

3
Bedre sammenhæng og samarbejde



Målet er nået

3a
Øget antallet af ansøgere der optages på kandidatuddannelser på RUC og efterfølgende består supplerende uddannelse – jf. uddannelsesbekendtgørelsens § 10-11



Målet er nået

3b
Samarbejde mellem SMV'ere i Region Sjælland og forskere

4
Styrket internationalisering



Målet er ikke nået

4a
Fastholde antallet af RUC-studerende på studie- og praktikophold (der indgår i uddannelsen på RUC) i udlandet gennem udvekslingsprogrammer



Målet er nået

4b
Øge rekrutteringen af internationale full-degree studerende til de internationale kandidatuddannelser

5 Øget regionalt videnssamarbejde



Målet er nået

5a

Arbejde med målrettet rekruttering af unge fra Region Sjælland



Målet er nået

5b

Etablering af uddannelseshus i Kalundborg



Målet ikke opgjort

5c

Øget fokus på aftagere af RUC kandidater i Region Sjælland

6 Forskningsomfang, kvalitet og effekt



Målet er ikke nået

6a

Forskningsproduktion



Målet er nået

6b

Forskningens eksterne gennemslagskraft



Målet er nået

6c

Øget hjemtag af EU-midler



Målet er nået

6d

Øget hjemtag af private midler

7 Attraktiv og levende campus



Målet er nået

7a

Liv på campus

8 Medarbejderkultur/ kollegialitet



Målet er nået

8a

Etablering af en medarbejderkultur baseret på tillid og kollegialitet. Øget kendskab til kollegiale kompetencer i forhold til løsning og ejerskab af RUCs kerneopgaver

I alt



Mål er nået



Mål er delvist nået



Mål er ikke nået



Mål er ikke opgjort

Analyse af målepunkter der ikke er nået og ikke er opgjort

Målepunkt 2a: Øget fokus på RUC-kandidater i den private sektor og Målepunkt 5c: Øget fokus på RUC-kandidater i Region Sjælland

Der er store udfordringer ved at afrapportere på disse mål af to årsager. For det første er baseline taget fra Kandidatundersøgelsen 2012, som dækker over en population over fem årgange og dermed meget forskellig tid på arbejdsmarkedet. For det andet dækker det kun respondenterne i undersøgelsen og ikke den samlede population. Indførelsen af Uddannelseszoom og deraf uafklarede ændringer i forhold til fremtidige dimittendundersøgelser på RUC betyder, at der ikke fremover vil være en sammenlignelig respondentgruppe, hvorfor den baseline ikke kan anvendes. Uanset hvilken baseline der benyttes, vil effekten af beskæftigelsesindsatsen i 2016 og 2017 først kunne afspejles i en dimittendundersøgelse og/eller i Danmarks Statistik i henholdsvis 2018 og 2019 afhængig af, hvor lang tid efter dimission der måles, og det ligger derfor væsentligt efter denne kontraktperiode. Målopfyldelse i denne udviklingskontrakt vil derfor ikke sige noget om universitets indsatser i kontraktperioden. Disse to målepunkter er derfor angivet som ikke opgjort.

I kontraktperioden er der gennemført og påbegyndt en række aktiviteter og projekter, der har til formål at øge fokus på RUC-kandidater i den private sektor og i Region Sjælland. Vi kan således sandsynliggøre, at disse påvirker andelen af RUC-kandidater med beskæftigelse i den private sektor positivt – om ikke andet, så på sigt.

Generelt har RUC gennem længere tid arbejdet med en særlig employability-indsats med fokus på et øget privat arbejdsmarked for at lette dimittendernes overgang til arbejdsmarkedet. RUC har eksem-

pelvis siden 2015 haft et samarbejde med Roskilde Kommune, der har haft til formål at etablere samarbejder mellem RUC-studerende og private virksomheder i kommunen. RUC indgik derudover i projektet 'Kvalificeret arbejdskraft i produktionsvirksomheder', der skulle sikre de studerendes kendskab til beskæftigelsesmuligheder i regionale proces- og produktionsvirksomheder. I samarbejde med DTU, EASJ og Professionshøjskolen Absalon har RUC endvidere indgået en fælles vækstaftale med Region Sjælland (VIIRS 2), hvor to ud af tre indsatsområder vil understøtte privat beskæftigelse i regionen. I 2017 har RUC ydermere afholdt forskellige former for arrangementer som karrieremesse, graduateday, praktikcafé, specialepitch og company-talk, der alle har haft til formål at øge virksomhedernes fokus på RUC-kandidater.

Ifølge ministeriets tal steg andelen af RUC-beskæftigede i den private sektor fra 47 pct. i 2011 til 50 pct. i 2015 og det er forventningen, at ovenstående indsatser vil udmønte sig i en fortsættelse af denne positive fremgang.

Målepunkt 4a: Fastholde antallet af RUC-studerende på studie- og praktikophold i udlandet

Målet for 2017 var at øge antallet af RUC-studerende på udveksling, og målet var således at udsende 200 studerende på udvekslingsophold i 2017. Som det fremgår af den detaljerede måloversigt, har RUC sendt i alt 121 studerende på udveksling og målet er således ikke nået. Til sammenligning med 2015 og 2016 er der sket et fald i antallet af udgående studerende på universitetets udvekslingsaftaler, idet 2017-tallet er 13 studerende lavere end 2015 og 38 lavere end i 2016.

RUC har set et fald i udgående mobilitet siden 2013/2014, med undtagelse af udviklingen i 2016. Dette kan bl.a. tilskrives strammere



krav til gennemførelsestid i fremdriftsreformen. Dette begrundes i de bekymringer, studerende har givet udtryk for i forbindelse med planlægning af udlandshold i vejledningssituationer. Bekymringerne drejer sig primært om valg af kurser på partneruniversiteterne. Meget få partnere har opdaterede kursusudbud på hjemmesiderne, ligesom det ikke altid kan garanteres at de annoncerede kurser bliver udbudt. Det er usikkert at tage på udveksling, når man ikke er sikker på, at de forhåndsgodkendte kurser bliver udbudt og dermed risikerer studietidsforlængelse.

Vi kan se i udviklingen i ansøgertal til udveksling fra akademisk år 2016/17 til 2017/18, at der er sket et fald i ansøgertal til udvekslingspladser fra i alt 319 ansøgninger til 266 ansøgninger. RUC har løbende udviklet vejledningstilbud og sagsbehandling omkring udveksling og ser primært den faldende interesse som resultatet af bekymringer omkring krav til gennemførelse og fremdrift.

RUC/Uddannelse og Studerende ser med alvor på den nedadgående kurve for studieophold i udlandet via universitetets aftaler.

RUC har gennem udviklingskontraktperioden oprettet flere attraktive aftaler i engelsktalende lande, hvor der er stor efterspørgsel på udvekslingspladser. Ligeledes har RUC haft fokus på en samling af vejledningsindsatsen omkring udveksling, således at studerende fremover kan få deres ansøgning behandlet i én administrativ enhed.

RUC vil fokusere på en bedre udnyttelse af ovenstående forbedringer og styrke vejledningsindsatsen omkring planlægning af studieophold i udlandet.

Samtidig forventes en kommende revision af fremdriftsreglerne på RUC at påvirke de studerende positivt i retning af, at have mod på at planlægge et udvekslingsophold.

Endelig iværksætter RUC primo 2018 en procesoptimering af merit-sagsbehandling, som skal føre til smidigere og hurtigere

behandling af ansøgninger i forbindelse med udvekslingsophold. Det er således målet, at forhåndsmeritten – som i foråret 2017 var årsag til adskillige aflysninger af ophold – fremover skal leveres i tråd med den studerendes behov og tidsplan og dermed i højere grad understøtte udvekslingsophold, end det var muligt i foråret 2017 efter den administrative reform.

Målepunkt 6a: Forskningsproduktion

Målet for 2017 var at øge det samlede antal BFI-registrerede forskningspublikationer til 750.

Det samlede antal BFI-belagte publikationer for 2017 (2016-produktion) endte på 654 og er derfor stort set det samme som sidste år. Målet er således ikke nået. På trods af et fald i VIP-årsværk på grund af økonomisk tilpasning i kontraktperioden, er antallet af BFI-publikationer per VIP dog forbedret. I 2014 udgav RUC 665 BFI-publikationer og i 2016 blev der altså udgivet 654. I samme periode er antallet af VIP-årsværk faldet fra 537 til 481. Derved er antallet af BFI-publikationer pr. VIP steget fra 1,2 i 2014 til 1,4 i 2016.

I 2015 lancerede RUC en publiceringsstrategi, der satte fælles fokus på publicering i fagfælle-bedømte kanaler. En opfølgning i 2017 viste, at strategien var under implementering på alle universitetets institutter.

I de kommende år ønsker RUC at styrke andelen af BFI 2, samt i stigende grad at følge udviklingen i andelen af artikler indekseret i Scopus for at fokusere på forskningens internationale synlighed og gennemslagskraft. Ydermere vil det i den kommende Strategiske Rammekontrakt være et fokuspunkt at styrke arbejdet med forskningsevaluering og herunder benchmarking i forhold til publicering på udvalgte områder.





3 regnskab



3.1

Resultatopgørelse

1. januar – 31. december

Note	DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017	B 2018*
Ordinære driftsindtægter				
	Statstilskud (FL)	632.075	663.736	651.166
	Salg af varer og tjenester	39.319	37.244	36.815
	Tilskudsfinansierede områder	88.749	86.513	82.972
1	Ordinære driftsindtægter (revenue)	760.143	787.493	770.953
Ordinære driftsomkostninger				
	Forbrugsomkostninger			
	Husleje	85.989	95.188	83.250
2	Andre forbrugsomkostninger	144.271	159.415	177.924
4	Personaleomkostninger			
	Lønninger	444.476	425.205	474.585
	Pension	61.594	59.778	66.720
	Lønrefusion	-14.987	-14.081	-15.716
	Andre personaleomkostninger	6.468	7.838	8.749
7	Af- og nedskrivninger	4.240	5.538	0
2	Andre ordinære driftsomkostninger	24.144	1.292	1.442
3	Ordinære driftsomkostninger (operating cost)	756.195	740.173	796.953
	Resultat af ordinær drift (operating income/EBI)	3.949	47.320	-26.000
Finansielle poster				
	Finansielle indtægter	5.636	3.736	0
	Finansielle omkostninger	1.928	2.121	0
	Finansielle poster (financial items)	3.708	1.614	0
	Årets resultat (net income)	7.656	48.935	-26.000
Resultatdisponering:				
	Disponeret til overført resultat	7.656	48.935	-26.000
	Overført til egenkapitalen	7.656	48.935	-26.000

Grundet afrundinger kan der forekomme afvigelser i summerne i resultatopgørelse, balance og tilhørende noter.

*De bestyrelsesgodkendte budgettal for 2018 er ikke revideret.

3.2

Balance

pr. 31. december

Aktiver pr. 31. december

Note	DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017
Anlægsaktiver			
	Software	95	0
5	Immaterielle anlægsaktiver (intangible fixed assets)	95	0
	Bygninger	0	0
	Forsøgsudstyr	10.307	8.276
	IT-udstyr	2.224	1.847
	Indretning af lejede lokaler	0	0
	Driftsmateriel, inventar og transportudstyr	4.076	2.172
6	Materielle anlægsaktiver (tangible fixed assets)	16.606	12.295
	Anlægsaktiver (fixed assets)	16.702	12.295
Omsætningsaktiver			
	Deposita	24	9
	Tilgodehavender fra salg af ydelser mv.	16.658	16.248
	Andre tilgodehavender	12.356	4.206
8	Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter	16.877	11.415
9	Øvrige periodeafgrænsningsposter	3.341	3.683
	Tilgodehavender (outstanding amount)	49.257	35.560
	Værdipapirer	179.712	179.430
	Likvide beholdninger	112.384	133.262
	Værdipapirer og likvide beholdninger (securities and cash holdings)	292.096	312.693
	Omsætningsaktiver (current assets)	341.352	348.253
	AKTIVER (assets)	358.054	360.548

Passiver pr. 31. december

Note	DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017
	Egenkapital pr. 1. januar	66.232	73.889
	Overført resultat	7.656	48.935
	Egenkapital (equity)	73.889	122.823
10	Hensatte forpligtelser (provisions)	22.558	11.351
	Langfristede gældsforpligtelser		
11	Periodiserede donationer	2.232	450
	Langfristede gældsforpligtelser (longterm dept)	2.232	450
	Kortfristede gældsforpligtelser		
	Leverandører af varer og tjenesteydelser	61.736	38.699
12	Anden kortfristet gæld	11.269	10.444
	Skyldige feriepenge	65.887	59.771
11	Periodiserede donationer	737	357
	Forudbetalte debitorer	3.541	12.294
	Forudbetalt finanslovstilskud	54.692	54.402
8	Forpligtelser vedr. ekstern finansiering	61.515	49.956
	Kortfristede gældsforpligtelser (shortterm dept)	259.377	225.924
	Gældsforpligtelser (dept)	261.609	226.375
	PASSIVER (liabilities)	358.054	360.548

Øvrige noter:

- 13 Oversigt over akkumuleret resultat for indtægtsdækket virksomhed
- 14 Studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter
- 15 Kontraktlige forpligtelser
- 16 Eventualforpligtelser og andre økonomiske forpligtelser eller tilgodehavender
- 17 Forbrug af midler til fripladser og stipendier
- 18 Studieaktivitet for Erasmus Mundus og Erasmus Mundus Joint Master Degree (Erasmus+) studerende fra 3. lande
- 19 Statsstøtteregele for forskningsstruktur

3.3

Pengestrøms- analyse

DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017
Årets resultat	7.656	48.935
Tilbageførsel af poster uden likviditetseffekt:		
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver	4.658	7.700
Årets indtægtsførsel af donationer	-418	-2.162
Kursregulering af obligationsbeholdning	-250	940
Ændring i hensættelser	7.019	-11.206
Poster uden likviditetseffekt	18.665	44.206
Ændring i driftskapital:		
Ændring i tilgodehavender	2.648	13.696
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	-21.081	-33.073
Ændring i driftskapital	-18.432	-19.376
Pengestrømme fra driftsaktivitet	232	24.830
Køb af immaterielle og materielle anlægsaktiver	-9.699	-3.293
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-9.699	-3.293
Tilgang af donationer	2.717	0
Køb/salg/udtræk af obligationer	172	-659
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	2.888	-659
Ændring i likvide beholdninger	-6.579	20.878
Likvide beholdninger ved årets begyndelse	118.963	112.385
Likvide beholdninger ved årets udgang	112.385	133.262

3.4 Egenkapital- opgørelse

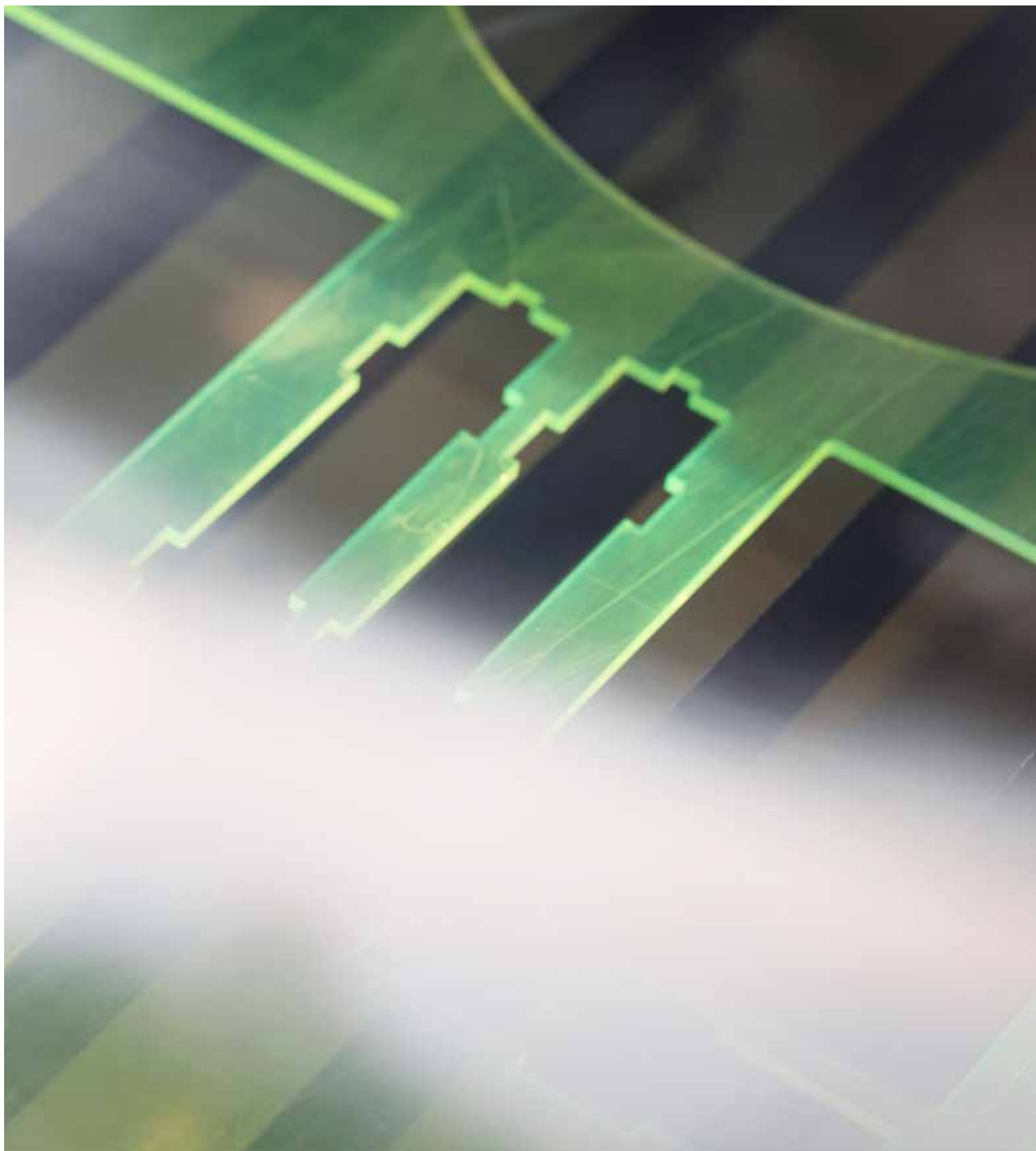
DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017	B 2018*
Egenkapital pr. 1. januar	66.232	73.889	122.823
Overført overskud	7.656	48.935	-26.000
Egenkapital pr. 31. december	73.889	122.823	96.823
Procent af omsætningen	9,7%	15,6%	12,6%

*De bestyrelsesgodkendte budgettal for 2018 er ikke revideret.

RUCs bestyrelse fastholder målsætningen om, at universitetets egenkapital løbende skal være på fem pct. af omsætningen, og at evt. yderligere egenkapital alene kan anvendes i tilknytning til bestyrelsesbesluttede strategiske målsætninger.

Der skal gøres opmærksom på at 23,8 mio. kr. af egenkapitalen ultimo 2017 er modtaget via ekstraordinære finanslovstilskud til henholdsvis "Big Data" og "Virtuelle undervisningsteknologier". Midlerne forventes anvendt til disse formål i løbet af perioden 2018-2019. Omkostningerne i tilknytning til gennemførelsen af aktiviteter indenfor de to formål indgår ikke i det budget for 2018, der fremgår af denne årsrapport.

Det budgetterede underskud for 2018 på 26 mio. kr. består således af omkring 18 mio. kr. til besluttede udviklingsindsatser og omkring 23 mio. kr. i driftsunderskud samt besparelser på omkring 16 mio. kr. fra tre af genopretningsplanens besparelsepunkter.





4

påtegning

4.1 Ledelsespåtegning

Bestyrelse og rektorat har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten 2017 for Roskilde Universitet.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med kapitel 8 i "Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen mv." nr. 70 af 27. januar 2011.

Hanne Leth Andersen
Rektor

Peter Lauritzen
Universitetsdirektør

RUCs bestyrelse:



Erik Jacobsen
Formand

Mikkel Aarø-Hansen
Næstformand

Anne Lise Fimreite

Bente Kjærgård

Roskilde, den 12. april 2018

Det tilkendegives hermed:

- at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,
- at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, og
- at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler, der er omfattet af årsrapporten.



Jette Espensen Ejlersen



Lisbeth Lollike



Marcus Turunen



Rasmus Kjeldahl



Phillip Crilles Bacher

4.2

Den uafhængige revisors revisionspåtegning

Deloitte er af bestyrelsen på Roskilde Universitet valgt som institutionsrevisor for Roskilde Universitet i henhold til universitetslovens §28, stk. 3. Rigsrevisionen har ansvaret for den samlede revision i henhold til Rigsrevisorloven.

Til bestyrelsen for Roskilde Universitet Revisionspåtegning på årsregnskabet

Konklusion

Vi har revideret årsregnskabet for Roskilde Universitet for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2017, der omfatter anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse, noter, herunder anvendt regnskabspraksis og supplerende regnskabsoplysninger. Årsregnskabet udarbejdes efter lov om statens regnskabsvæsen m.v., bekendtgørelse nr. 70 af 27. januar 2011 om statens regnskabsvæsen m.v., Finansministeriets Økonomisk Administrative Vejledning, bekendtgørelse nr. 261 af 18. marts 2015 om lov om universiteter, bekendtgørelse nr. 1648 af 15. december 2016 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, samt de retningslinjer og instrukser om årsregnskab, der er givet af Uddannelses- og Forskningsministeriet, og herunder Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, herefter samlet benævnt statens regnskabsregler.

Det er vores opfattelse, at årsregnskabet i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler.

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Dan-

mark, samt standarderne for offentlig revision, idet revisionen udføres på grundlag af bestemmelserne i Styrelsen for Videregående Uddannelsers bekendtgørelse nr. 1648 af 15. december 2016 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne og aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorlovens §9. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit "Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet". Vi er uafhængige af Roskilde Universitet i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Ledelsens ansvar for årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et årsregnskab, der i alle væsentlige henseender er rigtigt, dvs. udarbejdet i overensstemmelse med statens regnskabsregler. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere Roskilde Universitets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere Roskilde Universitet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.



Revisors ansvar for revisionen af årsregnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om årsregnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, jf. Uddannelses- og Forskningsministeriets bekendtgørelse nr. 1648 af 15. december 2016 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, samt aftale indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisionen i henhold til rigsrevisorlovens § 9, stk. 1 om interne revisioner ved universiteterne, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som regnskabsbrugerne træffer på grundlag af årsregnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, samt standarderne for offentlig revision, jf. Uddannelses- og Forskningsministeriets bekendtgørelse nr. 1648 af 15. december 2016 om tilskud og revision m.v. ved universiteterne, samt aftale indgået mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og Rigsrevisionen i henhold til rigsrevisorlovens § 9, stk. 1 om interne revisioner ved universiteterne, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identifierer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udledelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af Roskilde Universitets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af årsregnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed forbundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om Roskilde Universitets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i årsregnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at Roskilde Universitet ikke længere kan fortsætte driften.





Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Fremhævelse af forhold vedrørende revisionen

Uden at det har påvirket vores konklusion, skal vi henlede opmærksomheden på, at Roskilde Universitet som sammenligningstal i resultatopgørelse, egenkapitalopgørelse og i forbindelse med visse noter for regnskabsåret 1. januar – 31. december 2017 har medtaget de af bestyrelsen godkendte budgettal for 2018. Disse budgettal har, som det også fremgår af årsregnskabet, ikke været underlagt revision.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsesberetningen omfatter hoved- og nøgletal (s. 2), beretning (s. 1–22), bemærkninger til regnskabet (s. 66–67), nøgletal til årsrapport (s. 72–74) samt målrapportering (s. 23–29) og herunder detaljeret måloversigt (s. 48–57), herefter samlet benævnt ledelsesberetningen.

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om årsregnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med årsregnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til statens regnskabsregler.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med kravene i statens regnskabsregler. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Erklæring i henhold til anden lovgivning og øvrig regulering

Udtalelse om juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision

Ledelsen er ansvarlig for, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis. Ledelsen er også ansvarlig for, at der er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet. Ledelsen har i den forbindelse ansvar for at etablere systemer og processer, der understøtter sparsommelighed, produktivitet og effektivitet.

I tilknytning til vores revision af årsregnskabet er det vores ansvar at gennemføre juridisk-kritisk revision og forvaltningsrevision af udvalgte emner i overensstemmelse med standarderne for offentlig revision. I vores juridisk-kritiske revision efterprøver vi med høj grad af sikkerhed for de udvalgte emner, om de undersøgte dispositioner, der er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med de relevante bestemmelser i bevillinger, love og andre forskrifter samt indgåede aftaler og sædvanlig praksis. I vores forvaltningsrevision vurderer vi med høj grad af sikkerhed, om de undersøgte systemer, processer eller dispositioner understøtter skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af de midler og driften af de aktiviteter, der er omfattet af årsregnskabet.

Hvis vi på grundlag af det udførte arbejde konkluderer, at der er anledning til væsentlige kritiske bemærkninger, skal vi rapportere herom i denne udtalelse.

Vi har ingen væsentlige kritiske bemærkninger at rapportere i den forbindelse.

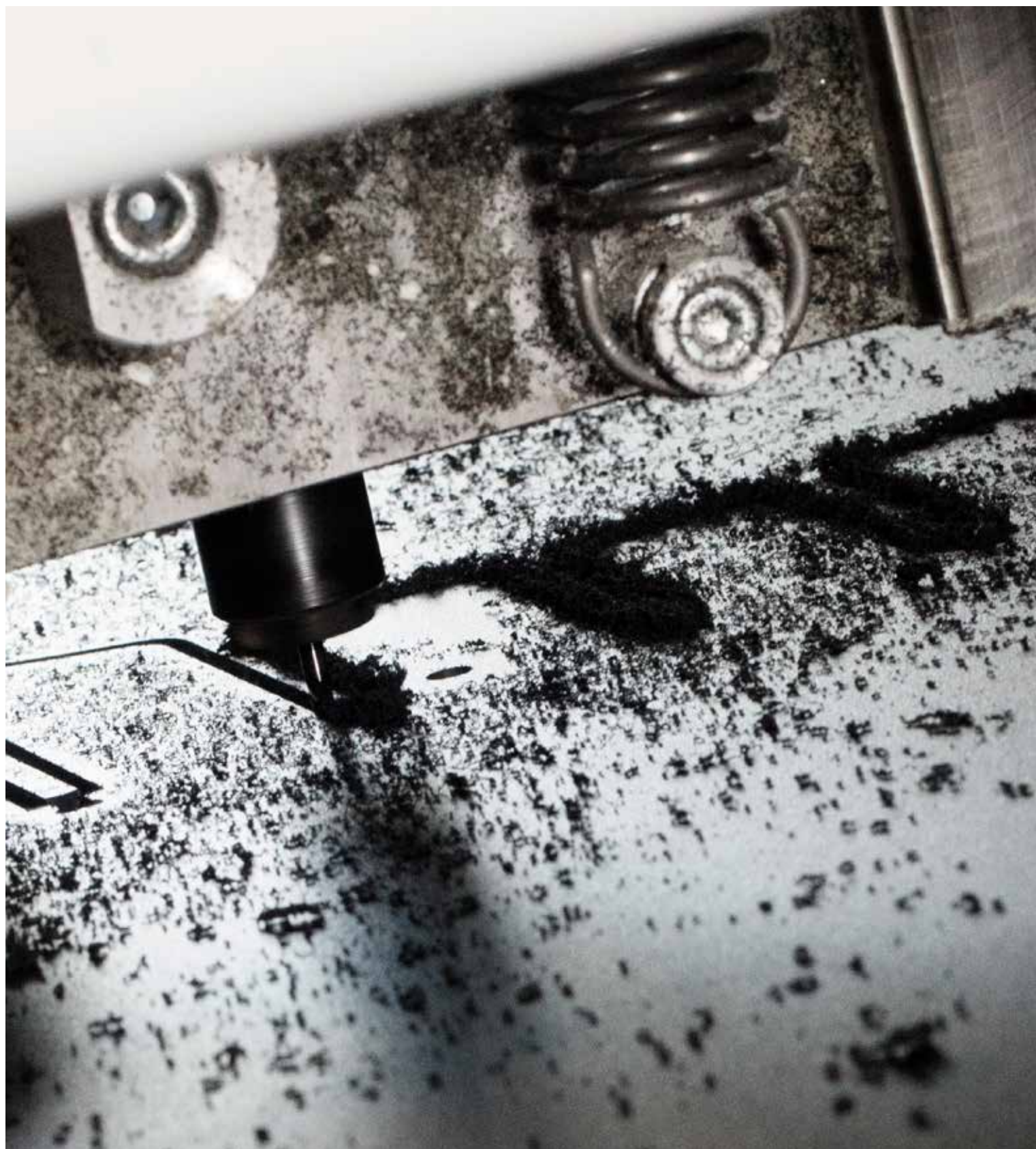
København, den 12. april 2018

Deloitte

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR-nr. 33 96 35 56

Erik Lynge Skovgaard Jensen
statsautoriseret revisor
mne10089

Lars Hillebrand
statsautoriseret revisor
mne26712



5

bilag til årsrapporten



5.1 Detaljeret måloversigt

Der henvises til kapitel 2 vedrørende en kortfattet samlet måloversigt og til den efterfølgende uddybende redegørelse for de målepunkter, der ikke er nået.

Målpunkter 2017	Resultat 2017	Kommentarer	
1 Bedre kvalitet i uddannelserne			
1a Konsolidering af udbuddet af kombinationsuddannelser Målet for 2017 er, at 80 pct. af de studerende fra den eksisterende ordning har valgt en redefineret kombinationskandidatuddannelse i 2017.	88 pct.	Ud af de i alt 790 studerende der har valgt at læse en kandidatuddannelse i 2017, er de 696 indskrevet på en af de redefinerede kombinationer. Datakilde: STADS	 Målet er nået
1b Styrkelse af RUCs læringsværktøjer Målet for 2017 er at igangsætte modellen for RUCs læringsværktøjer på samtlige bacheloruddannelser		Bacheloruddannelserne på RUC har på forskellige måder arbejdet med de nævnte udviklingsområder siden bachelorreformen i 2012. Det er således blevet føjet til et allerede igangværende arbejde med at skabe motiverende studiemiljøer og systematisk fokus på projektkompetencer. Målepunktets ambitioner kan imidlertid ses bredt indløst i bacheloruddannelsernes praksisser. Resultaterne omfatter den samfundsvidenskabelige bacheloruddannelses projektzone-initiativ, den humanistiske bacheloruddannelses projektstyringskursus inklusive skriveindsats med skriveværksteder og formidlingskurser, den naturvidenskabelige bacheloruddannelses arbejde med vejledning i projektstyring og tilhørende udvikling af vejledernes kompetencer, samt den humanistiske bacheloruddannelses projekttekniskseminarer som del af 1. semesterprojekt.	 Målet er nået
1c Reduktion af frafald på bachelor 2015-baseline: 19 pct. Målet for kontraktperioden 2015-2017 og derved målet for 2017 er at reducere frafald på bachelordelen til 16 pct.	15,8 pct.	Frafaldet er opgjort for perioden 1/10-2016 til 31/8-2017. Ud af de i alt 1578 studerende der blev optaget på en bacheloruddannelse i 2016, frafaldt 250 studerende i deres første studieår, hvilket svarer til et frafald på 15,8 pct.	 Målet er nået

Målpunkter 2017

Resultat 2017

Kommentarer

2 Større relevans og øget gennemslagskraft

2a

Øget fokus på aftagere af RUC-kandidater i den private sektor

Målet opgøres endeligt ved udviklingskontraktperiodens afslutning og skal øges fra **30 pct. (baseline på baggrund af kandidat-undersøgelse)** til 34 pct.

Der henvises til beskrivelsen på side 28.



Målet er ikke opgjort

2b

Samarbejde mellem studerende og offentlige og private virksomheder

2016-baseline: 540 projektsamarbejder

Målet for 2016 er mindst 5 pct. stigning i forhold til 2015. Ergo er målet for 2016 383 projektsamarbejder

691 registrerede projektsamarbejder i 2016.

Det skal bemærkes, at det samlede tal består af data fra STADS om projektorienterede praktikforløb samt data fra PURE om projektsamarbejder.

Datakilde: STADS om projektorienterede praktikforløb samt fra PURE om samarbejder i regi af projektarbejdet.



Målet er nået

2c

Undervisning i entreprenørskab for henholdsvis studerende og undervisere

Baseline: 219 studerende over en tre-årig periode

Målet for 2017 er, at 200 studerende gennemfører kursus i entreprenørskab

436 studerende har gennemført kurser i entreprenørskab

Som tidligere meddelt Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, valgte RUC i 2016 at revurdere punktet og gå bort fra kurser for VIP'ere for i stedet at skabe en bredere erfaring på tværs af universitetet i form af entreprenørskabsindsatser integreret i forsknings-, undervisnings- og samarbejdssammenhænge.

I alt fulgte 436 studerende et kursus i entreprenørskab i 2017, hvilket er mere end dobbelt så højt som målet og derfor yderst tilfredsstillende. Det høje antal studerende vidner endvidere om, at de nødvendige kompetencer i entreprenørskab findes blandt RUCs undervisere.

Datakilde: STADS



Målet er nået

Målpunkter 2017

Resultat 2017

Kommentarer

3

Bedre sammenhæng og samarbejde

3a

Øge antallet af ansøgere der optages på kandidatuddannelse på RUC og efterfølgende består supplerende uddannelse – jf. uddannelsesbekendtgørelsens § 10-11

198 ansøgere

Resultatet er opgjort d. 1.9.17

Kriterier: indskrevet på suppleringsramme 07INDS1 med startdato mellem 30.5.17 og 30.7.17, bestået 10 ECTS.

Datakilde: STADS DANS



Målet er nået

2014-baseline: 38 ansøgere

Målet for 2017 er 90 ansøgere.

3b

Samarbejde mellem SMV'ere i Region Sjælland og forskere. Målet for 2017 er 10 nye samarbejdsaftaler.

Der er indgået 10 nye samarbejdsaftaler



Målet er nået

4

Styrket internationalisering

4a

Fastholde antallet af RUC-studerende på studie- og praktikophold (der indgår i uddannelsen på RUC) i udlandet gennem udvekslingsprogrammer

121 studerende

Data for udgående studerende på kvalitetssikrede udvekslingsprogrammer i 2017 er trukket via database baseret på indberetninger i "STADS udland" billedet. Tallene belyser antallet af RUC-studerende på studieophold i udlandet via en af RUCs udvekslingsaftaler. Tallene rummer således ikke studerende på studie- eller praktikophold i udlandet, som de selv har arrangeret og evt. fået udlandsstipendium til.

Datakilde: STADS



Målet er ikke nået

2014-baseline: 167

Målet for 2017 er: 200

Målpunkter 2017

Resultat 2017

Kommentarer

4b

Øge rekrutteringen af internationale full degree studerende til de internationale kandidatuddannelser

224
studerende

Datakilde: STADS

Tilfredshedsundersøgelse

RUC har igen i 2017 gennemført en kvantitativ tilfredshedsundersøgelse af internationale studerendes oplevelse af RUC med henblik på løbende at følge udviklingen og optimere optag og studiestart for internationale studerende.



Målet er nået

2015-baseline: 150 studerende

Målet for 2017 er 104 studerende på baggrund af ny baseline: Målet for antallet af indskrevne studerende optaget på en kandidatuddannelse på baggrund af en udenlandsk bacheloruddannelse var i 2015: 88 og 2016: 98 dvs. en stigning på 5,9 pct.. Denne procentvise stigning lagt til 2016-målet er 104 studerende.

Grunden til den ændrede baseline er, at forskellen på antallet af studerende, der tilbydes optag og antallet af studerende, der rent faktisk indskrives er relativ stor – og da antallet af indskrevne (i modsætning til antallet af ansøgere der tilbydes optag) kan valideres i STADS - vælger vi at overgå til at måle antallet af indskrevne studerende.

5

Øget regionalt samarbejde

5a

Arbejde med målrettet rekruttering af unge fra Region Sjælland

25,9 pct.

Af i alt 4.656 ansøgere i 2017 fra en dansk uddannelsesinstitution kom 1.204 ansøgere fra en uddannelsesinstitution i Region Sjælland.

Datakilde: STADS



Målet er nået

Målet for kontraktperioden 2015-2017 er at øge andelen af ansøgere fra Region Sjælland med 5 pct. i forhold til **2015-baseline på 19,4 pct.** Ergo er målet for 2017, at 20,4 pct. af ansøgere er fra Region Sjælland.

Målpunkter 2017**Resultat 2017****Kommentarer****5****Øget regionalt samarbejde – fortsat****5b**

Etablering af uddannelseshus i Kalundborg

Målet for 2017 er etablering af uddannelseshuset og en igangsættelse af de første aktiviteter.

Knowledge Hub Zealand (KHZ) partnerskabet arbejder på at søge midler til etablering af et KHZ center i Kalundborg, som skal rumme både et udviklingscenter for biotek-produktion og et uddannelsescenter for bioteknologi, proces og produktion. Uddannelsescenteret skal bl.a. huse den nye Diplomingeniøruddannelse i bioteknologi, som er startet af Professionshøjskolen Absalon i efteråret 2017 og pt. huses i lokaler på Kalundborg Gymnasium, men også danne ramme om samarbejde med universiteterne i form af erhvervs PhD, specialeprojekter, praktikker mv.

KHZ har indledt et samarbejde med DTU og BTEC (The Biomanufacturing Training and Education Center i North Carolina, USA) om bl.a. etablering af et "World Talent Campus", og hvis dette projekt opnår finansiering, vil RUC blive inddraget i samarbejdet, sammen med de øvrige uddannelsesinstitutioner, som er medlem af KHZ.

**Målet er nået****5c**

Øget fokus på afgangere af RUC kandidater i Region Sjælland

Målet for 2017 er en stigning af kandidater, der får beskæftigelse i Region Sjælland på to procentpoint i forhold til **2015-baseline på 18 pct.** Ergo er målet for 2017, at 20pct. af RUC-kandidater får beskæftigelse i Region Sjælland.

Der henvises til beskrivelsen på side 28.

**Målet er ikke opgjort**

Målpunkter 2017

Resultat 2017

Kommentarer

6 Forskningsomfang, kvalitet og effekt

6a

Forskningsproduktion

2015-baseline: 675 BFI-registrerede forskningspublikationer

Målet for 2017 er 750 registrerede forskningspublikationer.



Målet er ikke nået

6b

Forsknings eksterne gennemslagskraft

Målet for 2017 er evaluering, tilretning, rapportering og implementering

Der er i 2017 udarbejdet en pjece, der beskriver konceptet for forskningens samfundsmæssige gennemslag – IMPACT samt en række cases fra de fire institutter. Der er ligeledes udviklet en impact værdikæde som værktøj til i ansøgningssammenhæng at adressere, beskrive og planlægge impact i forbindelse med grundlæggende samfundsudfordringer og interaktion med aktører i det omkringliggende samfund. Endvidere indgår impact nu som et væsentligt element i institutternes forskningsstrategier.

Konceptet er derved løbende blevet afprøvet, evalueret og afrapporteret.



Målet er nået

6c

Øget hjemtag af EU-midler

17,6 mio. dkk

2015-baseline: 16 mio. dkk. over en treårig periode

Målet for 2017 er et hjemtag af EU-midler på i alt 12 mio. kr.

Målet for kontraktperioden er at øge hjemtaget i perioden 2015-2017 med 50 pct. i forhold til ovenstående 2015-baseline. Ergo er målet for kontraktperioden et hjemtag af EU-midler på i alt 24 mio. kr.

Der er samlet set for 2017 hjemtaget 17,6 mio. kr. Opgørelsen er baseret på dato for tilsagn.

Det totale hjemtag for 2015-17 er på i alt 37,1 mio. kr., hvilket er mere end en fordobling sammenlignet med perioden 2012-14. Resultatet er derfor meget tilfredsstillende.



Målet er nået

Målpunkter 2017**Resultat 2017****Kommentarer****6
Forskningsomfang, kvalitet og effekt – fortsat****6d**

Øget hjemtag af private midler

66,4 mio. kr.

Der er samlet set for 2017 hjemtaget 66,4 mio. kr. Op-
gørelsen er baseret på dato for tilsagn.

2015-Baseline: 39 mio. kr. over en tre-
åring periode

Det totale hjemtag for 2015-17 er på i alt 93,6 mio. kr.,
hvilket er mere end en fordobling sammenlignet med
perioden 2012-14. Resultatet er derfor meget tilfreds-
stillende.

Målet for 2017 er et hjemtag af private
midler på i alt: 16 mio. kr.

Målet for kontraktperioden er at øge
hjemtaget i perioden 2015-2017 med 23
pct. i forhold til ovenstående 2015-base-
line. Ergo er målet for kontraktperioden
et hjemtag af private midler på i alt 48
mio. kr.



Målet er nået

Målpunkter 2017

Resultat 2017

Kommentarer

7 Attraktiv og levende campus

Det er ambitionen, at der skal være en årlig vækst på 10 pct. i brugen af de trådløse netværk i forhold til 2014 (opgjort for perioden juli 2013 - juni 2014), dvs. en samlet forøgelse på 30 pct. i strategiperioden.

7a

Liv på campus.

131.772 logins

Med et resultat på 41pct. over målet for 2017 vurderes målet upåagtet den ændrede målemetode nået.

2015-baseline: 69.970 logins

Målet for 2017 og derved kontraktperioden 2015-2017 er en stigning på 30 pct. i forhold til ovenstående 2015-baseline. Ergo er målet for 2017 93.130 logins på trådløse netværk.

Vi tæller nu antal unikke enheder pr. måned og ikke antal brugere pr. måned. Fra oktober 2015 er der ændret væsentligt på opsætningen af det trådløse netværk og alle brugere er flyttet til EDUROAM for at styrke stabiliteten, hvilket har medført ændring i optællingen.



Målet er nået

Målpunkter 2017**Resultat 2017****Kommentarer****8
Medarbejderkultur/ kollegialitet****8a**

Målet for 2017 er en videreførelse af dialogmøder, fællesarrangementer og kommunikationsprojekter. Herudover er målet gennemførelse af en mindre survey.

Projektet om kompetenceudviklingsstrategi, som blev igangsat i 1. halvår 2017, pågår fortsat med henblik på at udvikle kompetente arbejdsprocesser og systemer til understøttelse af en effektiv og fleksibel administration.

**Målet er nået****Kollegialitetsprojektet - samarbejde, tillid og trivsel:**

Der er i 2. halvår 2017 gennemført en række aktiviteter, bl.a. workshops for ledere og medarbejdere om "Den gode flytning – fysisk og kollegialt" ifm. indflytning i nye fysiske rammer, som er tilpasset nye arbejdsplaner og samarbejdsflader. Der er desuden gennemført en skriftlig eftermåling (survey), som bl.a. viser en lille fremgang, hvad angår tillid til især nærmeste leder, samt at samarbejdskulturen fortsat bør være et indsatsområde. Kollegialitetsprojektet er afsluttet som projekt i november 2017 med afrapportering til Kompetencesekretariatet, men der arbejdes videre med erfaringerne fra projektet i 2018.

Arbejdspladsvurdering efter ny dialogbaseret metode:

Den nye metode har givet en bedre indsigt i de lokale arbejdsmiljøforhold samt en bedre lokal forankring. Arbejdet med handlingsplaner pågår, og det tværgående indsatsområde om håndtering af stort arbejdspress/-mængde arbejdes der fortsat videre med på tværs af RUC. Arbejdet er forankret i APV-følgegruppen, som er nedsat af HSU og HAU. Det forventes at ny spørgeskemaundersøgelse gennemføres i løbet af 2018.



5.2

Noter til resultatopgørelse og balance

Note 1 Ordinære driftsindtægter

DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017	B 2018*
Statstilskud (FL)			
Forskning	242.311	246.491	252.300
Uddannelse	345.630	348.978	357.184
Øvrige formål	39.914	64.971	37.800
Andre tilskud	4.220	3.297	3.882
Statstilskud	632.075	663.736	651.166
Salg af varer og tjenesteydelser			
Deltagerbetaling fra studerende uden for EU/EØS	4.785	9.918	
Deltagerbetaling	17.182	16.783	
Notesalg	1.371	202	
Øvrige salg af tjenesteydelser	3.944	2.146	
Lejeindtægter	3.612	643	
Salg af varer og tjenesteydelser til kommuner og amter	766	747	
Diverse indtægter	7.659	6.805	
Salg af varer og tjenester	39.319	37.244	36.815
Specifikation iht. bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne - §10 stk. 2 pkt. 12:			
Tilskudsfinansierede områder (DR 90, 95, 97)			
Indtægtsdækket virksomhed (DR 90)	1.146	1.676	0
Tilskudsfinansieret forskning (DR 95)	77.856	79.827	79.022
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter (DR 97)	9.747	5.010	3.950
Tilskudsfinansierede områder	88.749	86.513	82.972
Ordinære driftsindtægter	760.143	787.493	770.953

* De bestyrelsesgodkendte budgетtal for 2018 er ikke revideret.

Note 2

Omkostninger - Forbrugs- og andre driftsomkostninger

DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017	B 2018*
Andre forbrugsomkostninger			
Udstyr (køb og leje)	33.371	24.575	
Forsyning (El, vand, varme mv.)	12.260	12.736	
Reparations- og vedligeholdelsesomkostninger	25.599	31.217	
Rengøring	10.968	10.430	
Rejser og befordring	12.566	13.713	
Konsulentydelse	8.200	12.368	
Revision, rådgivning og advokat	928	1.133	
Kursus	3.316	3.735	
Repræsentation	3.531	3.668	
Annoncering og PR	2.431	3.712	
IT-systemer (Nav, Stads, m.m)	2.811	3.120	
Licens- og abonnementsafgifter	10.208	7.086	
Andre forbrugsomkostninger	18.082	31.924	
Andre forbrugsomkostninger	144.271	159.415	177.924
Andre ordinære driftsomkostninger			
Skatter og afgifter	5.492	5.456	
Godtgørelser og tilskud	12.579	7.011	
Øvrige driftsomkostninger	6.073	-11.175	
Andre ordinære driftsomkostninger	24.144	1.292	1.442

* De bestyrelsesgodkendte budgettal for 2018 er ikke revideret.

Note 3

Formålsopdelte omkostninger

Specifikation iht. bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne - §11 stk. 2 pkt. 5

DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017	B 2018*
Forskning	345.959	346.666	
Uddannelse	314.247	296.545	
Øvrige formål:	95.988	96.962	
Formidling og vidensudveksling	42.384	40.552	
Generel ledelse, administration og service	53.604	56.410	
Ordinære driftsomkostninger	756.195	740.173	796.953
Finansielle omkostninger	1.928	2.121	
Omkostninger i alt	758.123	742.294	796.953

* De bestyrelsesgodkendte budgettal for 2018 er ikke revideret.

Note 4
Personaleomkostninger

DKK 1.000 løbende priser	R 2015	R 2016	R 2017	B 2018*
Personaleomkostning fordelt efter medarbejdergruppe				
VIP	314.811	287.537	269.447	
D-VIP	43.101	40.010	43.740	
TAP	184.152	178.523	171.796	
Refusioner	-14.442	-14.987	-14.081	
Andre personaleomkostninger	7.324	6.468	7.838	
I alt (netto)	534.947	497.551	478.740	534.337

Gennemsnitlig årsværkspris (netto)	520	533	543	
------------------------------------	-----	-----	-----	--

Heraf udgør lønninger og vederlag til:

Rektorat	3.650	3.718	3.827	
Bestyrelse (9 personer)	517	570	564	
I alt	4.166	4.288	4.390	4.434

	R 2015	R 2016	R 2017	B 2018*
Personale i årsværk				
VIP	541	481	438	
D-VIP	94	87	89	
TAP	393	365	355	
I alt årsværk	1.028	934	882	958**
Tilgang af medarbejdere	92	82	135	
Afgang af medarbejdere	160	150	188	

* De bestyrelsesgodkendte budgettal for 2018 er ikke revideret.

** Det markante fald i antallet af VIP-årsværk skyldes de færre ph.d-forløb, som udgør næsten 77 pct. af faldet.

Det budgetterede årsværk for B 2018 er beregnet p.b.a. den realiserede gennemsnitsløn i 2017 opregnet til 2018-niveau med finanslovens pris- og lønniveau og det budgetterede lønforbrug i 2018. Stigningen i lønforbrug fra 2017 til 2018 kan henføres til forventning om genbesættelsen af vakkante stilling og nye stillinger, som følge af strategiske prioriteringer.

Note 5
Immaterielle anlægsaktiver

DKK 1.000 løbende priser	Software	Immaterielle anlægsaktiver i alt
Kostpris pr. 1. januar	448	448
Tilgang	0	0
Afgang	0	0
Kostpris pr. 31. december	448	448
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar	353	353
Årets af- og nedskrivninger	95	95
Afgang	0	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december	448	448
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december	0	0

Note 6
Materielle anlægsaktiver

DKK 1.000 løbende priser	Bygninger	Forsøgs- udstyr	IT-udstyr	Maskiner og inventar	Indretning af lejede lokaler	Materielle anlægs- aktiver i alt
Kostpris pr. 1. januar	272	51.932	5.713	9.160	1.025	68.102
Tilgang	0	2.188	575	530	0	3.293
Afgang	0	0	0	0	0	0
Kostpris pr. 31. december	272	54.120	6.288	9.690	1.025	71.394
Af- og nedskrivninger pr. 1. januar	272	41.626	3.489	5.084	1.025	51.495
Årets af- og nedskrivninger	0	4.219	952	2.434	0	7.605
Afgang	0	0	0	0	0	0
Af- og nedskrivninger pr. 31. december	272	45.845	4.441	7.518	1.025	59.099
Regnskabsmæssig værdi pr. 31. december	0	8.276	1.847	2.172	0	12.295

Note 7
Anlægsaktiver - Årets afskrivninger fremkommer således

DKK 1.000 løbende priser	R 2014	R 2015	R 2016	R 2017
Årets afskrivninger på materielle anlægsaktiver jf. note 6	8.402	4.138	4.554	7.605
Årets afskrivninger på immaterielle anlægsaktiver jf. note 5	73	104	104	95
Neutralisering af donerede aktiver	-3.477	-392	-418	-2.162
Regulering som følge af ændret regnskabspraksis	-1.741	0	0	0
Årets afskrivninger, netto	3.257	3.849	4.240	5.538

Note 8
Tilgodehavende fra igangværende tilskudsaktiviteter og forudbetalte bundne tilskud

DKK 1.000	Tilgodehavender fra tilskudsaktiviteter	Forudbetalte bundne tilskud	I alt
Tilgodehavender- og forudbetalte tilskud	15.015	-49.956	-34.941
Risikoafdækning af projekter	-3.600	0	-3.600
I alt pr. 31. december	11.415	-49.956	-38.541

RUCs samlede projektmasse af ikke forbrugte bevilligede forskningsmidler udgør 236,1 mio. kr. pr. 31/12 2017 (169,2 mio. kr. pr. 31/12 2016 og 193,8 mio. kr. pr. 31/12 2015). Projektmassen udgør 2,7 års omsætning i henhold til 2017 og beholdningen er steget med 40 pct. Efter flere års fald er projektmassen stigende og der er bl.a. tilgået et større projekt på 39,4 mio. kr.

Note 9
Øvrige periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter udgøres af forudbetalte omkostninger vedrørende husleje, abonnementer, deltagelse i konference og rejsefor-skud m.v.

Note 10
Hensættelser

Hensættelser udgør 11,4 mio. kr. hvor de væsentligste poster udgøres af hensættelser til rådighedsløn og arbejdsskade.

Note 11
Periodiserede donationer

DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017
Regnskabsmæssig værdi 1. januar	477	2.969
Tilgang	2.717	0
Afgang	193	0
Årets indtægtsførsel (årets afskrivninger)	418	2.162
Regnskabsmæssig værdi 31. december	2.969	807
Heraf:		
Langfristet gæld	2.232	450
Kortfristet gæld	737	357
I alt	2.969	807
Periodiserede donationer vedrører følgende aktivtyper:		
Forsøgsudstyr og inventar	2.969	807
I alt	2.969	807
Indtægtsføring af afskrivning:		
Årets afskrivninger	418	2.162
I alt indtægtsføring	418	2.162

Note 12
Anden gæld

DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017
Skyldige personskatter m.v.	1.591	1.409
Skyldig løn	2.519	2.498
Deposita	361	360
Øvrige forpligtelser	6.798	6.177
I alt	11.269	10.444

Note 13

Oversigt over akkumuleret resultat for indtægtsdækket virksomhed

DKK 1.000 løbende priser	R 2014	R 2015	R 2016	R 2017
Indtægter	509	1.052	1.146	1.676
Direkte og indirekte omkostninger	329	573	978	1.316
Resultat	181	479	168	359
Akkumuleret resultat (kr.)	3.115	3.595	3.763	4.122

Note 14

Studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

Specifikation iht. bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne - §11 stk. 2 pkt. 3:

DKK 1.000 løbende priser	R 2016	R 2017	B 2018*
Direkte tilskud til studenterpolitiske foreninger	1.281	1.357	1.150
Anden støtte til studenter sociale aktiviteter	2.394	2.355	2.812
I alt	3.675	3.712	3.962

* De bestyrelsesgodkendte budgettal for 2018 er ikke revideret.

Note 15

Kontraktlige forpligtelser

RUCs husleje forpligtelser opgøres for lejemål hos Bygningsstyrelsen (BYGST), der har en bindingsperiode der udgør 6 måneder eller mere. Forpligtelsen er opregnet til 2018-niveau og herefter reguleret med 2pct. årligt. Forpligtelsen udgør 43,5 mio. kr. og er faldet med 84,9 mio. kr. i forhold til 2017 grundet opsigelse af lejemål hos PFA.

Ved ophør af lejemålet hos PFA har RUC været forpligtet til at afholde omkostninger til reetablering.

Note 16

Eventualforpligtelser og andre økonomiske forpligtelser eller tilgodehavender

RUC har tre ansatte tjenestemænd, som universitetet under særlige forhold er forpligtet til at betale rådighedsløn til i 36 måneder eller frem til pensionsalderen i forpligtelsesperioden. Pensionsforpligtelser til tjenestemænd er dækket ved løbende indbetaling af pensionsbidrag.

RUC har 80 ph.d.-studerende på kontrakt, hvor RUC indestår for betaling af løn i den treårige periode, hvor deres ansættelsesaftaler som udgangspunkt er uopsigelige fra RUCs side. Forpligtelsen kan blive aktuel, hvis lønudgifterne ikke dækkes af virksomheder eller institutioner, der er indgået uddannelsesaftaler med.



Note 17

Forbrug af midler til fripladser og stipendier

Specifikation iht. bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne - §11 stk. 2 pkt. 10:

Antal indskrevne i perioden 1. september 2016 til 31. august 2017

Forbrug	Antal indskrevne studerende på hele eller delvise fripladser 2016/17	Antal modtagere af stipendier 2017	Forbrug af fripladser (kr.) 2017	Forbrug af stipendier (kr.) 2017
Takstgruppe				
Takst 1	21	23	751.582	1.460.320
Takst 2	4	5	126.375	237.173
Takst 3	6	5	484.268	249.600

Regnskab	Overført fra Styrelsen for Videregående Uddannelser (kr.)	Overført overskud vedr. udenlandske betalingsstuderende (kr.)	Forbrug i regnskabsåret (kr.)	Resultat (kr.)
År				
2014	2.510.043	6.047.099	2.403.875	6.153.267
2015	2.485.865	6.153.267	3.931.952	4.707.180
2016	2.381.282	4.707.180	4.219.750	2.868.712
2017	2.320.659	2.868.712	3.296.625	1.892.746

Note 18

Studieaktivitet for Erasmus Mundus og Erasmus Mundus Joint Master Degree (Erasmus+) studerende fra 3. lande

Specifikation iht. bekendtgørelse om tilskud og revision m.v. ved universiteterne - §11 stk. 2 pkt. 10:

Periode: 1. september 2016 til 31. august 2017

	Antal studerende	Studieaktivitet for disse studerende opgjort i antal årsstuderende (STÅ)
Takst 1	6	5
Takst 2	0	0
Takst 3	0	0

Note 19

Statsstøttere regler for forskningsstruktur

Universitetet er forpligtiget til at føre tilsyn med overholdelsen af statsstøttere reglerne i tilknytning til brugen af universitetets forskningsinfrastrukturer. Som led i dette tilsyn foretager universitetet løbende vurderinger af, hvorvidt en evt. økonomiske aktivitet i tilknytning til universitetets forskningsinfrastrukturer, er accessorisk.

Det er vurderingen at den økonomiske aktivitet, der er gennemført i tilknytning til universitetets forskningsinfrastrukturer i 2017 må betegnes som accessoriske.

5.3

Bemærkninger til regnskabet

5.3.1

Resultatopgørelsen

Resultatet for året 2017 er et overskud på 48,9 mio. kr., imod et budgetteret underskud på 19,7 mio. kr. og et prognosticeret årsresultat efter august måned på 3,6 mio. kr. Dermed noteres en afvigelse på 68,6 mio. kr. mellem resultatet og budgettet og 45,3 mio. kr. i forhold til opfølgningen efter august måned.

Ved udarbejdelsestidspunktet for det prognosticerede årsresultat efter august måned var reguleringerne på Tillægsbevillingsloven endnu ikke kendt. Alt andet lige har reguleringerne på tillægsbevillingsloven i december 2017 samlet set forbedret årets resultat med 26,6 mio. kr.

Afvigelsen i forhold til budgettet på ordinær virksomhed fremgår i hovedtræk af tabellen nedenfor:

De væsentligste afvigelser i forhold til det oprindelige budget skyldes lavere lønomkostninger, der primært kan henføres til hurtigere effekt af afskedigelserne gennemført i januar 2017, mindreforbrug på feriepengeforpligtelsen, mange vakancer og nedgang i nystartede ph.d.-forløb kombineret med en række ekstraordinære indtægter.

En del af disse afvigelser var indregnet i opfølgningen efter august måned. I forhold til august opfølgningen, så afvigelsen 45,3 mio. kr., som er belyst i nedenstående tabel med angivelse af positive og negative effekter på indtægter og omkostninger.

Fokus i økonomistyringen er beskrevet nærmere i ledelsesberetningen. Ved vurderingen af årets resultat bør der tages højde for, at de store ekstraordinære finanslovstilskud vil skulle anvendes til udvidelse af universitetets aktiviteter i perioden 2018-2019 samt den hurtigere effekt af de personalemæssige nedskæringer. I det lys og med det stadige pres på universitetets fremadrettede indtægtsgrundlag anses resultatet for 2017 samlet set som værende tilfredsstillende.

Universitetets opfølgninger er gennem de seneste år blevet styrket, men der er naturligvis stadig rum for forbedringer. I 2018 vil der blive fokuseret yderligere på værktøjer og processer i forhold til årets to store økonomiopfølgninger efter april og august måned, med fokus på den decentrale lønopfølgning og effektivisering af processerne i tilknytning til registreringen af tidsforbrug på de eksternt finansierede projekter samt rapportering/risikostyring.

Bevægelser i forhold til (mio. kr.)	Budget	Opfølgning august
a. Bevilling (FL)	-30,7	-27,3
b. Øvrige indtægter	1,7	-4,9
c. Løn	-45,9	-13,5
d. Øvrig drift	6,3	0,4
Samlet resultatpåvirkning	-68,6	-45,3

	+ positiv effekt	mio. kr.	- negativ effekt	mio. kr.
Indtægter	a. Ekstraordinær bevilling vedr. virtuelle undervisningsteknologier	20,0	a. Færdiggørelsesbonus bachelor og kandidat	-3,1
	d. Merindtægter ordinær virksomhed, herunder renter og udbytte af investeringsaftaler	4,7		
	c. Ekstraordinær bevilling vedr. forskning i social Big Data	3,8		
	d. Øget STÅ bevilling (heltid + deltid)	3,7		
	e. Barselsfonden kompensation ved omlægning	1,7		
	f. Kompensation for reduceret energigodtgørelse	1,4		
	I alt	35,3		-3,1
Omkostninger	g. Mindreforbrug løn bla. grundet vakancer	5,8	b. Merforbrug øvrige drift	-0,4
	h. Mindreudgift til feriepengeforpligtigelsen	6,1		
	i. Færre Ph.d.-forløb	1,6		
	I alt	13,5		-0,4
Sum		48,8		-3,5
Samlet afvigelse ift. aug. opfølgning		45,3		

5.3.2

Balancen

I 2017 er RUCs balance opgjort til 360,5 mio. kr. RUC havde en likvid beholdning ved udgangen af 2017 på 133,3 mio. kr. Medregnes værdien af universitetets kapitalforvaltningsaftaler var den likvide beholdning ved udgangen af 2017 på 312,7 mio. kr. Likviditeten er hovedsageligt sammensat af forudbetalt 1/12-delsrate fra Styrelsen for Videregående Uddannelser, herunder forudbetalt moms, og forudbetalinger fra bevillingsgivere i forbindelse med eksternt finansierede aktiviteter.

Balancesummen er steget fra 358,1 mio. kr. til 360,5 mio. kr. svarende til 2,5 mio. kr. i løbende priser. Udviklingen på aktivsiden kan primært forklares ved stigende tilgodehavender og på passivsiden primært ved stigende hensættelser. Egenkapitalen er ændret svarende til årets resultat.

5.3.3

Egenkapital

RUCs egenkapital blev primo 2017 opgjort til 73,9 mio. kr. Ultimo 2017 overføres årets positive resultat på 48,9 mio. kr. således at RUC ved udgangen af 2017 har en egenkapital på 122,8 mio. kr., heraf er 23,8 mio. kr. reserveret til nye aktiviteter i tilknytning til "Big Data" og "Virtuelle undervisningsteknologier". Der henvises til afsnit 3.4, der indeholder egenkapitalopgørelsen.

5.3.4

Kapitalberedskabet

Den månedlige likviditet forventes i 2018 i gennemsnit at udgøre ca. 97,2 mio. kr. ekskl. værdipapirer. Hovedparten af dette beløb udgøres af 1/12-delsraten fra Styrelsen for Videregående Uddannelser og indbetalinger fra tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed.

5.3.5

Særlige risici

I en vurdering af de økonomiske risici for RUC er der umiddelbart tre typer af risici i fokus, nemlig indtægter fra undervisningsaktiviteterne og området for den tilskudsfinansierede forskning samt værdipapirer.

RUCs indtægter består primært af taxameterindtægter til undervisning, bonus for færdiguddannede bachelorer og kandidater, deltagerbetaling for deltidsuddannelse, indtægter til den tilskudsfinansierede forskningsvirksomhed samt bevilling til basisforskning. RUCs indtægter er således helt afhængige af den politiske prioritering af forskning, uddannelse og innovation, herunder bevillinger på finansloven. Da RUCs væsentligste omkostningspost er lønomkostninger øges risikoen på indtægtsniveauet med trægheden i tilpasningen af omkostningsniveauet.

RUCs økonomi er også følsom over for ændringer i optaget af studerende, herunder ministeriets pålæg om at dimensionere en række af RUCs uddannelser og fag. Endvidere er RUC følsom over for konjunkturudsving i samfundsøkonomien generelt, da sådanne udsving har betydning for de midler, erhvervslivet har mulighed for at finansiere forskning på RUC med, samtidig med, at det påvirker de studerendes studieaktivitet.

Endvidere udgør RUCs værdipapirbeholdning en risiko for kursgevinster/ tab.

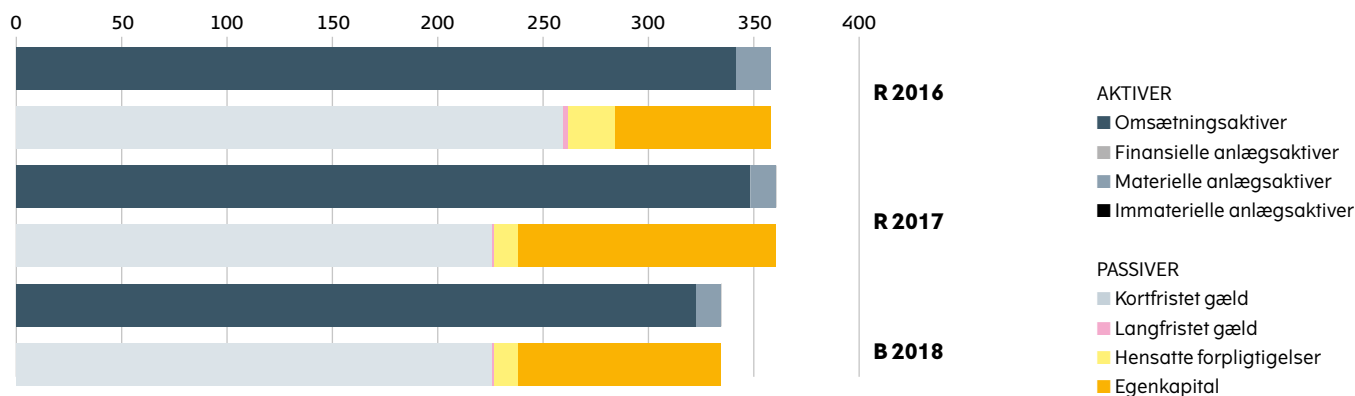
5.3.6

Begivenheder efter balancedagen

Der er efter bestyrelsens opfattelse ikke indtruffet begivenheder efter regnskabsårets udløb af væsentlig betydning for årsrapporten for 2017.

Figur 5.1

Balancens sammensætning 2016-2018 (mio. kr. løbende priser)



5.4 Anvendt regnskabspraksis

5.4.1

Regnskabsgrundlag

Årsrapporten for Roskilde Universitet er udarbejdet i overensstemmelse med kapitel 8 i Bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen m.v. nr. 70 af 27. januar 2011, udstedt i medfør af "Lov om statens regnskabsvæsen m.v." nr. 131 af 28. marts 1984, med de krav til supplerende bilag til regnskabet, som fremgår af kapitel 4 i "Bekendtgørelse om tilskud og revision ved universiteterne" nr. 1648 af 15. december 2016 (tilskuds- og revisionsbekendtgørelsen).

Årsrapporten er aflagt i DKK 1.000. Der er i årsrapporten, hvor det er muligt, anført sammenligningstal for regnskabsåret 2016 og budgettal for 2018.

For informationer om tidligere år henvises til årsrapporterne for Roskilde Universitet.

5.4.2

Generelt om indregning og måling

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde universitetet.

Forpligtelser indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå universitetet.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til alle sandsynlige økonomiske fordele og forpligtelser, der fremkommer inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterer på balancedagen.

5.4.3

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta er i årets løb omregnet til transaktionsdagens kurs. Kursreguleringer indregnes i resultatopgørelsen som en finansiel post. Undtagelser herfra, er hvor en bevillingsgiver kræver, at kursen omregnes på bevillingsdagen.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs.

5.4.4

Selskabsskat og udskudt skat

Roskilde Universitet er ikke skattepligtig.

5.4.5

Resultatopgørelsen

Indtægter

Roskilde Universitets indtægter omfatter statslige bevillinger til basisforskning, taxameterindtægter til undervisning samt driftsindtægter i den ordinære bevilling. Derudover modtages donationer og tilskud, indtægter ved samarbejdsaftaler, deltagerbetaling for deltidsuddannelse samt mindre indtægter ved salgsvirksomhed i øvrigt.

Statslige tilskud

Roskilde Universitet er en statsfinansieret selvejende institution, og årets finanslovstilskud fremgår af den årlige finanslov. Bevillingerne indregnes som indtægt i det år som de er bevilget for. Taxameterindtægterne udbetales med acontobeløb hver måned forud på baggrund af forventede studenterårsværk (STÅ). Hvert år i oktober opgøres den faktuelle produktion af studenterårsværk (STÅ) og de modtagne acontobetalingen reguleres i efterfølgende rater fra ministeriet.

Tilskud til eksternt finansieret virksomhed

Modtagne tilskud og tilsagn fra eksterne bevillingsgivere, herunder indtægter fra samarbejdsaftaler, hvor der fra bevillingsgivers side er knyttet betingelser til anvendelsen, indregnes som indtægt i takt med at omkostningerne afholdes.

Deltagerbetaling ved deltidsuddannelse, salgsvirksomhed i øvrigt samt huslejeindtægter indregnes som indtægt i den periode, indtægten vedrører.

Omkostninger

Omkostningerne er fordelt på formål i henhold til fælles retningslinjer for alle universiteterne. Omkostninger til generel ledelse, administration og service, bygningsdrift og formidling og vidensudveksling omfatter de centrale funktioner og er henført direkte ud fra de enkelte medarbejders primære funktion. Formidling og vidensudveksling omfatter i det væsentligste universitetsbibliotekets udgifter. Ekstern virksomhed er henført til forskning. De resterende udgifter er fordelt mellem uddannelse og forskning ved hjælp af en fordelingsnøgle. Denne er fastsat som forholdet mellem bevillingerne til uddannelse og forskning på finansloven.

5.4.6

Balancen

Immaterielle anlægsaktiver

Software måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Kostpris omfatter købspris og omkostninger direkte tilknyttet til anskaffelsen samt omkostninger til installation.

Afskrivningsgrundlaget opgøres til kostpris og fordeles lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Software 3 år

Immaterielle anlægsaktiver med en anskaffelsessum på under kr. 100.000 udgiftsføres i anskaffelsesåret.

Materielle anlægsaktiver

Roskilde Universitet ejer ikke og har ikke fået overført grunde eller bygninger fra staten ved etableringen af selvejset.

Forsøgsudstyr, IT-udstyr samt driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger. Kostpris omfatter købspris og omkostninger direkte tilknyttet til anskaffelsen samt omkostninger til klargøring.

Afskrivningsgrundlaget opgøres til kostpris og fordeles lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Forsøgsudstyr	5 – 15 år
IT udstyr	3 – 5 år
Driftsmateriel og inventar	5 – 15 år
Indretning af lejede lokaler	10 år
Bygninger	5 år

Materielle aktiver med en anskaffelsessum under kr. 100.000 udgiftsføres i anskaffelsesåret.

Anlægsaktiver modtaget som donationer

Roskilde Universitet, dets institutter, centre og forskere kan modtage anlægsaktiver som donationer fra virksomheder, offentlige som private, legater og privatpersoner. Hvis der er tale om aktiver, som ville være indregnet som anlægsaktiver, såfremt Roskilde Universitet selv havde finansieret dem, indregnes en skønnet kostpris af donationerne under de enkelte anlægsaktivgrupper. Regnskabspraksis for donerede anlægsaktiver er, at aktiver med en anskaffelsessum under en mio. kr. udgiftsføres i anskaffelsesåret.

Som modpost til de indregnede værdier indregnes en periodeafgrænsningspost, der benævnes "Periodiserede donationer". Denne post opløses og indtægtsføres i resultatopgørelsen under af- og nedskrivninger i samme takt som afskrivningen af de anlægsaktiver, den vedrører. Herved udlignes resultateffekten af afskrivningerne af anlægsaktiver modtaget som donationer.

Nedskrivning af anlægsaktiver

Den regnskabsmæssige værdi af immaterielle og materielle anlægsaktiver gennemgås årligt for at afgøre, om der er værdiforringelser ud over det, som udtrykkes ved afskrivning. Hvis dette er tilfældet, foretages fornøden nedskrivning over resultatopgørelsen.

Finansielle anlægsaktiver, øvrige

Det kan oplyses, at Roskilde Universitet ikke har kapitalandele i dattervirksomheder og ingen optioner og warrants i innovationsselskaber.

Roskilde Universitet har kapitalforvaltningsaftaler med to danske kapitalforvaltere. Hovedparten af investeringskapitalen skal være investeret i stats- eller realkreditsobligationer, men kan ligeledes omfatte erhvervsobligationer (investment grade). Obligationernes kursværdi pr. ultimo året optages i RUCs regnskab, men det følger naturligt, at der kan være store udsving i kursværdien hen over året.

Kunstværker

Universitetet har modtaget kunstværker fra forskellige givere siden etableringen af universitetet i 1972. Der blev udfærdiget et gavebrev, da RUC overgik til at være selvejende institution, hvorefter det fremgår at aktiverne skal tilbageleveres til staten ved ophør. Aktiverne er ikke indregnet i regnskabet, idet de er statens ejendom. I år har der været tilgang af et kunstværk som et doneret aktiv, hvilket særskilt er optaget i balancen som inventar under materielle anlægsaktiver.

Tilgodehavender

Tilgodehavender måles i balancen til pålydende værdi med fradrag af nedskrivning til imødegåelse af tab. Hensættelser til tab opgøres på grundlag af en individuel vurdering af de enkelte tilgodehavender.

Tilgodehavender fra salg af ydelser m.v.

Tilgodehavender fra salg af ydelser m.v. omfatter blandt andet gennemførte tilskudsbaserede forskningsaktiviteter, opfyldelse af samarbejdsaftaler, deltidsuddannelse, universitetets publikationstjenester, husleje, samt rekvirerede kurser og andre rekvirerede arbejder.

Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter

Roskilde Universitet indgår løbende aftaler med offentlige institutioner, virksomheder, private organisationer og fonde om forskningsvirksomhed mv. Af aftalerne fremgår, hvilke aktiviteter tilskudsgiver betaler. I det omfang Roskilde Universitet afholder omkostninger til aktiviteter, som er tilskudsdaækket i henhold til aftalerne, men hvor tilskuddene endnu ikke er indbetalt, indregnes de tilskud, som Roskilde Universitet har erhvervet ret til som tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som aktiver omfatter afholdte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår. Forudbetalte omkostninger vedrører husleje, forsikringspræmier, abonnementer, rejseforsud m.v.

Kortfristede gældsforpligtigelser**Gældsforpligtigelser vedr. ekstern finansiering**

Forpligtelser vedrørende modtagne betalinger vedr. projekter under ekstern finansiering og tilskud til forskerskoler, og hvor omkostningerne endnu ikke er afholdt.

Forudbetalte finanslovstilskud

Forpligtigelser vedrørende modtagne forudbetalte finanslovstilskud.

Periodiserede donationer

Som omtalt under anlægsaktiver indregnes værdien af anlægsaktiver modtaget som donationer til skønnet handelsværdi. Modposten til anlægsaktiverne er en periodisering af donationens værdi, som indtægtsføres lineært over samme periode som de tilhørende anlægsaktiver afskrives, således at resultatopgørelsen netto ikke påvirkes af de omkostningsførte afskrivninger. Den valgte regnskabspraksis er i overensstemmelse med den internationalt anvendte for sammenlignelige universiteter og i overensstemmelse med god regnskabspraksis.

5.4.7**Hensatte forpligtigelser**

Hensættelser indregnes, når Roskilde Universitet som følge af en begivenhed indtruffet før eller på balancedagen har en retlig eller faktisk forpligtelse, samt hvor det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen.

Hensatte forpligtigelser måles så vidt muligt til det korrekte beløb, men ellers foretages der en skønnet amortiseret kostpris. Roskilde Universitet hensætter til feriepengeforpligtigheden efter Moderniseringsstyrelsens vejledning.



5.4.8

Pengestrømsanalyse

Pengestrømsanalysen viser RUCs pengestrømme for året opdelt på drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet, årets forskydninger i likvider samt universitetets likvider ved årets begyndelse og slutning. Likviditetsanalysen kan ikke udledes alene af regnskabsmaterialet.

Pengestrømme fra driftsaktivitet

Pengestrømme fra driftsaktiviteten opgøres som årets resultat reguleret for ikke kontante resultatposter som af- og nedskrivninger, samt ændring i driftskapitalen, renteindbetalinger og udbetalinger. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtigelser eksklusive de poster, der indgår i likvider.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet

Pengestrømme fra investeringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra køb og salg af immaterielle og materielle anlægsaktiviteter.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktiviteten omfatter pengestrømme fra optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtigelser.

Likvide beholdninger

Likvider omfatter likvide beholdninger.



5.5

Nøgletal til årsrapport

Tabel 5.1
Hovednøgletal

	2016	2017
Indtægter		
Forskning (Basistilskud)	242.311	246.491
Uddannelse	371.816	378.975
Eksterne midler	88.749	86.513
Basistilskud (øvrige formål)	39.914	64.971
Øvrige indtægter	22.988	14.279
Omkostninger opdelt på formål *		
Forskning	345.959	346.666
Uddannelse	314.247	296.545
Formidling og vidensudveksling	42.384	40.552
Generel ledelse, administration og service	53.604	56.410
Personale (antal årsværk)		
VIP	481	438
DVIP	87	89
TAP	365	355
Samlet antal ÅV	934	882
Balance		
Egenkapital	73.889	122.823
Balance	358.054	360.548
Bygningsareal i alt inkl. kælder (bruttoareal opgjort i m ²)	94.302	79.705

Tabel 5.1
Hovednøgletal – fortsat

	2016	2017
Aktivitets- og produktionsoplysninger:		
Studerende		
Antal optagne på bacheloruddannelsen	1.578	1.490
Antal optagne på kandidatuddannelsen	1.440	1.584
Antal indskrevne studerende (opgjort primo oktober det pågældende år)	8.193	8.516
STÅ-produktion (alle typer, inkl. efterreguleringer)	5.697	5.905
Studerende		
Antal færdiguddannede bachelorer	1.237	1.132
Antal færdiguddannede kandidater	946	1.054
Åben og deltidsuddannelse		
Antal årselever	200	201
Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser	159	147
Internationalisering		
Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	137	228
Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	124	91
Antal udenlandske studerende på hele uddannelser	850	1.042
Forskeruddannelse		
Antal indskrevne ph.d.-studerende	229	183
Antal optagne ph.d.-studerende (kalenderår)	36	39
Antal optagne ph.d.-studerende inkl. § 15 (kalenderår)	36	43
Antal tildelte ph.d.-afhandlinger (kalenderår)	57	68
Forsknings og formidlingsresultater**		
Antal publikationer	Tabel 5.2	Tabel 5.2
Antal projekter med erhvervslivet	72	70
Antal eksterne projekter	396	347
Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio. kr.)	17	16

* Følger "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger (Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, februar 2012)

** RUC har ingen anmeldte patenter og opfindelser. RUC har ingen indskud eller erhvervelse af aktier i tech-trans selskaber hhv. selskaber til varetagelse af udbud af hele uddannelser i udlandet samt indtægter og omkostninger i relation til disse.

Tabel 5.2
Forskningspublikationer

Antal publikationer	2016	2017
SAM	268	238
NAT/TEK	142	129
HUM	242	277
SUND	6	10
I alt	658	654

Publikationspoint	2016	2017
SAM	360,8	339,0
NAT/TEK	135,2	129,3
HUM	325,3	369,5
SUND	1,7	6,2
I alt	823,0	843,9

Antal publikationer og publikationspoint følger BFI høstresultater på <https://bfi.fi.dk/>, BFI-analyseår 2016. Indikatorstatistikken for 2017 omfatter således publikationer for 2016, ligesom 2016-statistikken indeholder publikationer for 2015.

5.6 Virksomheds oplysninger

Virksomheden	Roskilde Universitet Universitetsvej 1 4000 Roskilde CVR-nummer: 29 05 75 59	
Hjemstedskommune	Roskilde	
Bestyrelse	Formand: Erik Jacobsen	
	Næstformand: Mikkel Aarø-Hansen, direktør Wonderful Copenhagen	
	Øvrige eksterne medlemmer: Anne Lise Fimreite, professor, prorektor Bergen Universitet Lisbeth Lollike, direktør Lollike Consult Rasmus Kjeldahl, direktør Børns Vilkår	
	Interne medlemmer: Bente Kjærgård, lektor, valgt af medarbejderne (VIP) Jette Espensen Ejlersen, overassistent, valgt af medarbejderne (TAP) Marcus Turunen, studerende, Psykologi og Socialvidenskab Phillip Crilles Bacher, studerende, Globale Studier	
Rektorat	Rektor Hanne Leth Andersen Prorektor Peter Kjær Universitetsdirektør Peter Lauritzen	
Revision	Rigsrevisionen Landgreven 4 1301 København K	
Institutionsrevisor	Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab Weidekrampsgade 6 2300 København S	
Advokat	Kammeradvokaten Vester Farimagsgade 23 1606 København V	
Banker	Danske Bank Holmens Kanal 2-12 1092 København K	Jyske Bank Vestergade 8-16 8600 Silkeborg

årsrapport 2017

Årsrapporten udgives af Roskilde Universitet
ISSN (trykt udgave): 1903-8097
ISSN (elektronisk udgave): 1903-8100
Eksemplarer af årsrapporten kan rekvireres ved
henvendelse til Roskilde Universitet,
RUC Budget og Analyse, Postbox 260,
DK-4000 Roskilde eller downloades på
www.ruc.dk

Redaktion:

Økonomi- og IT-chef
Henrik Leonhardt (Ansvh.)
Regnskabschef Bjarne Clausen
Budgetchef Mette Hübertz

Produktion & layout:

Koch&Falk

Tryk:

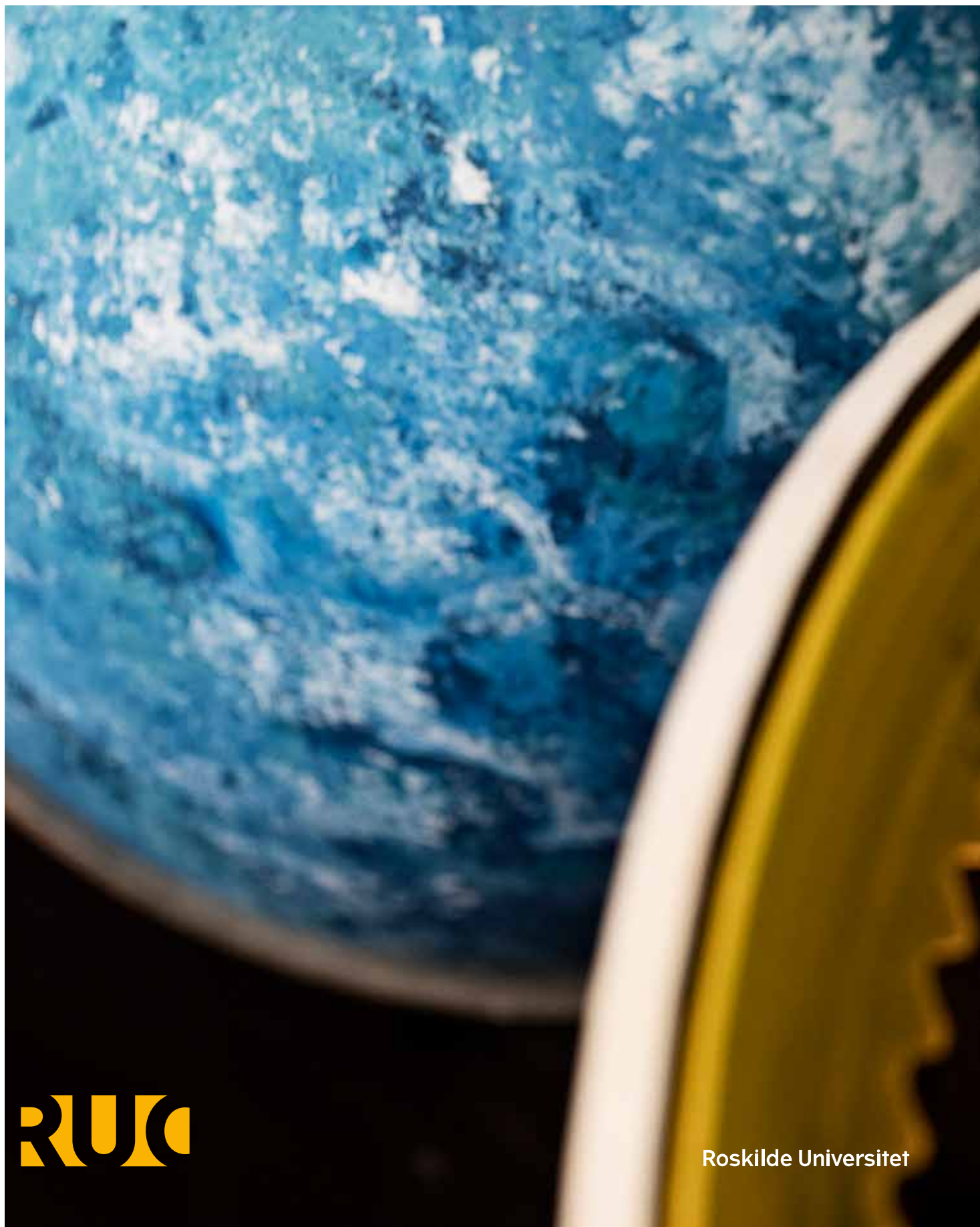
Prinfo Paritas

Oplag:

110 eksemplarer

Foto:

xxxxxxxxxx



Årsrapport 2017 – uddybende bemærkninger

Det regnskabsmæssige resultat for 2017 endte med 48,9 mio. kr. i overskud, hvilket i sig selv er positivt. Men i lyset af universitetets økonomiske udfordringer gennem de seneste år, det igangværende arbejde med gennemførelsen af besparelsepunkterne i genopretningsplanen og de mange personalemæssige tilpasninger, der har været gennemført gennem de seneste par år, så er det naturligt hvis det positive resultat for 2017 bliver mødt med en vist undren.

Målet med dette notat er at adressere denne undren, ved at beskrive hvorfor der stadig er behov for at gennemføre besparelsepunkterne i genopretningsplanen til trods for det gode regnskabsmæssige resultat for 2017.

De økonomiske udfordringer og baggrunden for genopretningsplanen

Når man ser på de regnskabsmæssige resultater for de seneste par år – og sammenholder dem med de oprindelige budgetter, så kan det være svært at huske hvad de økonomiske udfordringer for universitetet er og hvorfor der er behov for en genopretningsplan.

Her er det vigtigt at kigge på universitetets økonomi over en længere periode – og ikke kun det konkrete regnskabsresultat for det enkelte år. Hvis man ser nærmere på universitetets indtægtsgrundlag, kan man se, at indtægterne fra Finansloven er universitetets væsentligste indtægtskilde, og at uddannelsesindtægter har hovedvægten (den høje andel for basis tilskuddet og øvrige formål i 2017 skyldes de ekstra ordinære bevillinger – uddybes senere i notatet).

	2013	2014	2015	2016	2017
Årets samlede indtægter (mio. kr.)	781,28	771,78	770,58	760,08	787,49
Indtægtstyper (pct. af samlede indtægter)					
Uddannelsesindtægter FL	40,9%	40,8%	40,3%	40,9%	40,4%
Basistilskud Forskning & øvrige formål	34,7%	36,0%	36,4%	37,1%	39,6%
Færdiggørelsebonus	5,1%	4,9%	5,3%	5,2%	4,4%
Uddannelsesindtægter - Deltagerbetaling	3,5%	3,3%	3,5%	3,5%	3,9%
Ekstern finansiering og IDV	14,5%	13,9%	13,5%	11,8%	11,1%
Øvrige indtægter	1,3%	1,0%	1,1%	1,5%	0,7%
Indtægter fra FFL (pct. af samlede indtægter)	80,7%	81,7%	81,9%	83,2%	84,3%

Når universitetets indtægtsgrundlag er afhængig af indtægterne fra Finansloven, så får de årlige besparelser på Finanslovs bevillingerne stor indvirkning på universitetets økonomi. I 2015 begyndte universitetet for alvor at mærke betydningen af vedvarende besparelser på Finansloven, idet faldet i taxametertaksterne begyndte at slå igennem for de samlede uddannelsesindtægter. Til trods for den vedblivende øgning i antallet af optjente STÅ, så stagnerede de opnåede indtægter. Med udsigterne til potentielle øgede indtægtsfald via yderligere finanslovsbesparelser, dimensionering af fag mv., så blev behovet for den langsigtede tilpasning af universitetets omkostninger erkendt og påbegyndt.

Ser man nærmere på sammensætningen af universitetets omkostninger, så ser man at de væsentligste omkostninger er lønomkostninger og omkostninger til driften af campus.

	2013	2014	2015	2016	2017
Årets samlede omkostninger (mio. kr.)	-767,13	-801,21	-786,40	-752,42	-738,56
Omkostningstyper (pct. af samlede omkostninger)					
Lønomsstninger	66,5%	67,2%	67,6%	65,8%	64,5%
Campus & Biler	21,2%	18,7%	18,7%	20,6%	23,3%
IT	3,8%	3,4%	3,0%	3,5%	3,6%
Rejser, Repræsentation mv.	2,4%	2,3%	2,1%	2,1%	2,4%
Bibliotek, Laboratorier mv.	2,0%	2,2%	2,4%	2,9%	1,5%
Konsulenttydelser, Revision og Advokat	1,5%	1,5%	1,4%	0,8%	1,5%
Øvrige omkostninger	2,6%	4,7%	4,8%	4,3%	3,3%

Dette faktum fører til at en vedvarende nedadgående tilpasning af omkostningsniveau nødvendigvis må involvere disse to poster. Ved beslutning om hvilke besparelsepunkter, der skulle indgå i genopretningsplanen var fokus på at sikre den videre udvikling af universitetet i henhold til "Strategi Nyt RUC" og dermed blev "mursten før mennesker" og "optimering af arbejdsprocesser" bærende principper for udvælgelsen af besparelsepunkter.

Genopretningsplanen indeholder 11 besparelsepunkter, der skal gennemføres i perioden 2017-2019. De to væsentligste besparelser, som dækker omkring 57 pct. af de samlede besparelse, skal findes gennem en ny plan for campus med en række opsigelse af bygninger/lejemål samt en omorganisering af de administrative opgaver til henblik på større årsværksbesparelser.

Arbejdet med at gennemfører besparelsepunkterne i genopretningsplanen er godt på vej, og de store besparelser som følge af omlægningen af de administrative opgaver har fået en tidligere effekt end oprindeligt forventet. Med indgangen til 2018 er de væsentligste udestående besparelser: Campusplanen (besparelsepunkt 1) og Fag, uddannelser og normer (besparelsepunkt 7). Punktet vedrørende Fag, uddannelser og normer er aftalt til at udgå, såfremt de øvrige besparelser forsat skrider planmæssig frem. De større besparelser ved gennemførsel af Campusplanen opnås ikke før tidligst i 2019, hvor de genhusede medarbejdere fra bygning 30 kan flyttet ind i en renoveret bygning 3. Renoveringen af bygning 3 forventes færdiggjort primo januar 2019.

De gode regnskabsmæssige resultater

Over de senest par år er der arbejdet meget med at indføre et langsigtet perspektiv i universitetets løbende økonomistyring. Målet med det længere perspektiv er ønsket om at kunne foretage løbende justeringer i omkostningsniveauet i takt med bedre viden om den langsigtede udvikling i indtægtsgrundlaget. Det er særligt vigtigt når man husker på at universitetets væsentligste omkostningsposter er personale og bygninger med tilhørende bygningsdrift – begge omkostningstyper kræver en længere periode at kunne tilpasse i.

Det er et ønske at undgå bratte op- og nedbremsninger (stop-go). Vi har oplevet en stop-go udvikling i vores økonomi tidligere. De store strategiske prioriteringer, der fulgte med initiativerne i "Strategi 2015" blev i høj grad udmøntet i ny ansættelser, som først var fuldt gennemført ved slutningen af strategi-perioden, hvor midlerne løb ud, og hvor universitetet samtidig kunne se ind i ny tid hvor indtægtsgrundlaget kom i pres med faldene takster og dimensionering af uddannelserne. Dette førte så til en brat opbremsning med personaletilpasninger og tilbageholdenhed med det kortsigtede forbrug.

De løbende opfølgninger henover året – prognoserne – er der ligeledes blevet arbejdet med at forbedre. Målet er stadig at give en status for forventningen til årets resultat ud fra den fornyede viden om årets aktiviteter og deres økonomiske afløb, som der er henholdsvis fire og otte måneder inden i året. Men der fokuseres nu på at supplere dette med overblik over de væsentlige usikkerhedsfaktorer for at kunne give et estimat på i hvilken retning årets resultat bevæger sig samt at tilføje det langsigtede perspektiv gennem forecast og budgetoverslag på de kommende år. Alt sammen med henblik på at kunne anvende prognoserne til at agere på i en langsigtet kontekst, dvs. træffe beslutninger om hvorvidt der er behov for at justere på de langsigtede planer. Skal der bremse op, skal planlagte besparelser mindskes eller stoppes, eller er der mulighed for investere i nye strategiske tiltag?

Netop årene 2016 og 2017 er et godt eksempel på hvordan der løbende bliver reageret på prognoserne. På baggrund af prognose 2 i 2016 blev en række af besparelsepunkterne i genopretningsplan nedjusteret, og på baggrund af prognose 2 i 2017 blev en række strategiske indsatsområder igangsat, og der blev truffet beslutning om at en forsat god udvikling i gennemførelsen af genopretningsplan i løbet af 2018 vil kunne give mulighed for at et besparelsepunkt helt kunne udgå.

Men det er vigtigt at være opmærksom på at det er ikke det forbedrede resultat for 2017 i sig selv, der giver anledning til justeringerne – det er det samlede langsigtede billede af universitetets økonomi.

At 2017 ville ende med et forbedret resultat i forhold til det oprindelige budget (vedtaget i oktober 2016) har været kendt siden starten af 2017. Allerede inden aflæggelsen af regnskabet for 2016 var der bevidsthed om at den netop gennemførte personalemæssige tilpasning vil få en større effekt allerede i 2017, som ikke var forventet ved budgetlægning i september/oktober 2016. Den store omorganisering af de administrative opgaver kombineret med personaletilpasninger betød mange vakancer, hvilket var en væsentlig årsag til at prognose 2 for 2017 angav yderligere fald omkostningsniveau, men også svage stigninger i indtægterne – med en forventning om et overskud for 2017.

I årsrapporten er oplistet de væsentligst afvigelser mellem årets resultat og prognose 2 2017 (fremgår ligeledes nedenfor).

	+ positiv effekt	mio.	- negativ effekt	mio.
Indtægter	a. Ekstraordinær bevilling vedr. virtuelle undervisnings-teknologier	20,0	a. Færdiggørelsesbonus bachelor og kandidat	-3,1
	d. Merindtægter ordinær virksomhed, herunder renter og udbytte af investeringsaftaler	4,7		
	c. Ekstraordinær bevilling vedr. forskning i social Big Data	3,8		
	d. Øget STÅ bevilling (heltid + deltid)	3,7		
	e. Barselsfonden kompensation ved omlægning	1,7		
	f. Kompensation for reduceret energiodtgørelse	1,4		
	I alt	35,3		-3,1
Omkostninger	g. Mindreforbrug løn bla. grundet vakancer	5,8	b. Merforbrug øvrige drift	-0,4
	h. Mindreudgift til feriepengeforpligtelsen	6,1		
	i. Færre Ph.d.-forløb	1,6		
	I alt	13,5		-0,4
Sum		48,8		-3,5
Samlet afvigelse ift. aug. opfølgning		45,3		

Som det fremgår af oversigten, så det hovedsageligt en række ekstra indtægter, som giver det store udslag i resultatet for 2017. Her er vigtigt at huske på at en stor del af disse indtægter er ekstra ordinære finanslovsbevillinger, som vil komme til at betyde tilsvarende

omkostninger i løbet af 2018 og 2019 – omkostninger, der pt. ikke er indeholdt i det langsigtede billede af universitetets økonomi. I takt med at der kommer større overblik over den konkrete anvendelse af disse midler, så vil forbruget blive indarbejdet.

Spares der for meget?

Spørgsmålet om der spares for meget kan – som ovenfor beskrevet – ikke ses alene i lyset af det positive regnskabsresultat for 2017. Men skal ses i lyset af den langsigtede økonomi og de langsigtede tilpasningerne af universitetets omkostningsniveau, som er igangsat med genopretningsplanen.

Ser man alene på det nuværende budget for 2018, dvs. uden tillæg for evt. yderligere forbrug i tilknytning til de ekstra ordinære finanslovsbevillinger, så udviser dette budget et underskud på 26 mio. mio. Dette underskud dækker over følgende:

i. Forventede besparelser (genopretningsplanen)	16 mio. kr.
ii. Konkrete indsatser ift. genopretningsplanen	- 8 mio. kr.
iii. Strategiske indsatsområder	- 10 mio. kr.
iv. Driftsunderskud	- 23 mio. kr.
Total	- 26 mio. kr.

Som det fremgår af ovenstående regnestykke, så er der stadig et underskud på universitetets løbende drift. Såfremt genopretningsplan færdiggøres som planlagt i sin nuværende udformning, så forventes en yderligere driftsmæssig besparelse i 2019 på 20,8 mio. kr. Hvilket er tæt på at rette op på den driftsmæssige ubalance. En løbende driftsmæssig balance mellem indtægterne og omkostningerne gøre det muligt at anvende evt. råderum i egenkapitalen til fremadrettede investeringer.

Genopretningsplanen		mio. kr.	B18 II	2019	2020
Pkt. 1	Bygningsmassen		15,0	28,0	28,0
Pkt. 2	Undervisningstilrettelæggelse		2,7	3,8	3,8
Pkt. 3	Studieadministration og studiestruktur		4,3	4,3	4,3
Pkt. 4	Økonomistyring		0,0	0,0	0,0
Pkt. 5	Indkøb		0,0	5,0	5,0
Pkt. 6	Øvrig administration		5,7	5,7	5,7
Pkt. 7	Fag, uddannelser og normer		0,0	0,0	0,0
Pkt. 8	Øvrige ændringer		1,0	1,0	1,0
Pkt. 9	Universitetsbibliotek		3,5	3,5	3,5
Pkt. 10	Indtægter		3,3	5,0	5,0
Pkt. 11	Ph.d. området		0,0	0,0	0,0
I alt			35,5	56,3	56,3

Yderligere prioriteringer:

	i alt			
Styrkelse af uddannelse & forskning	10,0	4,3	5,7	
Kompetenceprojekt	2,2	2,2		
Akkrediteringsmedarbejdere - tre midlertidige stillinger i 2018	1,4	1,4		
Strategiske prioriteringer E2017: Employability	6,0	3,0	3,0	
Strategiske prioriteringer E2017: TEK-NAT	2,0	1,5	0,5	
Strategiske prioriteringer E2017: Digitalt RUC	6,0	3,6	1,2	1,2
Strategiske prioriteringer E2017: Institutionsakkreditering	2,0	1,0	1,0	
Strategiske prioriteringer E2017: Ekstern finansiering	4,0	1,3	1,4	1,3
I alt prioriteringer:	33,6	18,2	12,9	2,5

Med udgangen af 2017 har universitetet en egenkapital på 122,8 mio. kr., og ser man på de nuværende forventninger til de kommende tre budgetår, så vil egenkapitalen blandt andet skulle benyttes til at inddække de budgetterede underskud, jf. oversigten nedenfor.

Det lange sigt	B 2018 II	BO 2019	BO 2020	BO 2021
Indtægter	763,3	761,2	762,0	732,6
Lønudgift	528,4	520,2	525,4	530,6
Øvrig drift	260,9	257,5	257,5	257,5
Omkostninger i alt	789,3	777,7	782,9	788,1
Årets resultat	-26,0	-16,5	-20,9	-55,5
Netto besparelse		7,9	18,3	20,8
Resultat:	-26,0	-8,6	-2,6	-34,7
Egenkapital primo:	122,8	96,8	88,2	85,6
Egenkapital ultimo:	96,8	88,2	85,6	50,9
pct. af omsætning.	12,7%	11,6%	11,2%	7,0%

Men der er allerede på nuværende tidspunkt kendskab til mulige yderligere omkostninger i de kommende år, som ikke er indeholdt i ovenstående oversigt. Ser man på udviklingen i egenkapitalen frem mod indgangen til 2021, så er råderummet i egenkapital omkring 7 mio. kr., jf. oversigten nedenfor.

Egenkapital ultimo 2017	122,8 mio. kr.
i. Budgetterede underskud 2018-2020	37,2 mio. kr.
ii. Forbrug – ekstra ordinære finanslovsbevilling	23,8 mio. kr.
iii. Evt. opfyldning af pulje til styrkelse af uddannelse og forskning i 2019	10,0 mio. kr.
iv. Forventet tab ved bevillingsreform i 2019 og 2020	<u>6,6 mio. kr.</u>
I alt (forventet egenkapital ultimo 2020)	45,2 mio. kr.
Målsætning – 5 pct. af forventet omsætning i 2019	38,1 mio. kr.
Råderum (45,2 mio. kr. – 38,1 mio. kr.)	7,1 mio. kr.

Når budgetoverslagsåret 2021 ikke indgår på lige fod ved vurderingen af udviklingen i egenkapitalen, så skyldes dette er det stadig må forventes at der sker en opfyldning af den såkaldte "skrænt" i 2021, og at det nuværende billede af underskuddet i 2021 er urealistisk.

Pkt. 4 Strategisk temadrøftelse: Regionalisering

Sagsfremstilling

Vedlagte baggrundsnotat indeholder en overordnet status på Roskilde Universitets regionale engagement fra regionernes oprettelse i 2007 og frem til i dag, hvor RUC netop har udarbejdet 'Strategi for regionalt samarbejde'.

Her lægges der op til, at der fremadrettet fokuseres på indgåelse af partnerskaber med regionale aktører som rammesætter og løfter det regionale samspil fra enkeltprojekter til et organiseret samvirke med fælles mål og fælles interessevaretagelse på udvalgte områder. Samspillet skal samtidig institutionaliseres på en måde, som skaber værdi for det omkringliggende samfund og for universitetet.

Notatet er godkendt af universitetsledelsen og skal drøftes på møde i HSU d. 6. april. Notatet blev også drøftet på møde i Akademisk råd d. 14. marts, hvor det bl.a. blev bemærket, at strategien var, at vi skal huske også at have fokus på 'kultur-området' og på mulighederne for efter- og videreuddannelse.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter baggrundsnotatet med særligt fokus på ovenstående punkter.

Bilag

- Baggrundsnotat: *Roskilde Universitets regionale engagement*

Roskilde Universitets regionale engagement

Indledning

Dette notat indeholder en overordnet status på Roskilde Universitets regionale engagement fra regionernes oprettelse i 2007 og frem til i dag, hvor RUC netop har udarbejdet 'Strategi for regionalt samarbejde'.

Roskilde Universitets regionale engagement

På RUC er det en kerneopgave at samarbejde med det omgivende samfund, og det ligger til os at være med regionalt såvel som globalt. Vi er et internationalt universitet med en klar regional forankring. RUC har som det eneste universitet med hjemsted i Region Sjælland en særlig opgave, som vi vil fokusere på at løfte målrettet. Region Sjælland som helhed præges af markante udfordringer i forhold til vækst, sundhed, ulighed, uddannelse og offentlig service, som kræver koordinerede indsatser med henblik på vidensopbygning, udvikling og innovation. Dette billede gælder også kommunerne, dog med markante geografiske forskelle. Både region og kommuner har stort fokus på bæredygtighed og balanceret udvikling, og både region og kommuner efterspørger et styrket samspil med RUC.

Fokus på forsknings- og udviklingsprojekter

RUC markerede sig allerede de første år af Region Sjællands levetid som et universitet, der ønskede at bidrage til regional udvikling. Samarbejdet med regionen havde mange forskellige former, fra ledelsesrepræsentation i regionale fora, over rekvirerede forskningsopgaver og formel rådgivning til en lang række forsknings- og udviklingsprojekter.

RUC indgik særligt mange forsknings- og udviklingsprojekter inden for sundhedsområdet men også inden for bl.a. klima, energi og miljø, erhvervsudvikling, fødevarer, turisme og oplevelser, samt offentlig ledelse. Projekterne var oftest finansieret af regionale midler og strukturfondsmidler.

Etablering af one-stop-science-shop

I 2009 indgik RUC en aftale med Region Sjælland om etablering af en one-stop-science-shop. Formål var at udvikle en entydig og let indgang for virksomheder og organisationer – særligt fra Region Sjælland – til universitetets studerende og forskere. Dette element blev understøttet af en central matchmaking enhed, der skulle have forretningsforståelse og uddannelses-/forskningsekspertise, og som således var i stand til at føre en virksomheds- eller organisationshenvendelse hurtigt og nemt frem til den helt rigtige ekspert eller ydelse på RUC.

Enheden fik navnet RUCinnovation og havde følgende indsatsområder:

- Udvikling af forsknings- og innovationsprojekter mellem RUC forskere samt virksomheder og organisationer inden for indsatsområder i Den regionale vækst- og udviklingsstrategi (REVUS)
- Iværksætteraktiviteter for RUC studerende
- Studentersamarbejder med virksomheder og organisationer (**se bilag 1**)

Enheden eksisterede i 6 ½ år til november 2015, hvorefter den blev nedlagt, dels pga. økonomiske besparelser, dels for at integrere enhedens arbejde med relaterede aktiviteter i RUC administration. Derfor blev de studenterrettede aktiviteter lagt ind under RUC Uddannelse og Studerende og de forskningsrettede aktiviteter lagt ind under RUC Kommunikation og Rektorsekretariat.

Fra enkeltprojekter til organiseret samvirke

RUC har således mange gode erfaringer med samarbejdsprojekter i Region Sjælland. Udfordringen har i de seneste år været at styrke og institutionalisere det kommunale, regionale og virksomhedsrettede samspil på en måde, som skaber værdi for det omkringliggende samfund og for universitetet. Forudsætningen for dette er et styrket partnerskab med regionale aktører som rammesætter og løfter samspillet fra enkeltprojekter til et organiseret samvirke med fælles mål og fælles interessevaretagelse på udvalgte områder.

De sidste år er der taget en række konkrete initiativer i den retning som fx:

Etablering af udvalg for eksterne samarbejder

RUC's Udvalg for eksterne samarbejder har til opgave at være forbindelsesled mellem uddannelses- og forskningsmiljøerne og RUC som helhed om eksterne samarbejder. Udvalget skal kanalisere viden og rådgive om samarbejde mellem RUC og omverdenen med henblik på at fremme eksternt samarbejde, lige som udvalget skal skabe debat om emner relateret til eksterne samarbejder. Udvalget skal diskutere sager relateret til eksterne samarbejder af overordnet og strategisk betydning for universitetets drift og udvikling og foreslå strategiske indsatser. Regionalisering er her et væsentligt fokuspunkt. Udvalg for eksterne samarbejder består af én VIP repræsentant fra hvert institut og repræsentanter fra RUC Administrationen. Prorektor er formand for udvalget.

Employability

Der er etableret en task force, der skal arbejde for at øge RUC studerendes employability og lette deres overgangen til arbejdsmarkedet, da dimittendledigheden er for høj på nogle af RUC's uddannelser. Vi ved, at visse indsatser er særligt effektfulde i forhold til at nedbringe dimittendledigheden. Det gælder særligt projektsamarbejde mellem virksomheder, institutioner og organisationer og studerende, projektorienterede praktikforløb samt relevante studiejob. Med udflytning af ca. 2.000 statslige arbejdspladser til Region Sjælland og et fortsat uudnyttet potentiale for øget samarbejde med SMV'ere, er det vurderingen, at employabilityindsatsen også med fordel kan fokusere på Region Sjælland.

Viden der styrker virksomheder i Region Sjælland (ViIRS)

RUC deltager i et konsortium med DTU, Professionshøjskolen Absalon og EASJ om at løse en af de såkaldt vækstaftaler, som er finansieret af Region Sjælland. Indsatsområderne i aftalen er:

1. Studerende som viden- og vækstdrivere i virksomheder
2. Vækst gennem videnssamarbejde
3. Vidensbaserede iværksættervirksomheder

Et af hovedmålene for konsortiet er, at 100 virksomheder skal øge deres samarbejde med regionens vidensinstitutioner. ViIRS kører foreløbigt frem til og med 2019.

Strategiske samarbejdsaftaler med kommuner

RUC har indgået strategiske samarbejdsaftaler med Roskilde Kommune, Næstved Kommune og Guldborgsund Kommune. Aftalerne er flerårige, og de indebærer gensidigt forpligtende aktiviteter, prioritering af ressourcer, ledelsesmæssig opbakning og regelmæssig interaktion (**se bilag 2**). Som en del af samarbejdet med Roskilde Kommune er RUC desuden medlem af Foreningen CORO, Co-lab Roskilde, som skal skabe nye samarbejder mellem virksomheder, offentlige institutioner og uddannelsesinstitutioner.

Forskningssamarbejde på sundhedsområdet

Region Sjælland og RUC etablerede i 2014 et forskningssamarbejde på regionens største arbejdsfelt: sundhedsområdet. Formålet var at skabe formelle rammer for fælles forskningsprojekter - ikke kun på det medicinske område, men også omkring regional udvikling, sundhedsudvikling og udvikling af de organisatoriske forhold i sektoren. Begge parter stillede årligt halvdelen million kr. om året til rådighed til forskningssamarbejdet – sammenlagt ni millioner kr. over tre år. Det har resulteret i fælles forskningsprojekter, ph.d.- og postdoc-forløb, og pilotprojekter forud for ansøgninger til større forskningsprojekter inden for fire områder: Sundhedsfremme, sundheds-IT, medicinalbiologi samt innovation og effektivisering i sundhedssektoren (**se bilag 3**). Der forhandles pt. om ny bred rammeaftale for sundhedssamarbejdet.

Sjællands uddannelsesalliance

I 2017 tog RUC sammen med Professionshøjskolen Absalon og Erhvervsakademi Sjælland (EASJ) initiativ til at arbejde med "Sjællands Uddannelsesalliance" som ramme for en fælles adressering af udfordringer med at sikre tilstrækkelig velkvalificeret arbejdskraft til virksomheder og institutioner i Region Sjælland. Alliancen vil med udgangspunkt i udvalgte geografier i Region Sjælland opstille handlingsplaner for konkrete uddannelsesaktiviteter. Der er også en ambition om fælles kommunikationsindsatser.

Greater Copenhagen EU-Office

RUC deltager i sammenlægningsstyregruppen for den forventede fusion af Region Sjællands og Region Hovedstadens EU-kontorer. RUC har tidligere samarbejdet med Region Sjællands EU-kontor, dog uden at have en egentlig formel tilknytning. Greater Copenhagen EU-Office skal bl.a. bidrage til at tiltrække EU-midler til medlemmerne samt styrke medlemmernes indflydelse, netværk og synlighed i EU. RUC forventer at indgå som universitetspartner i samarbejdet, sammen med KU, DTU og CBS.

Strategi for regionalt samarbejde

Der har således på den ene side har været en lang række mere eller mindre formaliserede samarbejdsinitiativer. Samtidigt har der på den anden side imidlertid også været meget forskellige fortolkninger af erfaringerne med samarbejdet, både internt på RUC og blandt samarbejdspartnerne. Derfor igangsatte Roskilde Kommune og RUC i foråret 2017 analyse- og udviklingsprojektet "Ny fortælling og fælles interessevaretagelse", der havde til formål at styrke samarbejdet mellem kommune og universitet – og med regionen. Arbejdet skulle konkret udmøntes i en ny fortælling, der forklarer, hvorfor de to institutioner skal samarbejde tættere samt undersøge mulighederne for fælles interessevaretagelse mellem de to aktører. Roskilde Kommune og RUC ønsker at stå stærkere, sammen og i samspil med den nære omverden i både

regionen og kollega-kommunerne i regionen (**se bilag 4**).

En central pointe i analysen er, at RUC kan iscenesætte sig både stærkere og mere tydeligt via en klar ambition om at være et internationalt universitet med en regional forankring. Der er derfor i regi af prorektors Udvalg for eksterne samarbejder taget initiativ til at formulere en strategi for regionalt samarbejde. Strategien formulerer et rationale for RUC's regionale engagement og udpeger en række indsatsområder, som vi vælger at have særligt fokus på i de kommende år. Strategi for regionalt samarbejde udgør dels en strategisk ramme for RUC's ledelse og repræsentanter i regionale fora, og den udstikker dels fælles strategiske sigtepunkter for vores regionale engagement (**se bilag 5**).

Bilag

1. Studenteropgaver åbner for job i små virksomheder (Berlingske Business)
 2. Samarbejdsaftale mellem Roskilde Universitet og Guldborgsund Kommune
 3. Forskningssamarbejdet mellem Region Sjælland og Roskilde Universitet – sammen om et bedre sundhedsvæsen
 4. Ny fortælling og fælles interessevaretagelse
 5. Strategi for regionalt samarbejde
-

Studieopgaver åbner for job i små

Studiehjælp. RUC og Region Sjælland har fået 200 samarbejder i stand mellem studerende og små virksomheder. Det skaber nye muligheder – både for virksomhederne og de studerende. Bryllups-koncept for udlændinge vinder frem i Sydsjælland med basis i semesteropgave.

Af Carsten Steno
cs@berlingske.dk

Da vor nationalskjal Adam Oehlenschläger skrev »Der er et yndigt land«, var han særligt fascineret af »de brede bøger, nær salten Østerstrand«. De bøger han havde i tankerne, var dem, der nejer ned mod Bøgestrømmen, som adskiller Sjælland fra Møn. Det smalle smukke grundede farvand er kendt af alle danske sejlere. Det kræver præcis navigation at besejle det – især hvor renden drejer mod syd ved Stavreby Havn.

Lige der ligger Jungshoved Præstegaard. Dvs. præstegård var det engang. Nu er det et gæstgiveri.

Der tages imod lukkede selskaber i de idylliske omgivelser. Mange bryllupper fejres her.

I fremtiden bliver der endnu flere. For ejerne af Jungshoved Præstegaard har besluttet at gøre bryllupper for udlændinge til et særligt forretningsområde. Mange udenlandske par tager nemlig til Danmark, fordi det er let at blive gift. De kommer ikke mindst fra Tyskland, men også fra afsides lande som Nigeria.

Jungshoved Præstegårds bryllupskoncept har iværksætterparret Filip og Anette Rasmussen udviklet med bistand af to studerende »videnmedarbejdere« fra Roskilde Universitet, RUC, Line Lundsgaard og Maya Skaaning.

Som led i deres studie har de lavet en omfattende semesteropgave, hvor de identificerer markedsmulighederne for bryllupper. De har skabt marketingkontakter i Tyskland og åbnet døre hos Vordingborg Kommune, der har indvilliget i at bistå Jungshoved Præstegård med at gøre stedet til et center for udenlandske bryllupper. Ikke mindst fra Tyskland, som Sydsjælland bliver landfast med, når Rødby-Fehmern-forbindelsen efter planerne indvies om seks år.

Det er kommunen, der forestår vielserne og det ret omfattende papirarbejde, der skal være i orden, før et bryllup kan finde sted. Men det gøres ubureaukratisk, billigt og nemt, hvilket ikke er tilfældet i ret mange andre lande.

Jungshoved Præstegård er ikke det eneste sted, som markedsfører sig overfor udenlandske bryllupsgæster. Det sker også i Sønderjylland, som ligger tæt på den tyske grænse.

Men bryllupsgæsterne kommer ikke af sig selv. Der skal koncepter, praktiske løsninger og markedsføring til. I Jungshoved Præstegaards tilfælde bl.a. en helt ny hjemmeside.

»Det er ikke sikkert, vi var kommet så langt med konceptet uden rapporten fra Line og Maya,« fastslår Filip Andersen.

Han har en fortid som ledende medarbejder i Statoil, men har nu sammen med sin kone gjort Jungshoved Præstegaard til sit livsprojekt.

På præstegården sammensætter man hele den omfattende bryllupspakke, men har i øvrigt også tilbud om fødselsdagsfester, konfirmationer og andre lukkede festlige arrangementer. Det hele tilrettelægges i samarbejde med kokke fra nærliggende gourmetrestauranter.

»Vi har ganske stor aktivitet her, men vi ser bryllupsmarkedet som en mulighed for mersalg og for at udvide sæsonen,« forklarer Filip Andersen.

Vil godt betale for viden

Problemstillingen – at en mindre virksomhed ønsker hjælp til at ekspandere – faldt fuldstændig i tråd med det treårige projekt – Videnmedarbejdere i Region Sjælland – som Roskilde Universitet har gennemført i samarbejde med regionsmyndighederne.

Projektets formål har været at skabe flere samarbejder mellem virksomheder og studerende, da det er her, fremtidens vækst ligger. Og dermed også at gøre de studerende mere interesserede i et job i den private sektor, når de er færdige med deres studier.

Om det vil lykkes vides endnu ikke, men

Filip Andersen er ikke i tvivl om, at det har været godt at få tilført mere viden fra akademikere.

»Jeg vil fremover gerne betale for viden i form af konsulenthjælp, hvis den er nyttig,« siger han og bekræfter derved, at der er et marked for viden i Region Sjælland, hvor virksomhederne ellers gennemgående er små og ikke særligt internationale.

Store dele af regionen – bl.a. Jungshoved med Vordingborg Kommune og Lolland-Falster – må jævnlige lide under at få prædikatet Udkantsdanmark hæftet på sig.

Nyt jobperspektiv

Semesteropgaven for Jungshoved Præstegaard har også ændret Line Lundsgaards jobperspektiv.

Hun er ikke sikker på, at hun vil være selvstændig, men et job i den private konsulentbranche frister hende allerede nu.

Hun begyndte sin RUC-uddannelse på det humanistiske basisstudium, men har senere skiftet til det samfundsvidenskabelige.

Line er ikke alene om den erfaring. Igenem målrettede arrangementer lavet af RUC Innovation er der formidlet 200 samarbejder mellem studerende og regionale virksomheder.

I den eksterne evaluering af projektet tilkendegav otte ud af ti virksomheder, at de var tilfredse eller meget tilfredse med

Det er ikke sikkert vi var kommet så langt med konceptet uden rapporten fra Line og Maya.

Filip Andersen,
ejer af Jungshoved Præstegaard

Filip Andersen har sammen med sin kone skabt et gæstgiveri på Jungshoved nær Bøgestrømmen. Den smukke beliggenhed skal være med til at lokke bryllupsgæster fra Tyskland til Sydsjælland. Foto: Nicolai Perjesi

97

procent af de studerende, som var med i projektet, syntes deres akademiske viden kom i brug i samarbejdet med virksomhederne. Ligeledes var otte ud af ti virksomheder tilfredse eller meget tilfredse med de studerendes arbejde.

samarbejdet med studerende i projektet. Ligeledes sagde 97 pct. af de studerende, at deres akademiske viden kom godt i brug i samarbejdet.

Der er dog også forhold, der kan forbedres i projektet. Men alligevel er erfaringerne så gode, at RUC har besluttet at videreføre aktiviteten for egen regning. I første omgang var Region Sjælland og EUs Socialfond med til at finansiere udgifterne.

»Vi prioriterer de studerendes samarbejde med private virksomheder højt. Vi kan se, at vores særlige undervisningsform, hvor der indgår meget projektarbejde, er velegnet til at give de studerende en indgang til virksomhederne,« siger Allan Grønbæk, daglig leder af RUC Innovation.

Misforståelser skal ryddes af vejen

Der er dog nogle misforståelser, der skal ryddes af vejen for at sikre fortsat succes.

Nogle virksomheder tror eksempelvis, at de studerende kan lave en hjemmeside for dem. Det indgår dog ikke i opgaverne, der skal leve op til en række akademiske kriterier for at gælde i eksamensregi.

»Der er virksomheder vi har måttet sige nej til, men så har vi ofte formidlet, at de studerende i stedet kan arbejde privat for dem i studenterjob. Og det giver jo også indgange til stillinger i det private erhvervsliv sidenhen,« forklarer Allan Grønbæk.



CARSTEN STENO
SENIORJOURNALIST

De måske egnede humanister

ERHVERVSKOMMENTAR

De fleste unge får i dag en studentereksamen. Og mange ryger videre til universiteterne. Den studentereksamen, de får, er ikke så meget værd som i gamle dage. Onde tunger siger, at gymnasiet er blevet en varmerstue for SU-modtagere. Men det er trods alt nok at gå for vidt. Måske kan gymnasiasterne noget andet end vi, der gik i gymnasiet i 60'erne, hvor man stadig lærte latin.

Desværre læser flertallet humanistiske fag eller samfundsvidenskab, når de kommer på universitetet. Hard skills, som man kræver på studier, der indeholder krav om kundskaber i fysik, kemi og matematik, er knap så populære. Så hellere studier, hvor man kan snakke sig ud af problemerne.

Det er dog ikke noget specifikt dansk fænomen. Vi oplever det i hele Europa. Det uddarter sig til et problem, fordi der er et voksende misforhold mellem virksomhedernes behov og den arbejdskraft, de videregående uddannelser stiller til rådighed. Der er alt for mange humanister og samfundsvidenskabsfolk – alt for få med tekniske kvalifikationer.

Det forsøger man så at løse ved at indføre en hel del »business light«-fag på de ufatteligt mange forskellige og for de fleste erhvervsfolks vedkommende svært gennemskuelige akademiske uddannelser, der udbydes på danske universiteter. Ikke et ondt ord om det, for vi skal jo have de mange kandidater i arbejde. Her hjælper det at blive introduceret til businessfag.

Det, som kandidaterne kan tilbyde virksomhederne, er ikke så meget viden. For de har ikke nødvendigvis den viden, virksomhederne har brug for. De kan derimod tilbyde en akademisk metode til at indsamle viden og systematisere den. Det lærer de trods alt i et vist omfang selv på de »letteste« humanistiske studier.

At kandidaterne, når de kommer ud, kan gøre gavn, viser et projekt »videnmedarbejdere«, som har kørt på RUC. Studerende fra RUC har hjulpet små virksomheder på Sjælland med konceptudvikling som led i opgaveløsninger.

Evalueringsrapporten viser, at begge parter er tilfredse, og at der er perspektiv i samarbejdet. Godt for det, når det nu foreløbig ikke kan være anderledes med de unges studievalg.

Vi har set i bl.a. IT-branchen, at det i et vist omfang er lykkedes at omskole »humanister« og samfundsvidenskabelige kandidater til programmører og virksomhedsmedarbejdere.

Vi ser også, at humanister i stigende grad får job i den private sektor. Især inden for kommunikation og HR.

Desværre misbruges denne kendsgerning til at argumentere for, at de unges studievalg ikke behøver være mere erhvervsrettet, end det er i dag. De skal jo nok få job alligevel.

Gid det var så enkelt. Det er det ikke.

Det er for det første en stor belastning for virksomhederne at skulle bruge ressourcer på at uddanne unge humanister i virksomhedsdrift. Hvis de havde en forretningsmæssigt relevant viden i forvejen, ville de hurtigere kunne tjene deres løn ind.

For det andet kan man ikke erstatte hard skills med bløde skills.

Det er for det tredje svært at trække udlændinge med hard skills til Danmark. De kommer ofte fra Asien, men vil hellere arbejde i USA eller England, hvor skatten er lavere.

Vi må trøste os med, at den stigende erhvervsinteresse blandt de studerende hen ad vejen fører til en ny kultur, hvor job i det private erhvervsliv og i små virksomheder bliver så eftertragtede, at de unge tilpasser deres studievalg derefter.

Der er lang vej endnu, men der er trods alt tegn på, at det er i den retning, det går.

virksomheder



Line Lundsgaard (tv.) og Maya Skaaning har skabt et nyt brullupskoncept for Jungshoved Præstegaard som led i en semesteropgave. Foto: Nicolai Perjesi



Roskilde Universitet



GULDBORGSUND



SAMARBEJDSAFTALE



Hanne Leth Andersen, Rektor,
Roskilde Universitet



John Brædder, Borgmester,
Guldborgsund Kommune

Rammeaftale mellem
Roskilde Universitet
og
Guldborgsund Kommune

§1 Aftalens parter

Denne aftale er indgået mellem Roskilde Universitet (RUC) og Guldborgsund Kommune (GBS).

§2 Aftaleperiode

Aftalen gælder 1. november 2017 – 1. november 2021 og suppleres med to-årige handleplaner. Aftalen kan af begge parter opsiges med 1 måneds varsel.

§3 Baggrund

RUC har igennem mange år været en aktiv part i erhvervsudviklingen i Region Sjælland ved at have rettet en række uddannelses-, forsknings- og navnlig formidlings- og videnssprednings-aktiviteter mod Region Sjælland, herunder regionens kommuner. RUC er et nationalt og internationalt orienteret universitet og bidrager aktivt til at positionere Region Sjælland i nationale og internationale sammenhænge.

Afsættet for RUC's engagement i et samarbejde med GBS er at styrke samarbejdet med kommunen yderligere samt øge kontakten til erhvervslivet via konkrete projekter og initiativer.

GBS

Uddannelse og jobskabelse udgør centrale politiske pejlemærker i Guldborgsund Kommunes indsats for at sikre en positiv udvikling i landsdelen. Det handler om at hæve det generelle uddannelsesniveau og om at understøtte og videreudvikle Guldborgsund som uddannelseskommune og Nykøbing som Lolland-Falsters og Sydsjællands uddannelsesby. GBS vil kontinuerligt arbejde for at styrke og videreudvikle uddannelsesudbuddet med fokus på at sikre, at uddannelserne lever op til offentlige og private arbejdspladser krav til kvalificeret arbejdskraft både nu og i fremtiden.



Aktuelt har GBS i efteråret 2017 besluttet at etablere et strategisk uddannelsesforum, der via en helhedsorienteret indsats og et bredt samarbejde vil identificere og udvikle gode fælles løsninger med sigte på at realisere landsdelens uddannelsespolitiske målsætninger.

§ 4 Aftalens formål

Aftalen har til formål at fastlægge de overordnede rammer for samarbejdet mellem RUC og GBS. RUC og GBS ønsker med denne aftale at fremme samarbejdet med særlig fokus på uddannelse, erhvervsudvikling og jobskabelse.

§5 Aftalens organisering

Der nedsættes en styregruppe med repræsentanter for de to institutioner. Styregruppen mødes 2 gange årligt.

Til den daglige implementering af aftalen nedsættes en arbejdsgruppe med repræsentanter for RUC, GBS og Business LF, der er erhvervsserviceoperatør på Lolland-Falster. Arbejdsgruppen opstiller konkrete aktiviteter og udarbejder 2 årige handleplaner for deres gennemførelse. Styregruppens medlemmer godkender handleplanerne.

De to institutioner afsætter de nødvendige økonomiske og personalemæssige ressourcer til aftalens gennemførelse.

RUC og GBS er kendetegnet ved et omfattende internationalt engagement og har opbygget en række projektsamarbejder, som vil blive videreført og udbygget ved implementering af denne samarbejdsaftale.

§6 Synliggørelse af samarbejdet

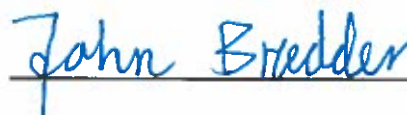
Begge parter forpligter sig til at skabe synlighed om samarbejdet; parterne publicerer samarbejdet og synliggør de konkrete initiativer, opnåede resultater mv. via respektive kommunikationskanaler, hjemmesider mv.

Aftalen er underskrevet den 27. oktober 2017



Hanne Leth Andersen

Rektor, Roskilde Universitet



John Brædder

Borgmester, Guldborgsund Kommune

RUC



GULDBORGUND

Handleplan 2018 - 2019

I første omgang vil følgende aktiviteter blive igangsat og gennemført under rammeaftalen:

1. RUC indtræder i strategisk uddannelsesforum i Guldborgsund kommune med henblik på,
 - Generelt at styrke samarbejdsrelationerne mellem parterne, de øvrige uddannelsesaktører i Nykøbing Falster samt Business LF
 - At åbne for nye konkrete samarbejder og udmønte aftalte initiativer
2. Talentforløb og brobygningsforløb på det naturvidenskabelige og det humanistisk-teknologiske område
 - I samarbejde mellem HTX, HHX og STX i Nykøbing og RUC udvikles særlige undervisnings- og talentudviklingsforløb på det naturvidenskabelige og det humanistisk-teknologiske område. Derved skabes der grundlag for, at studerende på HTX, HHX og STX får et mere spændende uddannelsesforløb og mulighed for at udvikle deres talent, samtidig med, at de opnår kendskab til mulighederne på RUC.
 - Forløbet afvikles lokalt og kan indholdsmæssigt være i dialog med samt understøtte andre igangværende initiativer eks. bioøkonomisk satsning.
3. Konkret samarbejde om bioøkonomisk satsning
 - Guldborgsund Kommunes bioøkonomiske satsning skaber grundlag for samarbejder inden for flere temaer og retninger, herunder eksempelvis:
 - forsknings og udviklingsaktiviteter inden for halm og biogas optimering i regi af det eksisterende state of the art laboratorium på CELF
 - Samarbejde inden for udvikling af bæredygtigt landbrug og fokus på jordens frugtbarhed og muligheden for at lagre kulstof i jorden med low emission landbrugspraksis, big data, brug af droner, digital omstilling af landbruget mv.
 - Samarbejde om udvikling af bæredygtigt havbrug
 - Projektsamarbejde, projektorienterede praktikforløb, specialesamarbejde og/eller camps er oplagte måder til også at få involveret de studerende i aktiviteterne. Oplæg til studentsamarbejder defineres i fælleskab mellem Guldborgsund Kommune og relevante faglige miljøer på RUC.

Handleplan – perspektiver og muligheder på længere sigt

Parterne har drøftet mulige perspektiver, som kan vise sig relevant på længere sigt og som i givet fald videreudvikles i regi af det kommende strategisk uddannelsesforum, herunder eksempelvis:

- Pop-up masteruddannelse
 - Det afklares, om der er grundlag for en pop-up version af masteruddannelse. Det kan eventuelt være inden for socialt entreprenørskab, oplevelsesledelse, sundhed, social arv eller andet.
- Konkret samarbejde om oplevelsesledelse
 - Oplevelsesledelse (studiesamarbejde med UCSJ og EASJ, projekter, efteruddannelse mv.)
- Samarbejde mellem forskere og studerende fra RUC og private virksomheder
 - Der arbejdes målrettet med at etablere samarbejder mellem forskere og studerende på RUC og virksomheder i landsdelen (Lolland-Falster) til gensidig fordel.
 - Business LF afsøger markedet for virksomheder, der er interesserede i samarbejde med RUC og RUC studerende. Indsatsen har særligt fokus på virksomheder inden for turisme, oplevelser og fødevarer
 - Business LF og repræsentanter for RUC besøger de udpegede virksomheder med henblik på at afdække muligheder for konkrete samarbejdet (eksempelvis feltkurser, projekter, viden, praktik, studieforløb, erhvervs-PhD eller lignende)
- Samarbejde mellem studerende og Guldborgsund Kommune
 - "Semesterstart på Rådhuset". Ved semesterstart på RUC, samles de studerende de første 14 dage for at aftale studiegrupper, projekter mv. for det kommende semester. Det undersøges, om semesterstart for et eller flere institutter kan gennemføres i Guldborgsund Kommunes geografi i en form, hvor de studerende præsenteres for "rigtige" problemstillinger, som de studerende med fordel kunne skrive projekt om. Hermed øges praksisnærhed i de studerendes projektarbejde samt skabes en tilknytning til området og aktørerne
 - Mulige temaer: Offentlig virksomhed generelt, integration, acceleratormiljøet, uddannelsesforskning, byudvikling, velfærd, sundhed eller mere erhvervsrettet i forhold til bæredygtighed, bioøkonomi mv. Temaet skal klares mellem GBS og det pågældende institut, der holder semesterstart. GBS vil i samarbejde med Business Lolland-Falster sørge for at "opdyrke" en projektbank med en række relevante problemstillinger
 - Forløbet kan suppleres af forlagt undervisning, feltkurser, studieture, praktikker, projekter mv.
- Løbende drøftelser om yderligere perspektiver for samarbejdet, herunder eksempelvis:



GULDBORGSTAD

- Et uddannelseshus/en fysisk location, hvor studie- og projektaktiviteter er samlet – rum til mentorstøtte, projektudvikling, koordination af lokale samarbejder, undervisnings- og studiefaciliteter
- Forlagte uddannelsesaktiviteter for almindelige studerende eller efter- og videreuddannelsesforløb, herunder eksempelvis masteruddannelsesforløb, hvis efterspørgslen er til stede eller andet.

Forskningsamarbejdet på
sundhedsområdet mellem
Region Sjælland og Roskilde Universitet

Sammen om et bedre sundhedsvæsen

Sammen om et bedre sundhedsvæsen

Tre års forskningssamarbejde mellem Region Sjælland og Roskilde Universitet er slut. Begge parter er interesseret i at fortsætte det vigtige samarbejde.

For godt tre år siden indledte Region Sjælland og Roskilde Universitet et forskningssamarbejde på regionens største arbejdsfelt: sundhedsområdet. Formålet var at skabe formelle rammer for et indbyrdes samarbejde - ikke kun på det medicinske område, men også omkring regional udvikling, sundhedsudvikling og udvikling af de organisatoriske forhold i sektoren.

Begge parter stillede årligt halvanden million kr. til rådighed til forskningssamarbejdet - sammenlagt ni millioner kr. over tre år.

Det har resulteret i tre fælles forskningsprojekter, otte ph.d.- og postdoc-forløb, og en række pilotprojekter forud for ansøgninger til større forskningsprojekter inden for fire områder: Sundhedsfremme, sundheds-IT, medicinalbiologi samt innovation og effektivisering i sundhedssektoren.

»Vi er nu i en fase, hvor vi gensidigt skal finde ud af, hvad vi kan bruge hinanden til på længere sigt. Vi har et stærkt grundlag at komme videre på efter denne første periode, der viste, at vi kan have glæde af at lave forskningsprojekter sammen. I næste fase skal vi udpege nogle spydspidsområder og identificere, hvilke af regionens egne forskningsaktiviteter der kan have gavn af et tættere, mere fokuseret og ligeværdigt samarbejde med Roskilde Universitet,» fortæller Mahad Huniche, der er direktør for Produktion, Forskning og Innovation i Region Sjælland.

Roskilde Universitet er meget positiv over for et fortsat samarbejde.

»Vi har et ønske om et mere institutionaliseret samarbejde, og at vi fremadrettet kan koble os på de forskningsinteresser, som regionen har. Måske kunne vi også oprette deltidsstillinger, så man både er ansat i regionen og på universitetet. Det vil give et mere intenst samarbejde,« siger Anders Siig Andersen, institutleder på Institut for Mennesker og Teknologi, Roskilde Universitet og formand for styregruppen i forbindelse med forskningssamarbejdet.

Læs mere i denne publikation om, hvordan forskningssamarbejdet kan gavne borgere, forskere og samfund.

Januar 2017

Redaktion:

Dixi Louise Strand, konsulent Region Sjælland
Anders Siig Andersen, institutleder Roskilde Universitet
Mahad Huniche, direktør for Produktion, Forskning og Innovation i Region Sjælland
Kommunikationsbureauet Publicér, journalisterne Marianne Bom og Rie Jerichow

Tekst:

Kommunikationsbureauet Publicér, journalisterne Marianne Bom og Rie Jerichow

Layout

Grafiker Michael Larsen, Region Sjælland

Foto:

Forsidefoto: Colourbox

Øvrige billeder:

Journalist og fotograf Gert Ellegaard, Region Sjælland



Mahad Huniche, direktør for Produktion, Forskning og Innovation i Region Sjælland

»Det er en regional ambition at styrke samarbejdet med Roskilde Universitet, så det er helt naturligt, at vi har et institutionelt forankret forskningssamarbejde.«



Anders Siig Andersen, institutleder på Roskilde Universitet og formand for styregruppen

»Universitetet har gennem forskningssamarbejdet fået udbygget sit kontaktnet på sundhedsområdet i regionen, og vi har sammen finansieret en række forskningsprojekter, som både har været til gavn for region og universitet.«

Kritisk eftersyn af organiseringen af behandling af type 2-diabetes

Ph.d.-studerende Sine Grønborg Knudsen giver organiseringen af type 2-diabetes et kritisk eftersyn med afsæt i praksis i Region Sjælland. Hvordan kan det være, at samfundet betragter type 2-diabetes som et individuelt problem, når statistikken afslører et tydeligt socialt problem? Og hvilke konsekvenser har det for forebyggelse og behandling?

Af Marianne Bom

De færreste tænker over det. Men faktisk er det sådan, at de tilbud, vi får i sundhedssystemet, bygger på nogle vedtagne sandheder, der siger noget om, hvordan vi som samfund ser på sygdom. Sådan er det i hvert fald med type 2-diabetes, siger ph.d.-studerende Sine Grønborg Knudsen, Roskilde Universitet.

»Systemet karakteriserer type 2-diabetes som en sygdom, der søges løst i det enkelte individ og den enkeltes livsstil. Sådan er det, selv om man i statistikkerne udmærket kan se, at der er en social sammenhæng. De dårligst stillede får hyppigere diagnosen,« siger hun. »Det er ikke, fordi læger og eksperter ikke ved, at der er en social slagside. Men i de løsningsforslag, vi har til at håndtere diabetes, er det som om, at det med at individet skal tage ansvar trumfer alt andet.«

Løftede pegefingre er det slut med i sundhedssystemet, men forebyggelse og behandling af type 2-diabetes bygger stadig på, at den enkelte gøres ansvarlig for at få motion, at spise sundere og holde op med at ryge. Sundhedspersonale på hospitaler, i kommuner og hos praktiserende læger skal tage afsæt i fru Petersens individuelle kapacitet. Samfundet bakker ikke i overvældende grad op med tiltag, der retter op på den sociale slagside, konkluderer Sine Grønborg Knudsen. Det kunne for eksempel være adfærdsøkonomiske tiltag, der gjorde det sunde valg billigere og lettere.

Samtidig er personalet underlagt guidelines og målsætninger, som bygger på en forudsætning om, at alle patienter er ens. Det sætter personalet under pres og er ikke nødvendigvis fremmende for målet om flere velbehandlede eller raske.

»Når man taler med de sundhedsprofessionelle, siger de, at der er en spænding mellem at adlyde de generelle retningslinjer og målsætninger og samtidig forfølge princippet om individualiseret behandling. Under de vilkår er der nogle patienter, de aldrig når. For eksempel må praktiserende læger i socialt udsatte områder leve med, at de aldrig kan benchmarke andre læger, fordi de har nogle både fysisk og socialt meget dårlige patienter,« siger Sine Grønborg Knudsen, der er uddannet i socialvidenskab fra Roskilde Universitet og i januar 2015 påbegyndte ph.d.-studiet som et resultat af Region Sjællands og Roskilde Universitets samarbejde om forskning.

Det videnskabelige arbejde

Ph.d.-studiet »Styring og selv-styring i organiseringen og behandlingen af type 2-diabetes« benytter sig af kvalitative og kvantitative metoder og søger bl.a. at besvare dette overordnede spørgsmål:

- Hvad er de politiske årsager til og sociale effekter af den nuværende organisering af type 2-diabetes – og hvilke konsekvenser har organiseringen for forebyggelses- og behandlingsindsatser?

Foreløbig har Sine Grønborg Knudsen afsluttet sin første videnskabelige artikel om udviklingen i dansk sundhedspolitik i forhold til type 2-diabetes fra starten af 1990'erne til nu.

Næste artikel er undervejs. Den handler om, hvordan sundhedsprofessionelle samarbejder i praksis – også på tværs af sektorer – set i forhold til politikken om en individuel tilgang. Senere kommer en artikel om patienternes syn på behandling og forebyggelse. Endelig rummer ph.d.-afhandlingen et kvantitativt registerstudie, der på baggrund af sundhedsdata afdækker effekten af kommunernes »patientskoler«: Får patienterne færre sygedage, og viser deres sundhedsdata, at de har fået det bedre?

Udbyttet for samfundet

Region Sjælland har bidraget til samarbejdet ved at åbne dørene. Sine Grønborg Knudsen har udført interviewundersøgelser med sundhedsprofessionelle i to kommuner, på to sygehuse og i almen praksis. Hun har desuden interviewet patienter og gennemført observationsstudier i kommunale sundhedstilbud.

»Region Sjælland har skabt kontakt til hospitaler og kommuner, så jeg i praksis kunne komme ud og lave min forskning. Det er helt uvurderligt, særligt fordi det rent traditionelt er svært at få fat på læger til interviews. De har ekstremt travlt,« siger Sine Grønborg Knudsen.

Hvad mener du så, at samfundet får igen?

»Jeg håber at være med til at stille kritisk lys på, hvordan man i samfundet opfatter kronisk sygdom – herunder diabetes. Der er selvfølgelig ikke noget galt i at udvikle værktøjer til at gøre borgerne sundere. Men min ph.d. stiller en slags diagnose af, hvorfor tingene bliver opfattet og gjort på den måde, som de nu gør. Man kan sige, at lige nu kører »bussen« derudaf i sundhedssystemet. Så forhåbentlig har det en værdi for samfundet, at vi stopper op og undersøger: hvorfor behandler vi folk, som vi gør, og hvilken effekt har det? Er det rigtigt fortsat at arbejde ud fra den individuelle tilgang, eller er der grund til at justere bussens retning.«

Kan en elektronisk opfølgningsplan gavne patienter efter udskrivelse fra intensiv?

Af Marianne Bom

Den videnskabelige litteratur dokumenterer det sort på hvidt. Når sygehuset følger en individuelt tilpasset opfølgningsplan de første 24 timer, klarer patienter sig bedre efter at være flyttet fra intensiv til en sengeafdeling; Dødeligheden reduceres. Patienterne er indlagt færre dage, og der er færre genindlæggelser. Når nu planerne virker, hvordan kan det så være, at opfølgningen ikke er sat i system og gennemføres konsekvent i Danmark?

Det undrede intensivsygeplejerske Kija Lin Østergaard sig over for nogle år siden, da hun var ansat på Nykøbing F. Sygehus. Hun fik opbakning fra sin ledelse og fra forskere på Roskilde Universitets Institut for Mennesker og Teknologi til at fordybe sig i emnet, og det førte til Kija Lin Østergaards ph.d.-projekt »Fra intensiv til sengeafdeling – elektronisk overførsel af viden«.

»Da jeg var intensivsygeplejerske var proceduren den, at jeg udarbejdede en 24-timers opfølgningsplan, som jeg gik over og afleverede på papir til en sygeplejerske på sengeafdelingen. Næste dag besøgte jeg afdelingen igen for at høre, hvordan det gik, og ofte var situationen den, at planen slet ikke var blevet fulgt. Ofte var papiret blevet i lommen og endt på vaskeriet,« siger sygeplejerske, cand.scient. san og ph.d.-studerende, Kija Lin Østergaard, der tænkte, at her var virkelig plads til forbedring.

Ph.d.-projektets design

Hun ringede rundt til en stribe hospitaler og fandt ud af, at opfølgningsplaner mange steder slet ikke var fast procedure. Hverken i Region Sjælland, Region Hovedstaden eller Region Midtjylland. Faktisk var man langt fremme i Nykøbing trods den mangelfulde implementering. Samtidig havde man i Nykøbing opsat elektroniske oversigtstavler på alle afdelinger, og derfor var det muligt at undersøge, om planerne kunne komme op på skærmen og passes ind i det øvrige arbejdsflow.

I ph.d.-projektet satte Kija Lin Østergaard sig for at finde ud af:

De første 24 timer efter en patient er flyttet fra intensiv til en sengeafdeling, er patienten sårbar. Det er vigtigt for patientens helbred og overlevelse, at de to afdelinger kommunikerer godt og lægger en opfølgningsplan. Nykøbing F. Sygehus og Roskilde Universitet satte sig for at undersøge, om kommunikationen kan foregå via elektroniske oversigtstavler.

- Hvad er baseline: I hvilket omfang udarbejdes og gennemføres 24-timers opfølgningsplaner i Nykøbing?
 - Hvordan kan man optimere kommunikationen og samarbejdet mellem intensiv og sengeafdelingerne i de 24 timer? Kan det ske ved hjælp af de elektroniske oversigtstavler?
 - Betyder en forbedret kommunikation via oversigtstavlerne, at mortalitet, morbiditet og den generelle indlæggelsestid reduceres?
- Projektet blev planlagt som multimetodologisk bestående af:
- et partecipatorisk (brugerdrevet) designstudie, hvor sygeplejersker fra fire afdelinger – intensiv og tre sengeafdelinger - på workshops designede plan og procedure
 - et quasi-eksperimentelt studie, hvor effekten af den elektroniske opfølgningsplan skulle måles



i generel indlæggelsestid, mortalitet og morbiditet

- en evaluering af den elektroniske opfølgningsplan i real-time gennem »experience sampling«, dvs. en slags dagbøger.

Fra arrogance til ydmyghed

»Jeg gik ind i projektet med en vis form for arrogance. Jeg tænkte, at »nu leverer intensiv en 24-timers plan, og sengeafdelingen opfylder den ikke. Det gør ikke deres arbejde godt nok.« Siden er jeg blevet svært mere ydmyg. Jeg fandt blandt andet ud af, at intensiv langt fra lagde planer for alle patienter. Der er faktisk stor vilje til at arbejde med planerne. Når det ikke sker, handler det mest

om ressourcer, budgetter og besparelser,« siger Kija Lin Østergaard.

Ydmygheden skyldes også, at Kija Lin Østergaard har erkendt, at kommunikation og ændringer af arbejdsgange på et sygehus er mere komplekst, end hun anede - navnlig når programmering af oversigtstavler også indgår.

Det lykkedes at gennemføre designstudiet. På baggrund af input fra sygeplejerskerne blev formen på opfølgningsplanerne lagt fast. De skulle følge de generelle ABC-principper (Airway, Breathing, Circulation) i en tilpasset individuel form for hver patient. Det viste sig også muligt at få sygeplejerskernes og ledelsens opbakning til at implementere planerne på oversigtstavlerne, hvor personalet i forvejen fik overblik over patienternes pleje- og behandlingsprogram. Men så stødte arbejdet på alvorlige problemer.

»I efteråret 2015 fik jeg at vide, at oversigtstavlerne ville

være programmeret og klar i november 2015. Men nu mere end et år efter, er opfølgningsplanerne stadig ikke integreret på tavlerne. Det skyldes blandt andet problemer med at udvikle softwaren, så den ikke forstyrrer andre funktioner,« siger Kija Lin Østergaard, der endnu ikke ved, om hun når at få data til sin ph.d.-afhandling fra tavlerne. Men hun lader sig ikke slå ud.

Hun har allerede skrevet tre peer reviewed publikationer og conferencebidrag. Yderligere tre videnskabelige artikler og et kapitel i en bog om 'brugerreven design' i sundhedssektoren er på vej. Siden må tiden vise, om det bliver hende eller en anden, der kommer til at forske i, om elektronisk opfølgningsplaner gavner patienterne.

Hvornår og hvordan kan man inddrage patienterne?

Inddragelse af borgere og patienter griber om sig. Alene på landets hospitaler er flere end 800 projekter i gang. Men hvem virker de for, hvornår virker de, og hvilke faktorer kan man påvirke og ændre? Pilotprojekt mellem Roskilde Universitet og Region Sjælland har forsket i barrierer og potentialer.

Af Rie Jerichow

Lad os se lidt på hr. Hansen. Han er KOL-patient og havde tidligere kalenderen fuld af kontrolbesøg. Nu er det anderledes, og det er han glad for. Han monitorerer sig selv, måler spyt, måler vejtrækning og diskuterer det hele med de professionelle via computerskærmen. Men hvis det virker for hr. Hansen, hvorfor virker det så ikke for hr. Jensen?

»Brugerinddragelsesmodeller bliver testet og prøvet af, men hidtil er der ikke lavet forskning, der følger modellernes vej ud i praksis. For én ting er en model og en idé om patientinddragelse. Noget andet er, hvad der sker, når professionelle skal fortolke og praktisere brugerinddragelse - af meget forskellige patienter,« siger Betina Dybbroe, der er professor på Center for Sundhedsfremmeforskning på Roskilde Universitet og leder af pilotprojektet »Metodeudvikling med patienten som partner«.

Projektet blev afsluttet i juni 2016 og fokuserede på barrierer og potentialer i brugerinddragelse i forhold til tre patientgrupper:

- Psykiatriske patienter - der blandt andet selv vurderer, hvornår de har behov for at blive indlagt.
- Ældre KOL-patienter - der delvist monitorerer sig selv via telekommunikative løsninger.
- Kroniske hjertepatienter - hvor forståelse for et højt specialiseret behandlingsforløb er afgørende for udbyttet. Den opnår man blandt andet gennem patientinddragelse.

Godt samarbejde

Forskningsspørgsmålene blev udviklet i dialog og i samarbejde med regionen.

»Regionen har været afgørende for at bibringe viden om, hvilke former for patientinddragelse der foregår i dag, og hvilke politikker og hensigter der ligger i de modeller, man anvender. Sammen med regionen har vi lokaliseret, hvor der havde været udfordringer, og hvad der var værd at kigge nærmere på. Her har vi været helt afhængige af et godt samarbejde på alle niveauer mellem sygehusledelser, lokale ledelser og de professionelle, der arbejder med patientinddragelse,« fortæller Betina Dybbroe.

Den viden, der blev genereret i pilotprojektet, har affødt, at forskerne nu har designet et langt mere ambitiøst forskningsprojekt med titlen »Lighed i inddragelse«.

»Ved at lave pilotprojektet er det i sit fulde omfang gået op for os, at der generelt er meget lidt fokus på patientens sociale situation. Det gælder typisk folk med lav social og økonomisk baggrund, lav uddannelse og mennesker, der bor alene eller har anden etnisk baggrund. Det gælder også mennesker, der er blevet stærkt socialt belastet af deres mange forskellige sygdomme - alle de grupper, som sundhedsvæsenet så gerne vil nå. Der mangler virkelig fokus på, hvad inddragelse betyder og indebærer for forskellige patientgrupper, og hvordan patienter kan blive mere empowered gennem inddragelse. Derfor har vi nu designet et projekt, der har mere fokus på, hvordan man udformer inddragelse af patienter med en mere social og lighedsorienteret tilgang og indsats,« fortæller forskeren.

Håb om større patientinddragelse

Det er hendes håb, at forskningen kan bidrage til, at sundhedsvæsenet i højere grad begynder at inddrage viden om patienternes sociale situation i deres praksis, og at de sundhedsprofessionelle via uddannelserne bliver bedre til at varetage patientinddragelse.

»Det er en kæmpe udfordring, at patientviden om egen situation og egen sygdom er for lavt vurderet. Vi har registreret, at der opstår et skisma, når de to vidensformer mødes; den medicinske viden fra sundhedssystemet og hverdagsviden fra det selvoplevede, altså hvordan sygdommen føles, og hvordan symptomer opleves. Vores forskning viser, at sundhedsvæsenet generelt er for optaget af at få sin egen viden ud til patienterne og til at få patienten til at udføre bestemte handlinger og for lidt optaget af at forstå patientens sociale situation og anerkende patientens viden,« siger Betina Dybbroe.

Kan man overkomme den barriere, vil den økonomiske effekt være stor.

»Det er et spørgsmål om at nå de mennesker, der belaster sundhedsvæsenet allermest. Få dem til at opleve, at deres viden er valid, og at de ikke skal »passe ind«, men at det er sundhedsvæsenet, der skal tilpasse sig deres måde at leve i hverdagslivet. Når borgerne skal inddrages i svære beslutninger og egen behandling, kræver det en ny rolle og ny aktivitet af borgerne, og det går de ikke ind i på samme måde eller med samme forudsætninger og forventninger,« siger hun.

Forskere er på sporet af at diagnosticere livstruende kræft med en blodprøve

Af Rie Jerichow

Mange mennesker overlever en kræftsygdom, men risikoen for at dø afhænger i høj grad af, hvilken kræft man har. Hvis man for eksempel bliver ramt af kræft i bugspytkirtlen eller æggestokkene, er prognosen sjældent god.

»Problemet med de to kræftformer er, at der ofte ikke er symptomer, før sygdommen er fremskreden. For kræft i bugspytkirtlen er det stort set altid for sent at gøre noget. Vi har ingen ordentlig kemobehandling, og derfor dør patienter i løbet af ganske få år. Derfor ville det være fantastisk, hvis vi kunne opspore sygdommen tidligere i forløbet, så vi kunne operere patienterne og gøre dem raske,« fortæller overlæge Ole Birger Vesterager Pedersen, klinisk forskningslektor på Klinisk Immunologisk Afdeling, Næstved Sygehus.

Den udfordring har en gruppe forskere taget op i projektet »Netværksdannelse mellem Region Sjælland og Roskilde Universitet inden for medicinalbiologi«. Målet er at finde biomarkører i blodet, der kan afsløre kræft i tidligere stadier.

Metoden virkede

I et proof-of-concept projekt testede forskerne en model for at se, om den i første omgang kunne bruges til at spore kræft i lymfeknuder. Det kunne den.

Og hvordan var det så muligt?

Det kan projektet blandt andet takke de 100.000 danske bloddonorer for, der siden 2010 har deltaget i Det Danske Bloddonorstudie. Bloddonorerne har indvilget i, at der må gemmes en prøve af deres blod til forskningsojemed i en biobank, hver gang de donerer blod.

»Når folk donerer blod, er de raske. Men nogle af dem bliver syge senere hen. Via Det Danske Landspatientregister kunne vi finde frem til dem, der havde fået kræft i lymfeknuderne og derefter finde deres respektive blodprøver i biobanken fra de sidste par år. Her kunne vi identificere en række biomarkører i blodets RNA, der afslørede, hvilke personer der senere ville udvikle lymfekræft. Med denne metode er vi nu i stand til at spore sygdommen op til to år før, den ellers bliver diagnosticeret,« fortæller Ole Birger Vesterager Pedersen.

Når der kun er vage eller ukarakteristiske symptomer, risikerer en kræftsygdom ikke at blive opdaget, før den har spredt sig. Forskere fra Region Sjælland og Roskilde Universitet undersøger, om det er muligt at identificere biomarkører i blodet tidligt, så livstruende kræft kan diagnosticeres i tide.

I det egentlige forskningsprojekt, der nu er i sin opstartsfasen, vil forskerne undersøge, om metoden også kan anvendes til at opspore af kræft i bugspytkirtlen og i æggestokkene på et tidligere tidspunkt.

Bro mellem universitet og sygehus

På Næstved Sygehus er ph.d.-studerende, Thorsten Brodersen knyttet til projektet. Forskerne samarbejder derudover med kolleger fra Herlev Hospital og Rigshospitalet.

Forskningsprojektet ligger i feltet mellem grundforskning og anvendt forskning - såkaldt translationel forskning, der giver mening både i universitetslaboratoriet og ude i det kliniske arbejde.

»I dette projekt bliver vi generelt klogere på biomarkører i blodet, men vi har samtidig en intention om at blive bedre til at opspore kræftformer tidligere. På den måde har både universitet og sygehuset glæde af samarbejdet. Roskilde Universitet har indsigt i nogle metoder, herunder gensekventering, som vi gerne vil have mere erfaring med at bruge. Og omvendt får universitet praktisk brug af deres metoder igennem kliniske biobanker,« fortæller Ole Birger Vesterager Pedersen.

Forskellige indfaldsvinkler

Når forskere, der ellers arbejder med grundforskning, skal samarbejde med forskere, der normalt



når man traditionelt forsker i molekylærbiologi, arbejder man ofte med celledsystemer – det er så at sige den samme celle, man kigger på. Der behøver man ikke den store generelle screening for at sikre, at man har hele variationen med. Så vi har haft nogle diskussioner om, hvor meget og hvor mange vi skal analysere. Det krævede lidt mere tid og lidt flere penge at finde en linje og nå et kompromis. Men jeg vil ikke kalde det en konflikt. Vi respekterer, at vi har hver vores faglighed,« siger han.

Både samfund og borgere har en

åbenlys interesse i, at forskerne når deres mål.

»Hvis man kan stille kræftdiagnoserne tidligere, kan samfundet spare penge. For hvis man kan operere patienter, og de derefter er færdigbehandlede, fordi kræften ikke har spredt sig, skal de ikke igennem en længere strålebehandling eller kemoterapi. For patienterne er det åbenlyst, at det betyder længere liv og bedre livskvalitet,« siger Ole Birger Vesterager Pedersen.

beskæftiger sig med anvendt forskning, er der forhold, som skal afklares.

»Det har for eksempel været en udfordring at blive enige om, hvordan vi skulle designe projektet og angribe det statistisk set. Fra klinisk hold er vi meget opmærksomme på, at mennesker er individer, og at vi alle forskellige. Derfor er der store variationer, og vi ved, at det kræver store forsøg og mange ressourcer for at få kortlagt tingene. Men

Øvrige projekter i forskningssamarbejdet

Status ultimo 2016

Sundhedsfremme

Ph.d.-projekt »Inddragelse af hjertepatienter i eget rehabiliteringsforløb«

Undersøger de udviklinger og forandringer, hjertepatienter gennemgår over en periode på ét år. Afdækker implikationerne for inddragelse af patienter i egne rehabiliteringsforløb.

Status: Ph.d.-projektet forløber planmæssigt med afslutning af det empiriske feltarbejde pr. februar 2017. Analysefasen blev indledt efterår 2016.

Innovation og effektivisering

Ph.d.-projekt »Effekter af Lean styring i den sundhedsprofessionelle verden«

Analyserer implementeringen af Lean-målstyringstavlerne på Næstved, Slagelse og Ringsted Sygehus.

Status: Dataindsamling komplet. Analyse påbegyndt. Forventet projektafslutning september 2017.

Sundheds-IT

Ph.d.-projekt »Mobile Support of Electronic Whiteboards«

Undersøger, hvordan man ved hjælp af bl.a. smartphones og teknikken 'experience sampling' kan understøtte effekt-drevne projektforsøg.

Status: Empiriske studier på Nykøbing F. Sygehus gennemført og under publicering. Projektet udvides med studier på Herlev/Gentofte Sygehus.

Forskningsprojekt »Flaskehalse og belastningsbarometer«

Afdækker mønstre i belastningen på akutafdelingen på Nykøbing F. Sygehus og identificerer forhold, der har betydning for dannelsen af flaskehalse og belastningssituationer samt udvikler og validerer en prædiktiv model for belastningsgraden baseret på tavledata.

Status: Analyser på basis af historiske tavledata er afsluttet og er resulteret i to publikationer. Analyse pågår af data knyttet til ønsker til kravspecifikation til flaskehals- og belastningsbarometer baseret på historiske og øvrige data.

Forskningsprojekt »Patientoverførsel og kompetenceopbygning i effektdrevet optimering«

Udvikler, beskriver og afprøver en metode til effektdrevet optimering af teknologistøttede kliniske arbejdsgange samt overfører erfaringer fra optimering af brug af overblikstavler til optimering af klinisk kommunikation med den nye Epic sundhedsplatform.

Status: Empiriske studier på Nykøbing F. Sygehus gennemført. Fem peer reviewed artikler publiceret. Yderligere tre videnskabelige artikler på vej.

Medicinalbiologi

Ph.d.-projekt »Betydning af pattern recognition receptorer for autoimmunresponser: Et CRISPR-baseret studium«

Øger forståelsen af, hvordan immunforsvaret aktiveres. For at kunne forstå og behandle sygdomme relateret til immunsystemet har vi brug for større viden omkring de molekulære mekanismer i cellerne.

Status: Forventes afsluttet i 2017.

Ph.d.-projekt »Et patogenestudie baseret på komparativ genomanalyse«

Bidraget med en bedre forståelse af bakterieslægten *Aerococcus*, der er årsag til hjerteklapbetændelse, urinvejsinfektion og blodforgiftning. En bedre forståelse kan være basis for behandlingsmæssige tiltag, der kan nedsætte sværhedsgraden af et sygdomsforløb og øge patientoverlevelsen.

Status: Afsluttet med en ph.d.-grad.

Seed money-projekter

»Broen til bedre sundhed – udfordringer for forandring i relation til sårbare unge i Lolland og Guldborgsund (BROSUF)«

Projektet fokuserer på kvalificering af arbejdet i tværfaglige fora med særligt fokus på sårbare gravide samt på nye veje ud af marginalisering for udsatte unge.

Status: BROSUF-projektet er afsluttet, og der arbejdes på en afsluttende rapport. En udløber blev en Horizon 2020-ansøgning med otte europæiske partnere, som afventer respons. Et projekt om unge marginaliserede mødre løber til og med 2017.

»Forprojekt om Sundhedsplatformen«

Et forprojekt »Sundhedsplatformen og dens samspil med patienter, hospitalsansatte og sundhedsydernes kvalitet« (The Electronic Healthcare Platform and its Interplay with Patients, Professionals and the Quality of Health Care).

Status: Studierejse til Holland og ekspertinterview er gennemført. Litteratur- og reviewstudie er i gang. En artikel udarbejdet. Flere artikler og forskningsansøgninger på vej.

Forskningsværksteder

Formålet med forskningsværkstederne var en videnskabelig kvalificering og forskningsmæssig prækvalificering af sundhedsfaglige med interesse for forskning. Deltagerne mødtes otte dage med fokus på projekt-design/projektidé, videnskabelige metoder, analyse og tolkning, formidling og skriftlig fremstilling.

Status: Forskningsværkstederne er afholdt og følgeforskningen afsluttet med rapport.

Ny fortælling og fælles interessevaretagelse

Juni 2017

Roskilde Universitet & Roskilde Kommune



RelationsPeople



1 INDHOLD

2	EXECUTIVE SUMMARY	3
3	LÆSEVEJLEDNING	5
4	MÅL FOR PROJEKT & BESKRIVELSE AF UDGANGSSITUATION	5
5	ANALYSE: VIGTIGE DRIVERS OG BARRIERER FOR SAMARBEJDET	6
5.1	UKLARHED OM BAGGRUND FOR OG FORMÅL MED AT SAMARBEJDE.....	6
5.2	STÆRKE MYTER OG FALSK FORDOMME	7
5.3	FOKUS OG MINDSET ER INDADVENDT OG UDEN KOBLING TIL OMVERDENEN	8
5.4	POLITISK INTERESSEVARETAGELSE ER IKKE UDVIKLET	8
5.5	SUCCESSFULDE UNIVERSITETSBYER ER STÆRKE PÅ FLERE PARAMETRE	9
5.6	AALBORG KAN VISE EN OFFENSIV VEJ FOR PARTNERSKAB	10
5.7	STUDERENDE ER ET STØRRE ASSET END FORUDSET	12
6	STRATEGISK PERSPEKTIV: ET SAMLET ROSKILDE STYRKER REGION SJÆLLAND	15
6.1	FOKUSSFIFTE - EN FORUDSÆTNING	16
6.2	FEM ARENAER FOR EN STYRKET FÆLLES INDSATS	17
6.3	NARRATIV.....	19
6.4	FÆLLES FOKUS – FORSKELLIGE OPGAVER	20
6.5	KONKRETE AMBITIONER TYDELIGGØR RUC SOM REGIONENS UNIVERSITET.....	20
6.6	...MEN ROSKILDE KOMMUNE BÅDE BØR, KAN OG SKAL HJÆLPE RUC.....	21
7	BILAG.....	22
7.1	DATAGRUNDLAG	22
7.2	ANDET BAGGRUNDSMATERIALE.....	23
7.3	INTERVIEWS: STAKEHOLDERS	24
7.4	STAMDATA PÅ UNIVERSITETER	25
7.5	DEEP DIVE: LUND UNIVERSITET	25
7.6	DEEP DIVE: TWENTE UNIVERSITET	26
7.7	SURVEYS: DE STUDERENDE OM RUC OG ROSKILDE BY	27



2 EXECUTIVE SUMMARY

I foråret 2017 igangsatte Roskilde Kommune (RK) og Roskilde Universitet (RUC) et analyse- og udviklingsprojekt, der havde til formål at styrke samarbejdet mellem de to institutioner. Arbejdet skulle konkret udmøntes i en ny fortælling, der forklarer, *hvorfor* de to institutioner skal samarbejde tættere samt undersøge mulighederne for fælles interessevaretagelse mellem de to aktører.

Hidtil har samarbejdet mellem RK og RUC været usystematisk og præget af fordomme om den andens engagement og styrke. Der har dog altid været en underliggende tro på, at de to aktører kunne drage nytte af hinanden og skabe gensidig værdi.

Men hvad skal man samarbejdes om? Og hvordan?

Både kommunen og universitet vurderer Roskilde som en stærk by, der kan tage en førende rolle inden for uddannelses-, velfærds-, sundheds- og klimadagsordenerne, og det skorter ikke på ideer. Der er dog også enighed om, at ideer, der holder sig inden for kommunegrænsen, har begrænset værdi.

Region Sjælland står til gengæld i en mindre privilegeret position. Regionen rangerer lavt på uddannelses- og sundhedsniveau, velfærden udvikler sig langsomt, og der skal indimellem ses langt efter vækst. Udfordringerne er mange. Indsatserne gøres på kommunalt niveau og samarbejder på tværs er begrænsede og ofte ad hoc. RK og RUC har set en værdi i netop at samarbejde omkring styrkelsen af Region Sjælland, og analysearbejdet viser da også et stort behov og potentiale. En vigtig forudsætning for den brede værdiskabelse er dog et stærkt samarbejde mellem RK og RUC. Derfor har rapporten to hovedkonklusioner:

1. *Styrket samarbejde er forudsætning for fælles interessevaretagelse*
2. *Den fælles interessevaretagelse: Roskilde styrker Region Sjælland*

Styrket samarbejde er forudsætning for fælles interessevaretagelse

Et styrket samarbejde mellem RK og RUC skal særligt bruges til understøtte og profilere Roskilde som en særlig vidensby af stor idérigdom med styrke til at realisere spændende og innovative initiativer. Basis er allerede på plads. Et stærkt universitet med innovation og projektarbejde i sit DNA. En kommune med en historisk vigtig by, der er kendt for nytænkning og nysgerrighed. Alt i alt akademisk viden, praktisk erfaring og politisk pondus til udvikle og styrke sig selv og sin omverden. Tilbage står dog nogle vigtige strategiske udfordringer. Tidligere initiativer har været usystematiske, personafhængige og præget af negative fordomme over for hinanden. Derfor har Roskilde brug for i et vist omfang at vende blikket indad for at ambitionerne omkring bredere indflydelse skal kunne realiseres.

Den fælles interessevaretagelse: Roskilde styrker Region Sjælland

Effekten af det interne arbejde bliver mærkbart, når der lægges et fælles syn på omverden. Her vil Roskilde indtage den styrkeposition, som man allerede aner konturerne af, men hvis potentiale ikke er realiseret. De mange ideer i Roskilde skal løftes til pilotprojekter, der senere skaleres i regionen og blandt regionens mange kommuner. Analysen viser, at et stærkt samarbejde om projekter, om afsætning af kandidater, om udveksling af viden er stærke indsatsområder over for regionen, og de store gevinster kan være gunstig allokering af forsknings-, innovations-, og udviklingsmidler i fremtiden. Resultaterne vil derfor både være kortsigtede og langsigtede. Lige som Region Sjælland, Roskilde Universitet og Roskilde kommune vil blive profileret som et fremsynet og innovativt trekløver.

*Hvad er næste skridt?*

RK og RUC kan komme langt ved egne kræfter. Der er tilsyneladende ny vind og solid ledelsesopbakning, og der er stor velvilje blandt stakeholders. Der synes at være tilstrækkelige finansielle ressourcer. Og der er en underskov af ressource-, fagligt- og netværksstærke individer i miljøet i Roskilde, der kan sættes i spil.

Samarbejdet skal forankres omkring de allermest basale processer, og der skalsættes et nyt, højere niveau for de mange samarbejder, der står sårbart på et ustabilt fundament af ildsjæle og ad-hoc projekter. En stor opgave er derfor at sikre samarbejdet omkring de centrale processer omkring de studerende fx projekter, praktikophold, studiejobs – og Roskilde Kommunes rolle som formidler/mellemmand til de mange mindre og mellemstore virksomheder i området. Og samarbejdet omkring de tungere, ofte perspektivrige forskningsprojekter. Det kalder på styrket og tydelig retning og ledelse i både RK og RUC.

Roskilde Kommune skal være den drivende part. Det betyder en styrket indsats inden for infrastruktur som boliger og transport. Det betyder generelt en styrket politisk og ledelsesmæssig prioritering af samarbejdet med universitetet, således at kommunen som helhed ikke er i tvivl om vigtigheden af at samarbejde tættere med universitetet.

RUC skal være parat. RUC skal generelt opruste markant på sin kontakt med omverden. I struktur, i adfærd, i kommunikation og markedsføring.

RUC skal styrke langsigtet udvikling og sit bidrag til samfundet. RUC skal styrke rekruttering, uddannelseskvalitet og beskæftigelse. RUC skal udnytte potentialer for strategisk forskning. RUC skal særligt opruste på sit data, på sin viden om hvad der virker, og hvad der foregår på universitetet.

Disse forudsætninger skal bruges til gøre RUC's bidrag til regional udvikling til et strategisk mål. Til at formulere en kommunikationsstrategi som tydeligt understreger RUC i Roskilde og i Region Sjælland. Til at formulere strategi for eksternt samarbejde med fokus på virksomheder i nærområdet. Altså synliggøre universitetets rolle, uddannelserne, forskningsprojekterne – i det hele taget afmystificere RUC, øge kendskabet og spille på sine styrker meget mere offensivt. Det vil styrke RUC's nødvendige kontakt med omverdenen markant og i særdeleshed mod Roskilde Kommune, de øvrige kommuner og Region Sjælland.

Det er en ledelsesmæssig prioritering, der skal være meget tydelig og indebærer en oprustning af den interne ledelses-kompetence og den interne kommunikation.

I analysearbejdet er der identificeret fem arenaer og formuleret et narrativ, som det anbefales, at Roskilde strukturerer sit samarbejde omkring. Det er ud fra disse strategiske indsatsområder, at der er udviklet et idékatalog af både strukturelle muligheder og mere praktiske aktiviteter, der umiddelbart kan sættes i værk. Idekataloget er således inddelt i de fem strategiske indsatsområder, som analysen har frembragt. Det er aktiviteter inden for *Partnerskab, Udsyn/Outreach, Regionalt Fokus, Uddannelse* og *Employability*. Alle fem arenaer understøtter den overordnede målsætning om at samarbejde og styrke Region Sjælland, ligesom der foreslås fælles aktiviteter og specifikke aktiviteter for både RK og RUC.



3 LÆSEVEJLEDNING

Rapporten indledes med afsnittet *Mål & Situation*, der beskriver målsætningen for analysearbejdet og den nuværende situation i Roskilde Kommune og RUC. Derefter følger en kort beskrivelse af analysearbejdets *Datagrundlag*, der omfatter baggrundsmateriale, interviews, surveys og desk research. I *Analyse: Vigtige drivers og barrierer for samarbejdet* systematiseres den indsamlede viden og de centrale temaer for det fremadrettede arbejde i Roskilde bliver identificeret. *Strategisk Perspektiv: Et samlet Roskilde styrker Region Sjælland* zoomer ind på den konkrete målsætning, og der præsenteres anbefalinger til, hvordan den fælles identitet og interessevaretagelse bør gribes an. Forslag til den fremadrettede fortælling, *Narrativet*, findes også i dette afsnit. *Narrativet* beskriver det grundlæggende rationale og perspektiv for samarbejdet og viser den opgave som RK og RUC står med – herunder det interne og eksterne blik. Endelig er der udarbejdet et *Idekatalog*, der kortfattet præsenteres i rapporten, men skal læses i sin helhed i et selvstændigt dokument. Idekataloget er opbygget således, at opgaver og initiativer kan plukkes og sættes sammen på forskellig vis.

4 MÅL FOR PROJEKT & BESKRIVELSE AF UD GANGSSITUATION

RUC og RK ønsker at stå stærkere, sammen og i samspil med den nære omverden i både regionen og kollega-kommunerne i regionen. Både RUC og RK ønsker at bevise, at man kan være både lokal, regional, national og global på samme tid. RUC ønsker at bekende sig som universitet for Region Sjælland, parallelt med stadig at appellere internationalt. RK ønsker at stå stærkt, i bedre kontakt med og som partner med andre kommuner i regionen.

RK og RUC har derfor gennemført et analyse- og udviklingsprojekt hen over foråret 2017. Det formelle output for projektet er en ny stærk fremtidsorienteret styrkeposition, som er baseret på en plan for et stærkere partnerskab, der styrker den fælles interessevaretagelse.

Et af de centrale analysepunkter er, at RUC opleves som relativt isoleret i en situation, hvor stærke alliancer med andre centrale aktører, specielt regionalt, opleves som afgørende for en styrket fremtid. Således er oplevelsen, at RUC gennem årene er blevet relativt marginaliseret i den danske universitetsverden, der har udviklet sig i et højt tempo.

RK kan opleve sig som lidt isoleret i Region Sjælland. Andre kommuner på Sjælland oplever RK som den lidt forkælede storebror, der har fået for meget foræret gennem årene. Samtidig opleves RK som lettere arrogant og meget fokuseret på København. I de senere år har RK oplevet lidt modgang, eksempelvis er det store sygehusbyggeri er blevet placeret i Køge i stedet for Roskilde. På den baggrund ønsker begge parter at styrke sin position. Både individuelt og samlet. I begge tilfælde i en bevægelse fra øst til vest. Fra et fokus på hovedstaden til fordel for et meget stærkere fokus på Region Sjælland og de mange kommuner på Sjælland.

Hypotesen for projektarbejdet er, at et tæt samarbejde mellem Roskilde Kommune og Roskilde Universitet vil være til fælles gevinst. Både isoleret set for de to institutioner, men mere afgørende er det, at et samarbejde over for fælles mål over for regionen kan styrke begge institutioners position og regionen som sådan.



5 ANALYSE:

VIGTIGE DRIVERS OG BARRIERER FOR SAMARBEJDET

I analysearbejdet er identificeret både et antal barrierer for samarbejdet og en række 'drivers'. Drivers er faktorer, der kan understøtte en bestemt udvikling. Nogle drivers tydeliggør strukturelle indsatsområder, og andre drivers leverer de vigtige forudsætninger for den forandringsproces, der skal gennemføres i forbindelse med udviklingen i Roskilde.

5.1 UKLARHED OM BAGGRUND FOR OG FORMÅL MED AT SAMARBEJDE

Der er indlysende individuelle styrker hos de to institutioner, men det fælles mål er ikke klart og tydeligt. De individuelle styrker er: Kommunen giver historie, infrastruktur, handlemuligheder, aktiviteter, mens universitetet giver intellektuel rygrad, studieliv, forskerliv, perspektiv for ungdom. Den strategiske udfordring er hvordan man håndterer et klart fravær af rationale, målsætning og incitamenter for styrket samarbejde, hvilket har effekt på karakteren af det praktiske samarbejde. Medarbejderne efterlyser en tydelig retning, omverden ligeså.

Samlet set vurderes den aktuelle situation som god timing med tilpas modenhed blandt de centrale aktører.

På den ene side er potentialet for et styrket samarbejde ikke identificeret, og slet ikke forløst. Roller opleves som uklare, og selv om der er mange handlinger, synes disse ikke koordinerede, og datagrundlaget er svagt. Derudover anes der en vis opgiveness over for det grundlæggende strukturelle vilkår: Nærhed til København og erosion af image trækker ned. Det er uklart, hvad samarbejdet skal fokusere på. Hvad er ideen, hvad er målet, hvad er planen? Dette stadig uafklarede fixpunkt skaber desværre grobund for en vis negativ mytedannelse og dermed en vis skepsis.

På den anden side vurderes der dog at være et solidt fundament. Både Roskilde Kommune og Roskilde Universitet er aktuelt karakteriseret af en vis ressource-styrke, fælles problemforståelse, og fremtidsfokuseret ledelse. RK er en rig kommune, og RUC har gennemført nødvendige ændringer de seneste år. Der synes bred konsensus om, at nu er tiden kommet til fælles at fokusere på fremtiden.

Potentialet er stort. RUC og Roskilde kan komme langt ved egne kræfter. Der er solid ledelses-opbakning, og der synes at være stor velvilje blandt stakeholders. Der er store finansielle ressourcer, der er en underskov af ressource-, fagligt- og netværksstærke individer i Roskilde, der kan sættes i spil – og der er et spændende regionalt og internationalt perspektiv, samt tilstrækkeligt med behov og ressourcer, hvis mindset og approach justeres.

En håndfuld citater fra interviews giver et indtryk af situationen:

"I andre byer ser man universitetet som en integreret del af bylivet. Et politisk miljø, der gerne vil et universitet. Og hvor politikere dyrker samværet. Sådan er det ikke i Roskilde"

"RUC lå ude på landet – nu er vi vokset sammen. Nu bliver vi nødt til at samarbejde om et eller andet"

"Kommunen skal blive stolt af sit universitet"

"RUC er politisk tonedøv"

"RUC er ikke gearret til omverdenskontakt på det administrative niveau"

"RUC er i stigende grad blevet udadvendt, men har ikke skabt forankring i de faglige miljøer"

"De konkrete samarbejder mangler rutiner og processer. Ildsjælene brænder ud"



5.2 STÆRKE MYTER OG FALSKE FORDOMME

I de knap 40 kvalitative interviews med medarbejdere i kommunen og RUC, og centrale opinionsdannere i lokalområdet, går en række fælles synspunkter igen.

RUC opleves generelt som passiv og indadvendt.

"Det er os <en virksomhed i Roskilde>, der skal være opsøgende. De <RUC> tager da telefonen. Men de gør ikke noget pro-aktivt. Jeg er skuffet"

"RUC burde have en masse kompetence – men vi lægger ikke mærke til det"

"Strategi 2020 skriger efter operationalisering"

RK vurderes i nogen grad som siddende på hænderne, hvor kommunen ikke tager ansvar for at drive samarbejdet, ej heller fornøden tydelighed om politiske mål.

"I kommunen falder de for hurtigt i myndigheds-rollen. Mellemlederne kan ikke se deres rolle – og spiller så det sikre spil"

"Roskilde Kommune kan gøre, hvad de vil – de har masser af ressourcer"

Ledelsen bliver holdt ansvarlig for, at retningen ikke er tydelig. Det har den konsekvens, at mens "toppen" er parat, så tøver mellemledere i forhold til at tage initiativer over for RUC. Generelt er der blandt alle interviewede et stort engagement og megen passion. Og specifikt opleves medarbejdere i begge organisationer som meget ressourcestærke og ser tydeligt, hvor og hvordan man kan øge et aktivitetsniveau. Men grundet den usikre retningstilkendegivelse, opleves der ikke i tilstrækkelig grad "grønt lys" til at give los for meningsfulde aktiviteter.

Det ikke har skortet på handlingsplaner og særligt ad hoc-aktiviteter gennem årene med udgangspunkt i tværgående og innovative samarbejder, men i praksis har det ikke været levedygtigt. En hovedårsag er fraværet af ledelsesmæssig opbakning i de to organisationer. Det har resulteret i en særligt skeptisk historiefortælling om samarbejdet: For eksempel myten om, at RUC trods projektstyrke ikke kan samarbejde, og at RK trods ressourcestyrke ikke er helhjertet.

Det er samtidig karakteristisk, at de mange synspunkter er baseret på følelser og hear-say, altså et fravær af data og fakta om konkrete projekter, om konkret fremdrift og derfor generelt en fornemmelse af mange "synsninger" og en art "urban myth"-situation, der kan give anledning til negativ myte-dannelse.

Det er også tydeligt, at balancen mellem de to organisationer, RUC og RK, ikke er i ligevægt. RK har en art overhånd med en implicit opfattelse af, at RUC skal tage sig sammen, komme ud af Tornerose-søvnen og begynde at agere tydeligt og resolut over for den politiske situation. Der efterlyses kort sagt en 'sense of urgency' med efterfølgende handlinger.

Endelig er en afgørende kilde til det svagt udviklede lokale samarbejde opfattelsen af RUC. Universitetet er uklart positioneret, og der hersker en vis usikkerhed over for RUC's kerneprodukt, uddannelserne. RUC's kerneprodukt opfattes ikke tilstrækkeligt enkelt, og der lader til at være en sammenhæng til den aktuelle lave employability af RUC's kandidater. Svag positionering og indsigt i, hvad RUC står for, er derfor en barriere for samarbejde.

"RUCere synes lidt svære. Den kritiske tilgang fylder for meget"

"Studerende savner faglighed"



5.3 FOKUS OG MINDSET ER INDADVENDT OG UDEN KOBLING TIL OMVERDENEN

Udfordringen er, at det ganske enkelt ikke synes vigtigt nok for både RK og RUC at styrke sit outreach. Trods sin stærke rolle som stor arbejdsplads og omdrejningspunkt for mange erhvervsrettede aktiviteter, er RK ikke frontrunner i forhold til fx praktikanter og studerende. Trods RUC's historiske ry som praktisk og erhvervsrettet universitet er der afsat beskedne administrative ressourcer, hvilket betyder, at der i praksis er lav prioritering af den lokale og regionale omverden. Forskere og studerende stimuleres ikke til at deltage i lokale projekter.

"Der er mere aktivitet i Roskilde, end man tror – det skal blot kommunikeres"

"Hvis vi nu lagde øre til organisationernes behov lokalt, så skulle det være pokkers, om vi ikke kunne finde praktiske løsninger"

"Kommunen og regionen værdsætter, at RUC er til stede ved arrangementer"

"Vi er en åben dør for RUC – hvorfor går de ikke ind?"

På trods af disse administrative og altså strukturelle barrierer, synes der at være et stort potentiale i de mange ressourcestærke individer både i kommunen og på universitetet, der i mange tilfælde bor i byen og meget gerne vil et styrket samarbejde.

"Vi skal ikke instrueres – men vi kan godt finde gode projekter"

"RUC skal udnytte, at det er anderledes"

"Vi skal bare finde konkrete problemstillinger, der taler til faglighed"

Der synes således at være et solidt fundament for et styrket samarbejde mellem RK og RUC. RK er en rig kommune, og RUC har gennemført vigtige ændringer, hvor RUC's økonomi har været hovedfokus, organisationen er blevet slanket, uddannelses-udbud reduceret, økonomien rettet op. RUC opleves nu mere parat til offensivt at fokusere på fremtiden. Således synes der at være bred konsensus om, at nu er tiden kommet til fælles at fokusere på fremtiden.

5.4 POLITISK INTERESSEVARETAGELSE ER IKKE UDVIKLET

Hverken RK eller RUC har institutionaliseret sin interessevaretagelse. Det betyder, at de politiske mål ikke er udtalte, de er implicitte og håndteres givet af organisationernes ledere. Af politikerne. Og af de ansatte, i det omfang de er klar over, hvilke mål der forfølges.

Lige så indlysende det er at styrke sin varetagelse af interesser, lige så lidt udviklet er området. På moderne dansk hedder den formelle disciplin Public Affairs. Disciplinen er betegnelsen for strategisk politisk interessevaretagelse. Det er bestemt ikke kun i private organisationer, at interessevaretagelse professionaliseres. Det foregår stort set i alle organisationer og er i stor fremdrift i den offentlige sektor.

Forskellen fra praksis hos RK og RUC er derfor, at mål er ekspliciteret og sat i kontekst af organisationens mål. Det er typisk organiseret i stab eller linje, således at en formel funktion varetager arbejdet. Det er selvsagt meget almindeligt, at organisationens ledere er meget anvendelige i udførelsen. Men de står ikke alene.

For at nå de mål, som ovenstående eksempel på ambition repræsenterer – og i det hele taget at give løsninger på den fundamentale udfordring som dette projekt er et resultat af – skal begge organisationer etablere et klart og tydeligt grundlag for interessevaretagelse (definition af målet), etablere konsensus om hvilke aktioner og værktøjer, der skal anvendes (udarbejdelse af konkret strategi og plan) og endelig etablere tydelighed om den organisation, der skal være ansvarlig og drive arbejdet (afklaring af konkret organisatorisk enhed mv).



Med andre ord: det er ikke tilstrækkeligt, at politisk interessevaretagelse varetages ad-hoc, dif-
fust og dermed uden tilstrækkelig effekt i den aktuelle politiske situation.

"Roskilde Kommune har ikke en politik for sin omgang med RUC"

"RUC er desorienteret. Historisk berettigelse, men storhedstiden er længe siden"

"RUC har vendt ryggen til Roskilde – Roskilde har vendt ryggen til Sjælland"

5.5 SUCCESFULDE UNIVERSITETSBYER ER STÆRKE PÅ FLERE PARAMETRE

I projektet er gennemført et benchmark-studie af sammenlignelige europæiske provins-univer-
sitetsbyer for at identificere mulige fællesnævner. Nedenstående universitetsbyer blev ud-
valgt.

Universitet	Land	Historie	Staff	Students	City
Roskilde Universitet	Danmark	1972	1000	9500	50000
University of Freiburg	Tyskland	1457	6800	25000	220000
Krems, University of Applied Sciences	Østrig	1994	500	2500	24000
Linköping Universitet	Sverige	1969	4000	27000	105000
Delft University of Technology	Holland	1842	5500	19.000	100000
Aalborg Universitet	Danmark	1974	3800	20500	112000
University of Twente	Holland	1961	3300	9000	150000
Lunds Universitet	Sverige	1666	7500	41000	87000

På baggrund af dette arbejde kan der udledes fem succesparametre for en stærk universi-
tetsby:

- *Viden:* Opbygning af viden og menneskelig kapital, suppleret med en vis teknologisk innovation, er karakteristisk for universitetsbyerne. Viden bliver altså ikke siddende på universitetet, men bevæger sig til byen.
- *Fysiske rammer:* Der er en typisk rollefordeling mellem by og universitet. Byen tager sig af investeringer i den fysiske kapital, som har to hovedområder. Dels er det prioritering af infrastruktur i form af enkle og nemme transportmuligheder mellem campus og by. Dels er det "bo-kvalitet", både før, under og efter studiet.
- *Samarbejde:* Det er dels systematiseringen af samarbejdet omkring viden: Overførsel af eksisterende viden; opbygning af viden-infrastruktur; fokus på og samarbejde med erhvervslivet. Dels den indirekte, men stærke påvirkning af det lokale/regionale intellektuelle, kulturelle, sociale og rekreative miljø. Endelig er det muligheder for fritidsaktiviteter, både på campus og i by.
- *Mobilitet:* Det er typisk, at universitetsbyerne oplever en dynamisk mobilitet, hvor der er en konstant "bytning" af medarbejdere mellem institutioner og arbejdspladser i byen og på universitet, hvilket selvagt stimulerer "afmystificering", letter samarbejder og giver bedre mulighed for at få ting gjort.
- *International orientering:* Universitetsbyerne er alle drevet af et globalt udsyn, muligheder for international erfaring – og det synes som en stærk faktor i netop internationalisering af universiteterne, at der er et solidt lokalt udgangspunkt.

I en sammenligning med andre universitetsbyer og casen i Aalborg, er Roskilde bagud. Men ambitionen om at styrke samarbejdet og blive en førende universitetsby synes inden for rækkevidde.



5.6 AALBORG KAN VISE EN OFFENSIV VEJ FOR PARTNERSKAB

I projektet har der været en generel anerkendelse af, hvordan Aalborg Universitet har formået at fremstå meget professionel, erhvervsorienteret og offensiv. Og dermed et meget konkret dansk eksempel til inspiration og læring.

Nedenfor er sammenfatningen af den udvikling og de centrale temaer, der synes, at konstituere en reel succes-historie med masser af fokus, samarbejde og gensidighed.

Kulturskifte gennem personskift - og nødvendighed

Casen fra Aalborg starter i begyndelsen af 1970'erne, hvor det ny universitet af praktiske grunde havde et stærkt omverdens-fokus som udgangspunkt. Men reelt starter den store fremadrettede bevægelse i forbindelse med opbygning af de ny regioner for ca. ti år siden. På det tidspunkt var der en særlig konstellation af politikere i både regionen og i den store Aalborg Kommune, en nyere generation, der ønskede at ændre den herskende opfattelse af Nordjylland som grædekoner og udkant. I stedet ville man tage skeen i den anden hånd og sætte scenen mere pro-aktivt. Det blev til et opgør med forældet silotænkning, som over få år blev afviklet gennem bevidst rekruttering og et generationsskifte blandt centrale politikere og embedsmænd. Der var på det tidspunkt udviklet tilpas *gensidig parathed*, som selvsagt var præget af den særlige regionale situation, hvor problemstillingerne var meget tydelige, specielt med henblik på at kunne fastholde nyuddannede akademikere i regionen. Der var derfor gode forudsætninger for en helt særlig præmis: Nemlig fælles målsætning.

Målsætning – fulgt af data og fakta

Et centralt greb i starten af det ny samarbejde var dels tydelige målsætninger, fx enighed om at skabe et vist antal akademiske arbejdspladser i regionen. Det helt centrale var dog evnen til at skabe fælles sprog baseret på data. Ved at basere vurdering af samarbejder på data mitigeres "synsninger" og personlige holdninger til fordel for en mere professionel og struktureret approach. Samtidig understreger det behovet for mål – ellers er det vanskeligt at måle udvikling.

Individuel styrke – og gensidig afhængighed

Det har i casen været tydeligt, at hver stakeholder har taget udgangspunkt i og fokuseret på sin styrke. Regionen har fokuseret på den politiske forankring og sikre bredt buy-in. Altså en meget markant interessevaretagelse. Kommunen har været særligt ansvarlig på boligområdet og som aktiv facilitator af netværk og brobygger mellem universitet og erhvervsliv. Mens universitetet har været fuldt fokuseret på videnopbygning og -udvikling. Det er sikkert ikke overraskende. Pointen er gensidigheden. Forskning har prioriteret at trække på erhvervet, mens erhvervslivet har trukket på forskningskompetencer. Denne etablering af gensidig relevans styrkes i en positiv cirkel, hvor alle parter taler hinanden op.

"Vi er enige i, at der ét fodboldhold. Og vi er opmærksomme på at give værdi til alle"

Initiativet ligger primært hos kommunen. Der er ikke en forventning om, at universitet kan drive samarbejdet. Men der har været og er en stor forventning om, at universitetet skal være parat.

I praksis foregår det for eksempel ved, at kommunen udfører såkaldte "Morgen-Briefings" halvårligt, hvor alle stakeholders inviteres med. At universitet etablerer lokale Advisory Boards, mentor-programmer og sikrer lokale deltagere i Aftager-Paneller. Ligeledes er universitetet meget opmærksomt på at identificere empiri i lokalområdet/regionen. Endelig er



erhvervslivet blevet "uddannet" i at kunne anvende universitetet i forbindelse med projekter mv. Med andre ord: Universitetet har været klar og parat.

Andre centrale elementer har været universitets evne til at skabe én adgang med kompetente medarbejdere til at henvise henvendelser til relevante institutter, ligesom at universitet har været meget aktiv med at komme ud og "uddanne" erhvervslivet i hvad man kan bruge kandidater og universitetet til. Og samarbejderne har i vid udstrækning handlet om at få studerende aktiveret hos virksomhederne tidligt i studieforløb. På den måde har de mange små og mellemstore virksomheder fået afmystificeret det akademiske miljø, og de studerende har fundet regionen mere attraktiv i forhold til varig beskæftigelse. Kommunen har været fødselshjælper for mange af disse aktiviteter.

"Universitet er blevet god til at komme i harehøjde"

Fokus på billige boliger

De fysiske rammer er vigtige. Aalborg Universitet har ligesom RUC været placeret lidt perifer, uden for byen, men haft stort fokus på at lave campus. Af praktiske grunde var universitet nødt til at finde lokationer uden for campus. Det førte til, at studenterne kom til byen. Forskellige steder. Pointen er, at byen oplevede gevinsten ved at bringe universitetet til byen, hvilket førte til prioritering og placering af kollegier på nogle af de mest attraktive lokationer i byen. På den måde tog byen et stort initiativ, men resultatet var et fællesskab om de fysiske rammer. Universitetet blev bragt til byen. Byen bruger universitetets faciliteter. Og Aalborg er som resultat blevet en vital og levende by.

Dygtige kandidater gør regionen attraktiv

Målet var i høj grad at kunne fastholde dygtige kandidater i regionen, i lokalområdet. Fokus på innovation og samarbejde har gennem årene skabt dygtige lokale kandidater, hvilket har gjort regionen attraktiv for større multinationale virksomheder. Fokus på at tiltrække internationale studerende, forskere og virksomheder har vist sig afgørende for at skabe værdi regionalt.

Et par eksempler på resultater understreger, hvor kraftfuldt et samarbejde kan være: Samarbejde med private virksomheder, fonde og organisationer genererede en indtægt på 89 mio. kr. i 2012. 20 % af samtlige publikationer fra universitetets forskere var udarbejdet i samarbejde med medforfattere fra industrien eller andre organisationer uden for universitetsverdenen.

Aalborg bliver med rette anerkendt som et særligt godt eksempel på, hvordan by og universitet kan arbejde sammen. Populært kan man sige, at Aalborg repræsenterer Triple Helix i praksis. Der er tale om mange bække små langt overvejende drevet af region og kommune, hvor universitet er en afgørende forudsætning.

Det er opmuntrende at konstatere, at historien i Aalborg-casen er kortere end antaget og i realiteten blot går tilbage til etableringen af de ny regioner. Kort fortalt udarbejdede den ny ledelse en klar offensiv strategi, konkrete mål og en grundhistorie fokuseret på en offensiv tilgang til den særlige strukturelle situation for regionen. Grundlæggende er opgøret med tidligere "grædekoneri" til en mere offensiv og pro-aktiv positionering gav resultater på relativt kort tid.



5.7 STUDERENDE ER ET STØRRE ASSET END FORUDSET

Rapporten trækker på viden om de studerende på RUC fra tre spørgeskemaundersøgelser. To af undersøgelserne havde RUC selv foretaget og for dem begge gælder det, at fokus ligger på de studerendes holdning til RUC. Det drejer sig om, *RUC Undervisningsmiljøvurdering 2015* og *RUC Uddannelseszoom 2016*.

I forbindelse med dette udviklingsarbejdet er der blevet foretaget endnu en undersøgelse, *De studerende om RUC og Roskilde 2017*, der som navnet antyder lægger mere fokus på de studerendes holdning til Roskilde.

Da respondentantallet varierer fra spørgsmål til spørgsmål indikeres løbende, hvor mange der har svaret på hver enkelt spørgsmål. Ligeledes tydeliggøres for hver databehandling, hvilken undersøgelse tallene kommer ved at angive årstallet for undersøgelsen.

Ansøgere er positive over for RUC inden studiestart

En af de mest fremherskende opfattelser blandt de interviewede er, at Roskilde Kommune ikke er attraktiv for studerende. At de studerende helst vil være i København, ikke ser Roskilde som en relevant universitetsby og altså studerer på RUC i mangel af bedre muligheder. Surveys blandt de studerende viser dog et mere nuanceret billede. De studerende vil stadig gerne RUC, og der er stadig kraft i RUCs brand som det nytænkende og innovative universitet.

55 procent af 2.055 respondenter (2015) har tilvalgt RUC pga. tværfagligheden

42,8 procent af 2.055 respondenter (2015) har tilvalgt RUC pga. projektarbejdsformen

38,2 procent af 2.055 respondenter (2015) har tilvalgt RUC, fordi her findes fag som ikke findes andre steder

Efter studiestart deler vandene sig – og fagligheden er primær årsag til negativitet

Efter studiestart forholder mange studerende sig stadig positivt over for RUC og de fleste vil anbefale RUC til andre.

78,1 procent af 1.723 respondenter (2016) svarer, at de er enige eller meget enige i, at de vil anbefale deres RUC-uddannelse til andre

78 procent af 1.994 respondenter (2016) svarer, at de er enige eller meget enige i, at der er et godt fagligt miljø på RUC

Der er dog tilbøjelighed blandt de studerende til at blive skuffede i løbet af deres studietid.

340 respondenter svarer negativt eller uafklaret på, om de vil anbefale RUC til andre. Og her er faglighed, tværfaglighed og arbejdsform de primære årsager til utilfredshed.

60,3 procent af de 340 respondenter (2016) oplever ikke, at det faglige niveau ikke er som forventet

53,5 procent af de 340 respondenter (2016) svarer, at der er for meget tværfaglighed og for lidt specialisering

47,7 procent af de 340 respondenter (2016) svarer, at projektarbejdsformen og omfanget er for omfattende

43 procent af de 340 respondenter (2016) oplever ikke, at det sociale miljø er som ønsket/forventet

38,8 procent af de 340 respondenter (2016) svarer, at RUC's beliggenhed/transporten er uhensigtsmæssig

RUCs beliggenhed og transport som faktor i utilfredshed

De studerendes svar viser, at transport ikke er den primære årsag til utilfredshed. Faglighed og socialt miljø er vigtigere. Det er dog stadig en betydelig faktor. Knap 40 procent synes belig-



genhed og transport er uhensigtsmæssig, og 37,7 procent af 480 respondenter (2016) fortæller, at de ikke vil tage deres kandidatuddannelse på RUC, da beliggenheden/transporten opleves som uhensigtsmæssig.

Når man ser nærmere på de RUC-studerendes opfattelse af transporten fra RUC til Roskilde, så svarer kun 4,3 procent af 1.085 respondenter (2017), at det er besværligt at komme til Roskilde fra RUC. Så hvorfor tager de så ikke turen oftere? Her findes nogle af svarene i de kvalitative svar.

"Det ligger i den forkerte retning på turen mod Kbh. Det er for dyrt med transport. Togene kører ikke efter planen. Mere studiemiljø i byen". (2017)

"Transport til og fra studie fører mig ikke naturligt forbi. Selvom der er flere tog mod Kbh. fra Roskilde station, føler jeg - rent psykologisk - at det er en "kæmpe" omvej at tage en tur til Roskilde" (2017)

"Der er ingen studiemæssige eller faglige sammenhænge mellem RUC og Roskilde by". (2017)

"Der er ikke meget som er henvendt til universitetsstuderende - det er enten til gymnasie eller 'voksne'. Der mangler arrangementer, barer, studieområder mm. som er henvendt til universitetsstuderende. Flere tilbud med studiekort ville også hjælpe. Det føles generelt meget som en gymnasie-by". (2017)

"Jeg synes, det er nemt at komme ind til Roskilde bymidte, men at komme fra en ydre del af Roskilde til en anden ydre del af Roskilde, er det svært med bus og man skal ofte ind og skifte bus på Roskilde St. Så det vil i mine øjne være en fordel, hvis en bus kørte rundt i de ydre dele og bandt dem sammen". (2017)

"Jeg savner, at Roskilde skal blive en by, hvor folk har lyst til at hænge ud i. Der er ingen af mine venner, der gider at hænge ud i Roskilde, og derfor ser jeg heller ingen grund til det" (2017)

Nogle citater tegner et billede af, at de Roskilde-interesserende studerende bliver trukket til København af deres medstuderende, andre at transporten bliver dyr og "er den forkerte vej" og andre at der ikke er noget at "komme efter" i Roskilde. Løsningen er derfor en blanding af logistik og kommunikation. Der skal være noget for de studerende i Roskilde, og de skal gøres opmærksom på det. Og så skal de studerende – særligt dem med København-fokus 'nurses' lidt og transporten til Roskilde skal gøres så nem, at et stop i Roskilde ikke bliver en omvej.

Studieliv i Roskilde er efterspurgt

Måske mere positivt overraskende er de studerende ikke afvisende overfor Roskilde, men gerne vil bo, arbejde og gå i byen i Roskilde, hvis rammerne støttede op om det. En stor del af nye studerende forventer da også en klar sammenhæng mellem byen og universitetet inden studiestart, men det tal falder betragteligt i mødet med virkeligheden.

28,8 procent af 1.078 respondenter (2017) forventede en middel til stor sammenhæng mellem RUC og Roskilde by inden studiestart

17,6 procent af 1.074 respondenter (2017) oplever nu en sammenhæng mellem RUC og Roskilde by.

Det er skuffende for RUC, Roskilde og den enkelte studerende. Hele 451 personer ud af 1.094 respondenter (2017) boede hverken i Roskilde Kommune eller København inden studiestart, men hele 261 flytter til en af de to byer i løbet af studietiden – 116 af dem til Roskilde. Disse tal viser ikke, hvem der bliver skuffet, men det viser en efterspørgsel, og det potentiale Roskilde har for at profilere sig som vigtig universitetsby. De studerende har også givet svar på, hvad der ville få dem til at trække teltplæne op og flytte til Roskilde. Af 1.023 respondenter (2017) vil 47,3 procent takke ja til en billig bolig, 27,1 procent vil bare være glade



for at være fysisk tættere på studiet, og 12,7 procent lægger vægt på flere aktiviteter på campus.

Selvom et interessant endemål kunne være at have flere RUC-studerende bosat i Roskilde, så er der dog mere overskuelige måder for at en tættere sammenhæng mellem RUC og Roskilde på. Og for de studerende er bedre og billigere transport vigtigt (30 procent), men der er faglige og sociale anledninger er vigtigst. 1.049 (2017) har responderet på, hvad der ville få dem til at bruge Roskilde by mere, og kun 38,3 procent afviser blankt at have nogen interesse i Roskilde:

- Studiejob (46,2 procent)
- Faglige arrangementer (41,1 procent)
- Faciliteter til at lave projektarbejde (39,7 procent)
- Sociale arrangementer (38,3 procent)
- Bedre og billigere transport (30 procent)

København som trussel er en selvopfyldende profeti

De studerende oplever altså, at der er begrænsede tilbud for dem. Og de tilbud, der findes, lider under, at de studerende slet ikke lærer byen at kende.

Det gælder fx temaet omkring billige boliger. For det er muligt, at der er boliger, men det ikke de studerendes opfattelse. Det bliver således et kommunikationsproblem, men det positivt, da der er praktiske løsninger på den udfordring.

En vigtig pointe når vi ser på de studerendes svar er således, at opfattelsen af Roskilde som afkoblet universitetet og København som trussel er selvopfyldende profeti. Hvis campus og Roskilde kan tilbyde et godt studiemiljø og ændre opfattelsen af Roskilde, er der grobund for at gøre Roskilde til et godt centrum for studerende.

Hovedpointerne fra de gennemførte surveys er nedenfor:

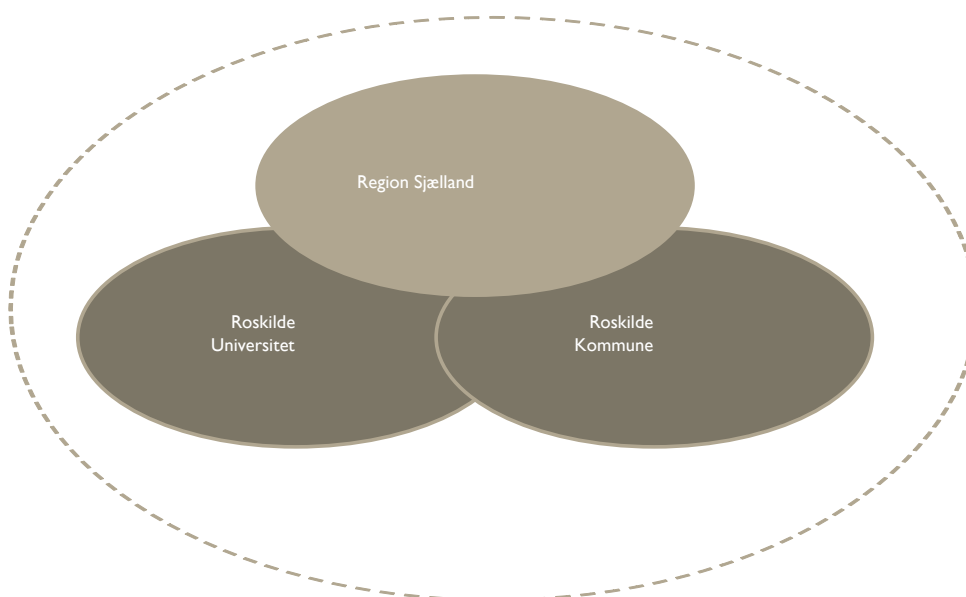
- *Der er kraft i RUCs brand* RUCs profil omkring tværfaglighed og projektarbejde er stadig efterspurgt blandt studerende – men det skal være i rigtig målestok og kan blive for meget.
- *Faglig tyngde og socialt liv efterspørges* Hver femte studerende vil ikke anbefale RUC, primært pga. skuffende fagligt niveau eller mangel på studieliv.
- *Mange studerende vil gerne Roskilde* København-baserede studerende trækker de andre med sig til hovedstaden – selvom der faktisk er interesse for mere studiemiljø på campus og i Roskilde
- *Studiemiljø og stemning kan styrke Roskilde som centrum* Roskilde vil være attraktiv, hvis de styrker de studerendes muligheder for billig bolig, infrastruktur, studiejobs, faglige arrangementer og muligheder for at feste
- *Transport er en udfordring, der kan håndteres* Mange studerende vil gerne være mere på RUC og skabe et studieliv i Roskilde. Og transport er ikke den største hindring for de positivt indstillede studerende. Det har dog betydning for den mere Roskilde-skeptiske gruppe, der i højere grad skal "bæres" mod Vest.



6 STRATEGISK PERSPEKTIV:

ET SAMLET ROSKILDE STYRKER REGION SJÆLLAND

Et stærkt samarbejde mellem Roskilde Kommune og Roskilde Universitet er forudsætning for effektiv strategisk interessevaretagelse over for og sammen med regionen. Der kan dog arbejdes parallelt med begge spor, så der kan opnås fælles momentum og synergi i processerne. Nedenstående model illustrerer den sammenhæng som der stræbes efter mellem de tre enheder, Roskilde Kommune, Roskilde Universitet og Region Sjælland.



Der ligger vigtige udfordringer og styrker hos hver aktør, og i fællesskab kan de udgøre et plussumsspil, der styrker regionen på alle niveauer.

Region Sjælland har betydelige udfordringer inden for sundhed, velfærd og vækst. Omvendt er der potentiale for store innovations-, forsknings- og udviklingsprojekter.

RUC er et viden-centrum med stærk regional aspiration for at hæve uddannelsesniveau. Kan være instrumentel for at sikre kvalificeret arbejdskraft og bidrage til at sikre allokering af midler til området. Og har en række stærke forskningsmæssige styrkepositioner inden for netop sundhed og velfærd.

Endelig er RK et arnested og inkubator for ideer og pilot-projekter. En pioner i at bygge bro mellem universitet, offentlig sektor og erhvervslivet. Og kan blive rollemodel i at bringe kandidater i arbejde.



6.1 FOKUSSKIFTE - EN FORUDSÆTNING

Potentialet synes tydeligt, men der skal ske et fokusskifte i Roskilde, før det kan blive realiseret. Hverken RK eller RUC er eksplicite i sine målsætninger mod vest, mod Region Sjælland, og det er vanskeligt at identificere markante og tydelige handlinger over for regionen.

Derfor vil en primær anbefaling være, at begge parter artikulere konkrete politiske/strategiske mål over for regionen, ligesom det anbefales at initiere en række mere konkrete handlinger på både taktisk og operationelt niveau, således at bevægelsen fra passiv til aktiv, fra defensiv til offensiv forankres i handlinger og dermed bliver mere langtidsholdbar.

Den kræver en aktiv ledelsesmæssig indsats at flytte sig fra sin aktuelle situation og adfærd til en mere offensiv og samarbejdende adfærd.

Nedenstående travel-statements kan give en indikation af den udviklingsrejse, som både RK og RUC skal igennem, ledelsesmæssigt og kulturelt.

Travel-statements eksemplificerer en udvikling *fra* en situation *til* en anden. Skemaet er baseret på de mange kvalitative interviews, hvor de interviewede selv har anført udviklingen, eller det har været en indlysende analyse. Travel-statements kan inspirere og hjælpe med at gøre det tydeligere, hvordan man ledelsesmæssigt og kulturelt kan agere.

Et eksempel er *fra Øst til Vest*, som med få ord indikerer, at institutionerne bør orientere sig mindre mod øst, altså hovedstadsområdet, København og mere mod Vest, mod regionen og de mange kommuner. Et andet eksempel er *fra fragmenteret til samlet*, som fortæller, at samarbejdet skal være mindre ad-hoc indsatser uden samlet overblik til netop en mere systematisk approach, hvor der er et vist fokus, et vist samlet overblik – og dermed sandsynligvis en højere gevinst.

Travel statements eksemplificerer den nødvendige forandring og udvikling

FRA / MINDRE AF

- INDEFRA-UD
- IMPLICIT
- INDADVENDT FORSKERFOKUS
- CASE
- PRODUKT
- KØBENHAVN
- ØST
- RUC I UDKANTEN AF ROSKILDE
- PROVINSIEL
- UDDANNELSESBY
- FRAGMENTERET
- INTENTIONER OG DISKUSSIONER
- KONTROLLERET TOP-DOWN OG CENTER-PERIFERI
- ILDSJÆLE OG ENKELTPERSONER
- PROFESSIONELLE ROLLER
- FORFALDSFORTÆLLING
- UNDERGANG
- SYNSNINGER



TIL / MERE AF

- UDEFRA-IND
- EXPLICIT
- PRAGMATISK KOMMERCIELT MINDSET
- PARTNERSKAB
- KUNDER
- SJÆLLAND
- VEST
- RUC I DEN LEVENDE BY
- INTERNATIONAL
- UNIVERSITETSBY
- SAMLET
- LEDELSE
- RAMMEBASERET BOTTOM-UP OG AUTONOMI
- PROCESSER
- PRIVATE NETVÆRKSBASEDE SAMARBEJDER
- OFFENSIV UDNYTTELSE AF LEAN & AGILE SITUATION
- OVERGANG
- FAKTA OG DATA





6.2 FEM ARENAER FOR EN STYRKET FÆLLES INDSATS

Dette skifte kan brydes ned til fem arenaer/strategiske indsatsområder for Roskilde Kommune og RUCs samarbejde omkring Region Sjælland. Disse indsatsområder er blevet formuleret på baggrund af det fulde analysearbejde og fungerer også som overskrifter for de opgaver, der foreslås i Idekataloget.



Partnerskab

Samarbejdet mellem RK og RUC skal styrkes med fokus på hver institutions specifikke roller. De basale processer omkring projekter, praktikpladser, studiejobs og de tungere forskningsprojekter skal struktureres og på plads. Roskilde skal blive en levende universitetsby, og RUC et universitet for borgerne. Studerende skal blive en integreret del af byen fx gennem lokale studiefaciliteter. Og universitetet skal åbne sig mod byen med tilbud til borgerne.

Udsyn/Outreach

Outreach eller omverdens-kontakt skal restruktureres på RUC. Og der skal ske et vist fokus- og gearskifte, som drives af tydelig ledelse over for både omverden og særligt internt på universitetet. RUC, RK og et samlet Roskilde skal profileres tydeligt og med sigte på et bredere målgruppe en hidtil. Lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Kommunikation er nøglen, og kommunikationsstrategier skal udvikles på aktør-niveau og spille sammen i en fælles strategi. På strategisk, taktisk og operationelt plan.

Regionalt fokus

Udviklingen af en klar strategi overfor region er fundamental. Ligeledes at skabe alliancer omkring visionen. Samtidig skal aktivitetsniveauet hæves betydeligt over for stakeholders i Region. Først og fremmest skal læring opbygges og omsættes fra samarbejdserfaringerne mellem RK og RUC til det vigtige partnerskab med Region Sjælland.



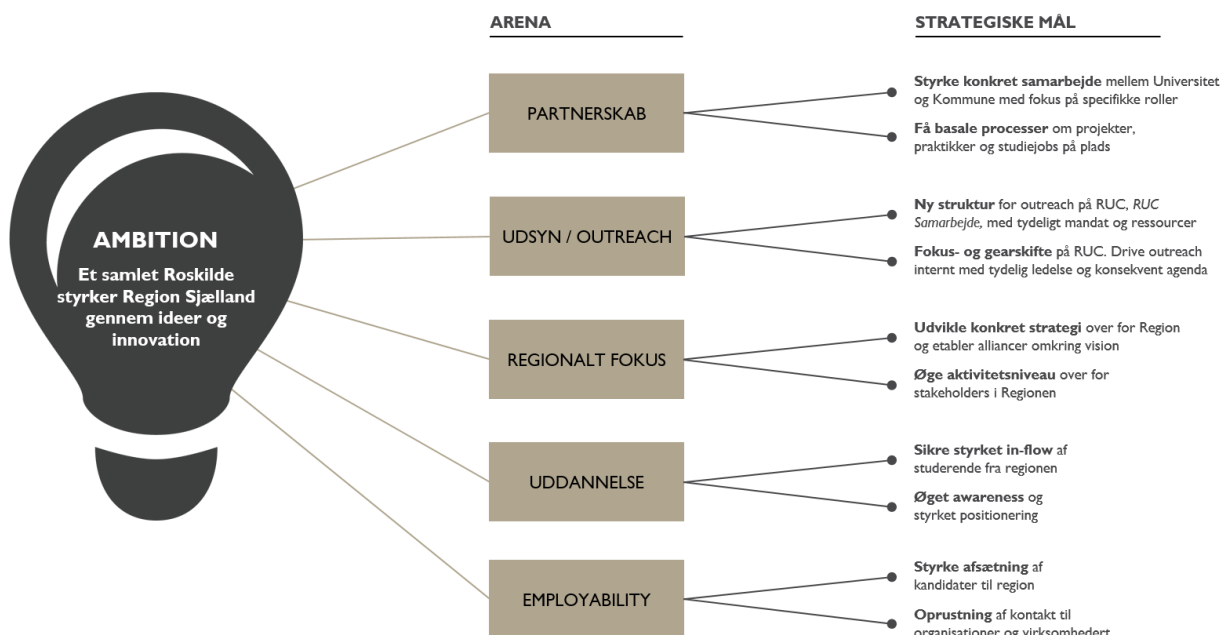
Uddannelse

RUC skal styrke sit in-flow af studerende fra regionen. RUC skal differentiere og positionere sig tydeligt i den styrkede universitets-konkurrence. Forenkling og intensiveret kommunikation og engagement-skabende aktiviteter er afgørende. Samlet set er fokus på øget awareness og klarere positionering. Roskilde Kommune skal gå forrest i den proces.

Employability

Afsætningen af kandidater skal øges over for Region Sjælland. Hovedgrebet er oprustning af kontakt til organisationer og virksomheder. Dette arbejde skal drives af RUC, men Roskilde Kommune skal være bannerfører, for hvordan det gøres i praksis.

Idekataloget fremgår i overblik nedenfor og præsenteres i et selvstændigt dokument.





6.3 NARRATIV

Et narrativ er en kortfattet samlet fortælling, der giver en visionær indikation af fremtiden. I dette projekt er narrativet et svar på spørgsmålet om *hvorfor* Roskilde Kommune og Roskilde Universitet skal styrke sit samarbejde over mod et styret partnerskab, og *hvad* partnerskabet skal handle om. Narrativet skal være kortfattet, fordi det på en enkel og hurtig måde skal kunne være tydelige ledestjerne. Nem at genfortælle, nem at formidle.

Et samlet Roskilde for et styrket Region Sjælland

Roskilde er en by med lang historie for udvikling og fremsyn, og når byens kræfter forenes er mulighederne mangfoldige. Roskilde er en ressourcestærk by med ambitioner, og ambitionerne ikke stopper ved kommunegrænsen. Derimod er Region Sjælland en region med udfordringer. Her kæmper man med lavt uddannelses-, sundheds- og velfærdsniveau – og opgaven er svær at løfte på egen hånd. Derfor orienterer Roskilde sig mod Region Sjælland, og sætter alle sine styrker i spil for at understøtte de regionale bånd.

Ideer fødes i Roskilde og skaleres op i regionen

Roskildes samlede styrkeposition bygger på akademisk viden, praktisk erfaring og politisk styrke, og det er en treenighed, der fordrer innovation. Roskildes rolle er derfor at føde og styrke de idéer, der senere skaleres op og bredes ud i hele regionen. Ideerne er lige så bredt favnende, som regionen er forskelligartet. Derfor kan det både dreje sig om at udvikle metoder til at gøre regionen attraktiv, skabe stærke strukturer omkring innovative projekter, styrke borgernes uddannelsesniveau eller sikre gode arbejdspladser for uddannelsesinstitutionernes kandidater.

Universitetet og de studerende er primær katalysator

Roskildes universitet forankrer den akademiske viden i regionen og omsætter den til praktisk værdi, og det gøres primært gennem de studerende. Regionens praktiske og brede erfaringsgrundlag samles ved at tiltrække studerende fra hele regionen. Gennem uddannelsen vil de studerendes individuelle perspektiv blive sat i spil både i mødet med teoretisk viden, projektarbejde på og væk fra campus og praktikophold ved regionens offentlige arbejdspladser og i det private erhvervsliv. De færdige kandidater vil ved uddannelsens afslutning være rustet til deres arbejdsliv, og Roskilde vil gøre en indsats for at sikre fastansættelser, projektstillinger eller traineeforløb årgangens kandidater. Roskilde sikrer dermed den fødekæde, der gør fremtidens borgere til attraktive kandidater for hele regionens erhvervsliv. Dygtige kandidater tiltrækker nyt erhverv og et godt erhvervsliv gør regionen robust.

Tre primære dagsordener definerer samarbejdet

Sundhed, velfærd og klima er vigtige temaer i Roskilde. Roskilde Kommune vil arbejde sammen med universitet og Regions Sjælland om en styrkelse af disse dagsordener fx ved styrkelse af grøn infrastruktur, fælles klimaaftaler og opbakning til det sygehusbyggeriet i Køge. Og uddannelserne på Roskilde Universitet vil med kommunens opbakning gennem midler og ressourcer øge hele tiden deres styrkeposition inden for disse områder både gennem forskning, erhvervssamarbejder og udvikling af fremtidens campus.



6.4 FÆLLES FOKUS — FORSKELLIGE OPGAVER

Selvom der er helt tydelige fælles spor, som aktørerne skal fokusere på, så er opgaverne dog forskellige for parterne. Det er analysens indledende konklusion, at en forudsætning for styrket interessevaretagelse er et stærkt fælles udgangspunkt. Der er fordele forbundet med, at Roskilde Kommune og Roskilde Universitet kan demonstrere et stærkt forankret samarbejde, organiseret systematisk, baseret på gensidigheden mellem forskningsmæssige styrkepositioner og en stor by og kommune, der repræsenterer både empiri, aftager-potentiale og dermed en tydelig markering af fordelene ved at samarbejde mellem universitet, offentlig sektor og erhvervsliv.

RK kan anvende et dokumenteret tæt samarbejde med RUC som eksempel på evne til at samarbejde, på evne til at se langsigtet perspektiv og evne til ganske enkelt at dele.

RUC har en større opgave. Det er en generel vurdering, at RUC skal styrke sin evne til outreach, til at række ud og indgå mere forpligtet i et lokalområdes realitet. Universitetet skal øge sin sit niveau og volumen af kommunikation og markedsføring, og i det hele taget at blive mere udadvendt. Det er ganske enkelt et must for et moderne universitet.

Rollen som universitet for Region Sjælland ligger lige for, men RUC har ikke endnu ekspliciteret den naturlige rolle særligt overbevisende. Derfor er det afgørende, at RUC sætter sig selv i større fart, veksler sit hidtil relativt indadvendte fokus til mere offensivt eksternt fokus, supplerer sit naturligt internationale og nationale fokus med et eksplicit fokus på regionen og regionens kommuner. Det vurderes som en afgørende forudsætning for at blive stærk internationalt, at RUC er stærkt forankret lokalt og regionalt.

6.5 KONKRETE AMBITIONER TYDELI GGØR RUC SOM REGIONENS UNIVERSITET...

RUC kan iscenesætte sig både stærkere og mere tydeligt via en klar ambition. RUC's aktuelle formulering af strategi (Strategi2020) er mere optaget af nationalt fokus end regionalt og lokalt fokus. Nedenstående eksempel, som er udarbejdet i samarbejde med RUC, kan vise, hvordan man med få, konkrete ambitioner kan sætte en tydelig retning for hele universitetet.

Roskilde Universitets målsætninger over for Region Sjælland (eksempel)

Tema	Status 17	Ambition 20	Aktion
Rekruttering fra regionen	30%	40%	Styrket kontakt med gymnasier Tæt samarbejde med uddannelses-institutioner Styrket markedsføring
Afsætning til regionen	20%	40%	Outreach, samarbejde Kommuner og Vækst-Huse Markedsføring
Udviklingsmidler	X	X + 15% årligt	Systematisk interessevaretagelse + indsats
Regional Udvikling		Etabler temaer om Sundhed, Klima og Velfærd mv	Systematisk interessevaretagelse + indsats

Der er flere pointer i ovenstående ambitioner. For det første er det naturligt se meget konkret på sine grund-produkter, uddannelse og forskning, i relation til regionen.

Uddannelse består grundlæggende af to forhold. Rekruttering og afsætning.

For i højere grad at være regionens universitet skal RUC styrke sin rekruttering. Det er både naturligt altid at se på sit nærområde i forhold til rekruttering, og det er særligt relevant at



kunne stimulere regionen til at nå et højere samlet uddannelsesniveau. Derfor er det selvsagt naturligt at orientere sig mere offensivt og systematisk til regionens gymnasier. Suppleret med andre uddannelses-institutioner er det ikke urimeligt at op til 40% af optaget skal være fra regionen. Det er en markant stigning fra de nuværende ca. 30%.

Afsætning af kandidater er det andet forhold. I dag afsætter RUC ca. 20% af sine kandidater til regionen. Tager man udgangspunkt i, at regionen mangler akademikere, og forudser, at man i fremtiden får en markant udfordring på dette område jf. VækstTendens 16, er det naturligt at styrke sin positionering af RUC's kandidater. Styrket samarbejde med Vækst-Huse, kommuner, større offentlige og private organisationer samt oprustning af positionering, markedsføring er naturlige prioriteter. Målet er, at 40% af kandidaterne skal kunne afsættes til regionen. Det er en fordobling og vil markere, at Roskilde Universitet er regionens universitet. Endelig er der "Udviklingsmidler" og "Regional Udvikling". Begge dele er afgørende for om Region Sjælland hurtigt kan sætte fart på udvikling og vækst.

Ved at matche Regions Sjællands markante og allerede italesatte udfordringer omkring centrale temaer som lavt uddannelsesniveau, lavt sundhedsniveau, velfærds-issues og miljø kan Roskilde Universitets faglige og forskningsmæssige styrkepositioner bringes relevant i spil. Målet er vækst for regionen. Ved at identificere forskningsmæssige løsninger og regionens strukturelle problemstillinger, muliggøres ambitiøse projekter, der kan bringe midler til regionen. I en sådan situation bliver RUC meget tydeligt Regionens Universitet, Roskilde Kommune bliver en meget afgørende support – og regionen kommer betydelige skridt videre i sin udvikling.

6.6 ...MEN ROSKILDE KOMMUNE BÅDE BØR, KAN OG SKAL HJÆLPE RUC

Ovenstående eksempel viser samtidig, hvordan RK kan hjælpe RUC. RK kan gå forrest med at stimulere til tætte samarbejder mellem andre uddannelsesinstitutioner og dermed understrege den ønskede pointe om "Uddannelsesby". Sloganet fra "ABC til Ph.d" kan demonstreres i praksis via formaliseret og systematisk samarbejde mellem institutionerne i Roskilde, fra gymnasier over produktionsskoler og professionshøjskoler til universitet. Det kan sikre endnu stærkere uddannelsesmiljø i kommunen.

RK kan gå stærkere ind i rollen som aftager. Fra mere formaliserede praktikophold og studenter-job-tilbud i selve kommunen over rollen som mellemmand over for de mange mindre og mellemstore virksomheder til offensiv stemme i de mange aftagerpaneler på universitetet og dermed spille aftager-rollen optimalt.

I forhold til udviklingsmidler kan RK styrke sin egen Public Affairs-indsats ved både at udvikle konkrete mål, etablere mere systematik omkring sin politiske interessevaretagelse og dermed bidrage konkret og aktivt sammen med både RUC, regionen og regionens kommuner til styrket allokering af udviklingsmidler til regionen.

Endelig er RK som stor og førende kommune i regionen en naturlig deltager i at kunne formulere hovedpointer og –prioriteringer i den regionale udvikling. RKs styrke inden for Social Innovation, miljø-projekter og velfærds-udvikling er centrale hjørnestene i både den kommunale og den regionale udvikling.

En regional udvikling, hvor det gavner alle, at institutionerne står sammen, snarere end hver for sig.



7 BILAG

7.1 DATAGRUNDLAG

Projektet er baseret på et researcharbejde, der vil afdække den nuværende situation i Roskilde og samtidig blive klogere på løsningsmodeller. Det har i praksis været en cirkulær proces, hvor supplerende data er hentet ind i takt med, at nye spørgsmål blev rejst.

I arbejdet med at komme tættere på sagens kerne og dermed en løsningsmodel for Roskilde Kommune og Roskilde Universitet har vi indsamlet viden fra både interne og eksterne stakeholders samt opstillet et erfaringsgrundlag ved at undersøge sammenlignelige best practice-aktører.

Arbejdet er baseret på følgende datagrundlag:

- Baggrundsmateriale i form af rapporter, brochurer, undersøgelser mv, fremskaffet og leveret af Projektgrupper. Oversigt findes under punkt 7.2 Andet baggrundsmateriale.
- Et stort antal (38) kvalitative interviews med centrale aktører i Roskilde Kommune, på Roskilde Universitet, opinionsdannere i og omkring lokalområdet samt repræsentanter for regionen og regionens kommuner. Oversigt over interviews findes under punkt 7.3.
- Research blandt sammenlignelige nordeuropæiske universitetsbyer, altså provinsbyer med universitet. Der er undersøgt syv universiteter, hvoraf der er lavet yderligere interviews med to af universiteterne, Twente og Lund. Et såkaldt deeper dive er gennemført overfor Aalborg Universitet med gennemførsel af seks interviews. Oversigt og analyse under punkt 7.4 - 7.6.
- Surveys blandt studerende på Roskilde Universitet. Dels to allerede gennemførte analyser fra 2015/16, der fokuserer på de studerendes opfattelse af Roskilde Universitet. Dels en ny analyse i dette projekt af de studerendes opfattelse af Roskilde By (2017). Data fra survey 2017 findes under punkt 7.7. Data fra 2015-2016 findes som vedhæft.
- Projektgruppe (Roskilde Kommune; Michael Dahl Nielsen, Pernille Kapler og RUC: Elisabeth Hvad, Allan Grønbæk): Tre møder 17. feb., 20. marts og 17. maj, heraf en workshop om narrativ.
- Handlingsplan-gruppe: Mini-workshop med gruppen bag handlingsplan (14. marts).
- Rektorat og ledelse af Roskilde Kommune: Bilaterale møder, Roskilde Kommune v. Joy Mogensen og Henrik Kolind, 2. maj og 22. maj, RUC v. Hanne Leth, Peter Lauritsen og Peter Kjær: 6. april og 23. maj
- Roskilde Universitet: Workshop med repræsentanter for institutter, uddannelser, administration, 3. maj

Projektets fokus er samarbejdet mellem Roskilde Kommune og Roskilde Universitet med et særligt sigte på Region Sjælland. Rapporten beskæftiger sig ikke specifikt med den internationale dimension, som selvsagt er centralt for både RUC i forhold til være attraktiv og Roskilde Kommune fx i forhold til turisme.



7.2 ANDET BAGGRUNDSMATERIALE

- Brandbook: Roskilde Kommune
- Handleplan for rammeaftalen mellem RUC og Roskilde Kommune (1. aug. 2015 – 1. aug. 2019)
- Status for aftale mellem Roskilde Universitet og Roskilde Kommune 2016
- Udviklingsaftale mellem Roskilde Kommune og Roskilde Universitet, 2011
- Strategi Ny RUC, 31. aug. 2015
- Rapport fra Arbejdsgruppen/SWOTgruppen, 8. feb 2015
- RUC Profil (Grundfortælling)
- RUC Innovation: Oplæg til samarbejde mellem Værksforum Sjælland og Roskilde Universitetscenter
- Oplæg til koncepter for vidensamarbejde på RUC, RUC september 2016
- Jon Sundbo: Universiteter som udviklingspartnere med regioner
- Fakta om Roskilde Universitet i Region Sjælland
- Aalborg Universitets bidrag til udvikling i Region Nordjylland, juni 2014
- Presentations: ACA Annual Conference 2016, Budapest
 - *“The University of Freiburg: a driver of innovation, outreach and regional development across borders”*, Prof. Dr. Bernd Kortmann, University of Freiburg
 - *“Reinventing the university in an urban area”*, Prof. Dr. Eric Corijn, Vrije Universiteit Brussel
 - *“Higher Education Institutions and Their Habitats”*, rector Eva Werner, FH Krems, University of Applied Sciences
 - *“How can sustainable campus development support the resilience of our cities”*; architect Ida Kiss
 - *“Serving a Global City: NYU, Colombia and CUNY”*, Mark S. Lazar, Institute of International Education
 - *“HEIs and Regional Development: the case of the University of Lapland and the Arctic”*, Outi Snellman, University of Lapland



7.3 INTERVIEWS: STAKEHOLDERS

Gennemførte interviews, forår 2017

Generelt	Torben Kornbech Rasmussen	Tidl. Undervisningsministeriet
Roskilde Kommune	Pernille Kapler	Specialkonsulent
	Henrik Kolind	Kommunaldirektør
	Joy Mogensen	Borgmester
	Jens Thomsen	Erhvervschef
	Kristian Karstoft	Specialkonsulent Turisme og Erhverv
	Christian Harsløf	Direktør for Social, Job og Sundhed
	Anne Haarløv	Arbejdsmarkedschef
Byens Hus	Kurt Hjortsø	Chefkonsulent
	Kathrine Krone Laurent	Sekretariatsleder Byens Hus
	Marie Berthelsen	Eventkoordinator
IQ/CORO	Mads Bøge Højbjerg	Eventkoordinator
	Christina Juell-Sundby	Direktør
Roskilde By	Torben Stevold	Afgående formand Roskilde Handel, Danske Bank
	Lars Lindskov	Lindskov Comms, erhvervsformand
	Signe Lopdrup	CEO Roskilde Festival
	Gitte Simoni	DF, Roskilde Byråd
	Peter Høybye	Vicebiblioteks- og borgerservicechef
	Jeppe Trolle	Radikale, Roskilde Byråd
	Bent Jørgensen	Venstre, Roskilde Byråd
	Peter Lauritsen	Universitetsdirektør
	Peter Kjær	Prorektor
	Hanne Leth	Rektor
RUC	Allan Grønbæk	Chef-konsulent
	Jørgen Ole Bærenholdt	Professor geografi, tidligere institutleder
	Ib Poulsen	Tidligere rektor
	Mette Brendstrup	Sekretariatsleder Institut Samfund & Erhverv, RUC's repræsentant på Folkeuniversitet
	Søren Laurentius Nielsen	Forsker, Institut Natur & Miljø
	Kristian Sund	Forsker, Institut Samfund & Erhverv
	Therese Cederberg Nielsen	Studerende og medlem af RUC's bestyrelse
	Per Bennetsen	Adm. direktør
	Camilla Wang	Rektor, UCSJ
	Søren Søndergaard Kjær	Kommunaldirektør Sorø
Region	Majbritt Jensen	Udviklingschef, Region Sjælland
	Karin Poulsen	Hr-udviklingskonsulent, Lejre Kommune
	Thomas Hørdam	Erhvervschef, Lejre Kommune
	Mads Váczy Kragh	Direktør, Væksthus Sjælland
	Birgitte Echwald	Chefkonsulent, UCSJ
	Elisabeth Geday	Kommunikationschef
	Bo Thygesen Andersen	Kommunikationschef, Aalborg Universitet
	Dorte M Stigaard	Regionsdirektør
	Bo Jeppesen	Konsulent, Rektorsekretariat, Aalborg Universitet
	Lars Granat Jensen	Partner og Kommunikationschef, KONXION
Region Hovedstaden	Steen Royberg	Partner, Nybolig Erhverv Aalborg, Bestyrelsesmedlem Aalborg Erhvervsråd, tidl. Viceborgmester Aalborg Byråd
	Jeanett Kaare	Direktør, Weltklasse, Aalborg
	Søren Damgaard	Innovationsdirektør, AAU Innovation



7.4 STAMDATA PÅ UNIVERSITETER

Universitet	Land	Historie	Staff	Students	City	Web
Roskilde Universitet	Danmark	1972	1000	9500	50000	www.ruc.dk
University of Freiburg	Tyskland	1457	6800	25000	220000	www.uni-freiburg.de
Krems, University of Applied Sciences	Østrig	1994	500	2500	24000	www.fh-krems.ac.at
Linköping Universitet	Sverige	1969	4000	27000	105000	www.liu.se
Delft University of Technology	Holland	1842	5500	19.000	100000	www.tudelft.nl
Aalborg Universitet	Danmark	1974	3800	20500	112000	www.aau.dk
University of Twente	Holland	1961	3300	9000	150000	www.utwente.nl
Lunds Universitet	Sverige	1666	7500	41000	87000	www.lunduniversity.lu.se

7.5 DEEP DIVE: LUND UNIVERSITET

Lund Universitet og RUC er sammenlignelige på størrelse, bredde i uddannelseslinjer og skandinaviske islet, men derudover er der ikke mange lighedspunkter. Lund Universitet ligger i byen og har ligget der i mere end 300 år. De mange år har skabt en fælles kultur, der gør, at by og universitet samarbejder tæt om de udfordringer, der måtte være.

Noget, der fremhæves som særlige styrker for samarbejdet, er 1) Mobilitet, 2) Forskningsprojekter, kobling til erhverv og byudvikling og 3) Fælles fokus på internationalt ry og turisme.

Mobilitet

Dimittender fra universitetet, kommer i arbejde i kommunen og indimellem også tilbage igen. De to arbejdspladser kender hinandens arbejdsformer, udfordringer og personligheder, og det skaber fælles afsæt for viden. Denne dynamik sker på baggrund af mange års kulturobygning og stimuleres ikke udefra – fx gennem jobgaranti og økonomiske incitamenter.

Fælles forskningsprojekter

Mange års tæt samarbejde betyder, at kommunen, regionen og universitetet kender hinandens styrker, har et fælles erfaringsgrundlag og trækker på hinanden, når nye projekter sættes i søen. Samtidig er der en iboende respekt og forståelse for hinandens behov og den nytte, de kan drage af hinanden – så alle gør en ekstra indsats for at finde fælles fodslag og se, hvor konkrete ønsker overlapper. De er sjældent i konkurrence med hinanden, men ser tværtimod sig som værende i samme båd. Derudover fungerer byen gerne som et testlab for den viden, der opbygges på universitetet. Den enkelte aktørs behov ses som et fælles behov helt ned på gadeplan. Både i lokal, national og international sammenhæng er de fælles om byudviklingen og opbygning af infrastruktur.

Fælles fokus på internationalt ry og turisme

Byen og universitetet er enige om, at international tilstrømning er nødvendigt. Turisme er godt for universitetet, og internationale studerende er gode for byen. Derfor samarbejder de også om museumsudstillinger og større konferencer.



7.6 DEEP DIVE: TWENTE UNIVERSITET

Twente Universitet og by er oplagte at sammenligne med Roskilde Universitet og Roskilde by både på grund af størrelsen (ca. 9.000 studerende, personale 1.000 (Twente)/3000 (RUC)) og på grund af afstanden mellem by og campus - ca. 5 km, dvs. en cykeltur på ca. 20 min. Twente har lig RUC også nærliggende konkurrenter. Ca. en times transport til flere andre universiteter, og da Twente ligger tæt på den tyske grænse kæmper de også om studerende med flere tyske universiteter. En vigtig forskel mellem de to universiteter er, at Twente er meget teknisk, og at RUC har en bredere profil. For at markere sig i landskabet profilerer Twente sig især med at være lille, intimt og personligt; som noget særligt pga. et uformelt forhold til undervisere, der altid har tid til at svare på spørgsmål, som det eneste hollandske universitet med et reelt campus; og så slår de sig på et stærkt internationalt fokus – de fleste kurser er på engelsk, og et forsigtigt bud lyder på 40 procent internationale studerende.

De studerendes plads i byen

De studerende har gode studieboliger både i Enschede og på campus. Nogle bevæger sig aldrig fra campus, mens andre jævnligt cykler frem og tilbage for at få lidt byliv – også mellem forelæsninger. Der er gode faciliteter og flere aktiviteter i byen, fx die Pakkerij, der huser de fire største studenterforeninger og ugentlige sociale events på lokale pubber.

De lokales plads på campus

Universitetet inviterer gerne de lokale ind på universitetet. Det kan være i forbindelse med formelle arrangementer fx The Twente Academy (dutch) der støtter folkeskole og gymnasie-elever med lektiehjælp og studieforberedelse, eller i The Twente Academy Young (dutch), hvor små børn kan få indsigt i den videnskabelige og tekniske verden gennem aktiviteter og forelæsninger af forskere. Derudover har Twente meget gode sportsfaciliteter, og de er også åbne for de lokale borgere.

Forskning, erhverv og udvikling

Twente har en udtalt ambition om at koble forskning til samfundet: "To us, research is not a goal in itself: its objective is to make society more liveable. The University of Twente builds the bridge between research and society". Og den ambition følges til dør bl.a. gennem tæt samarbejde med det lokale erhvervsliv ved etablering af spin-off companies, i crowdfunding projekter fx "Your health, our technology" og The Jonge Akademie (dutch) (Young Academy) der samler universitetets talenter til at lære fra hinanden og udvikle nye initiativer. Og så er der de klassiske erhvervsfokuserede tiltag som scholarships og karriere events.

Internationalt fokus

Det internationale fokus vises ved eksplicit åbenhed overfor flygtninge med højere uddannelse fra hjemland og ved formaliseret organisering fx i AIESEC, der er en global organisation, der matcher studerende med internationale virksomheder med henblik på praktik og frivilligt arbejde, samt IAESTE der er en international praktikorganisation, der fokuserer på studerende fra tekniske uddannelser



7.7 SURVEYS: DE STUDERENDE OM RUC OG ROSKILDE BY

I 2015-2016 lavede RUC to undersøgelser, der så nærmere på de studerendes forhold til RUC, som har været nyttige i denne analyse. Det drejer sig om undersøgelserne "RUC Undervisningsmiljøvurdering 2015" og "RUC Uddannelseszoom 2016". Resultaterne fra de to undersøgelser ligger i PDF-format i to særskilte dokumenter. I januar-februar 2017 gennemførte RelationsPeople i samarbejde med RUC endnu en undersøgelse med større fokus på de studerendes holdning til byen Roskilde, "De studerende om RUC og Roskilde 2017".

1. Hvilket niveau læser du på?

	Respondenter	Procent
Bachelor	600	54,7%
Kandidat	497	45,3%
I alt	1.097	100,0%

2. Hvor boede du umiddelbart før du startede på RUC?

	Respondenter	Procent
Roskilde Kommune	74	6,8%
Region Sjælland	216	19,7%
København	569	52,0%
Andet	235	21,5%
I alt	1.094	100,0%

3. Hvor bor du nu?

	Respondenter	Procent
Roskilde Kommune	190	17,4%
Region Sjælland	130	11,9%
København	712	65,2%
Andet	60	5,5%
I alt	1.092	100,0%

4. Hvor ofte er du i Roskilde by?

	Respondenter	Procent
Jeg har ikke været der	76	7,0%
1 gang om året	295	27,0%
2-4 gange om året	254	23,3%
5-10 gange om året	132	12,1%
En gang om måneden	66	6,0%
Flere gange om måneden	83	7,6%
En gang om ugen	39	3,6%



	Respondenter	Procent
Flere gange om ugen	77	7,1%
Hver dag	69	6,3%
I alt	1.091	100,0%

5. Hvor nemt vurderer du, at det er at komme fra RUC til Roskilde by?

	Respondenter	Procent
Ret nemt	706	65,1%
Middel	224	20,6%
Besværligt	47	4,3%
Ved ikke	108	10,0%
I alt	1.085	100,0%

6. Hvad var din opfattelse af Roskilde by før du startede på RUC?

	Respondenter	Procent
Stor provinsby	747	69,0%
Universitetsby	91	8,4%
Moderne by med internationalt udsyn	62	5,7%
Ved ikke – andet	182	16,8%
I alt	1.082	100,0%

7. Hvad er din opfattelse af Roskilde by nu?

	Respondenter	Procent
Stor provinsby	762	70,4%
Universitetsby	75	6,9%
Moderne by med internationalt udsyn	106	9,8%
Ved ikke – andet	139	12,8%
I alt	1.082	100,0%

8. I hvilken grad forventede du sammenhæng mellem RUC og Roskilde by?

	Respondenter	Procent
Mindre grad	457	42,4%
Middel grad	310	28,8%
Høj grad	216	20,0%
Ved ikke	95	8,8%
I alt	1.078	100,0%

**9. I hvilken grad oplever du sammenhæng mellem RUC og Roskilde by?**

	Respondenter	Procent
Mindre grad	817	76,1%
Middel grad	170	15,8%
Høj grad	19	1,8%
Ved ikke	68	6,3%
I alt	1.074	100,0%

10. Hvor udlever du studiemiljøet?

	Respondenter	Procent
På RUC	657	61,2%
I Roskilde by	7	0,7%
I København	364	33,9%
Andet sted	45	4,2%
I alt	1.073	100,0%

11. Hvordan mødes du med dine medstuderende? (Sæt gerne flere kryds)

	Respondenter	Procent
Forelæsninger	1.032	96,4%
Projektarbejde	1.045	97,7%
Universitetsfester	492	46,0%
Byture i Roskilde	38	3,6%
Byture i København	587	54,9%
Frivillige aktiviteter på universitetet	256	23,9%
Konferencer på universitetet	159	14,9%
Jobmesser	45	4,2%
I alt	1.070	100,0%

12. Hvad ville få dig til at bruge Roskilde by mere? (Sæt gerne flere kryds)

	Respondenter	Procent
Bedre og billigere transport	315	30,0%
Faciliteter til at lave projektarbejde	416	39,7%
Studiejob	485	46,2%
Faglige arrangementer	431	41,1%
Sociale arrangementer	402	38,3%
Jeg tager til København, når jeg skal noget, så jeg har ingen interesse i Roskilde	402	38,3%
I alt	1.049	100,0%

**13. Hvad ville få dig til at flytte til Roskilde? (Sæt gerne flere kryds)**

	Respondenter	Procent
Mangel på alternativer	219	21,4%
Billig bolig	484	47,3%
Flere aktiviteter på Campus	130	12,7%
Tættere til studiet	277	27,1%
Jeg foretrækker at bo i København og pendler hellere end at flytte	566	55,3%
I alt	1.023	100,0%



IDEKATALOG

Roskilde Kommune & Roskilde Universitet

Juni 2017

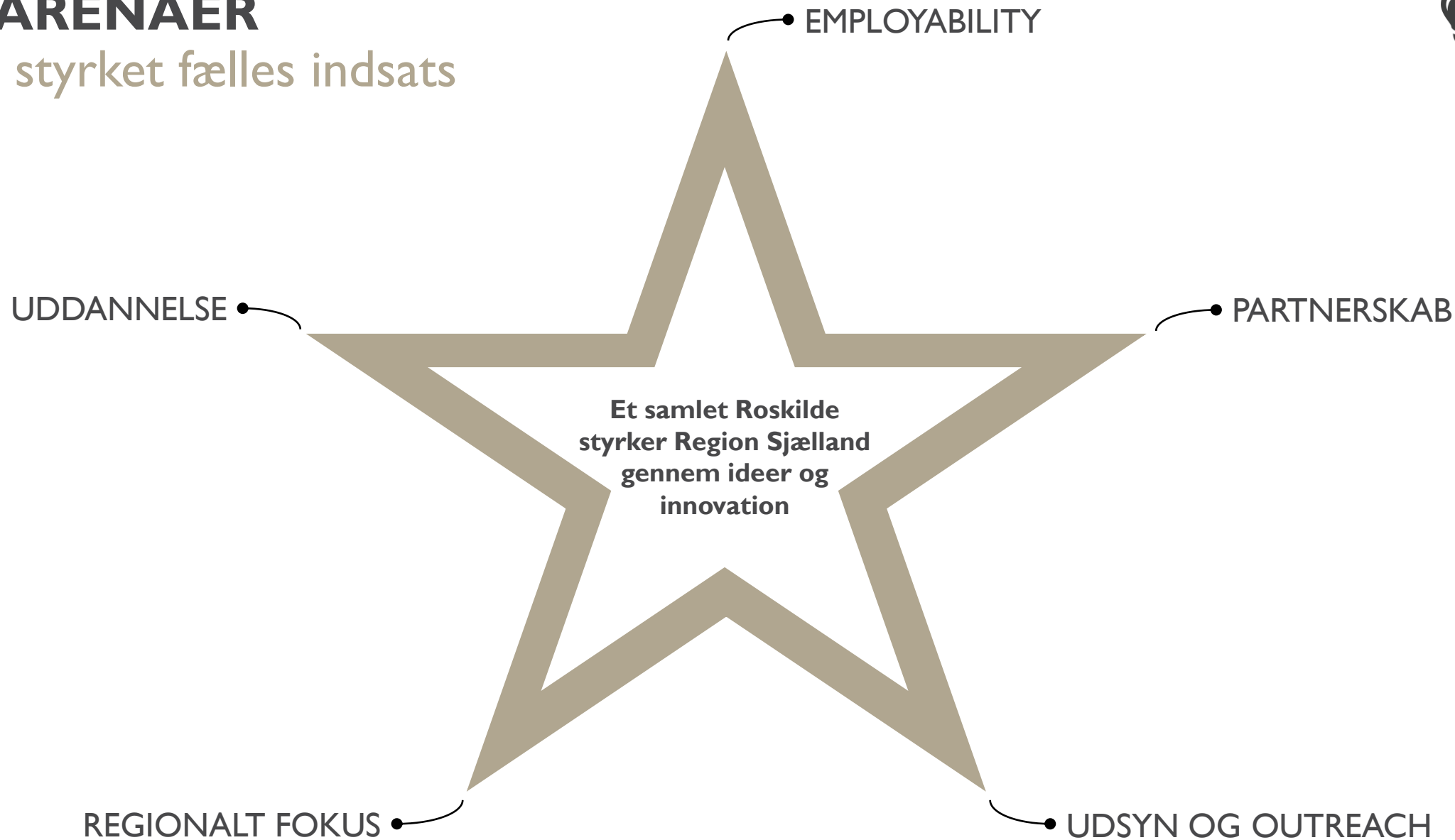


RelationsPeople

FEM ARENAER

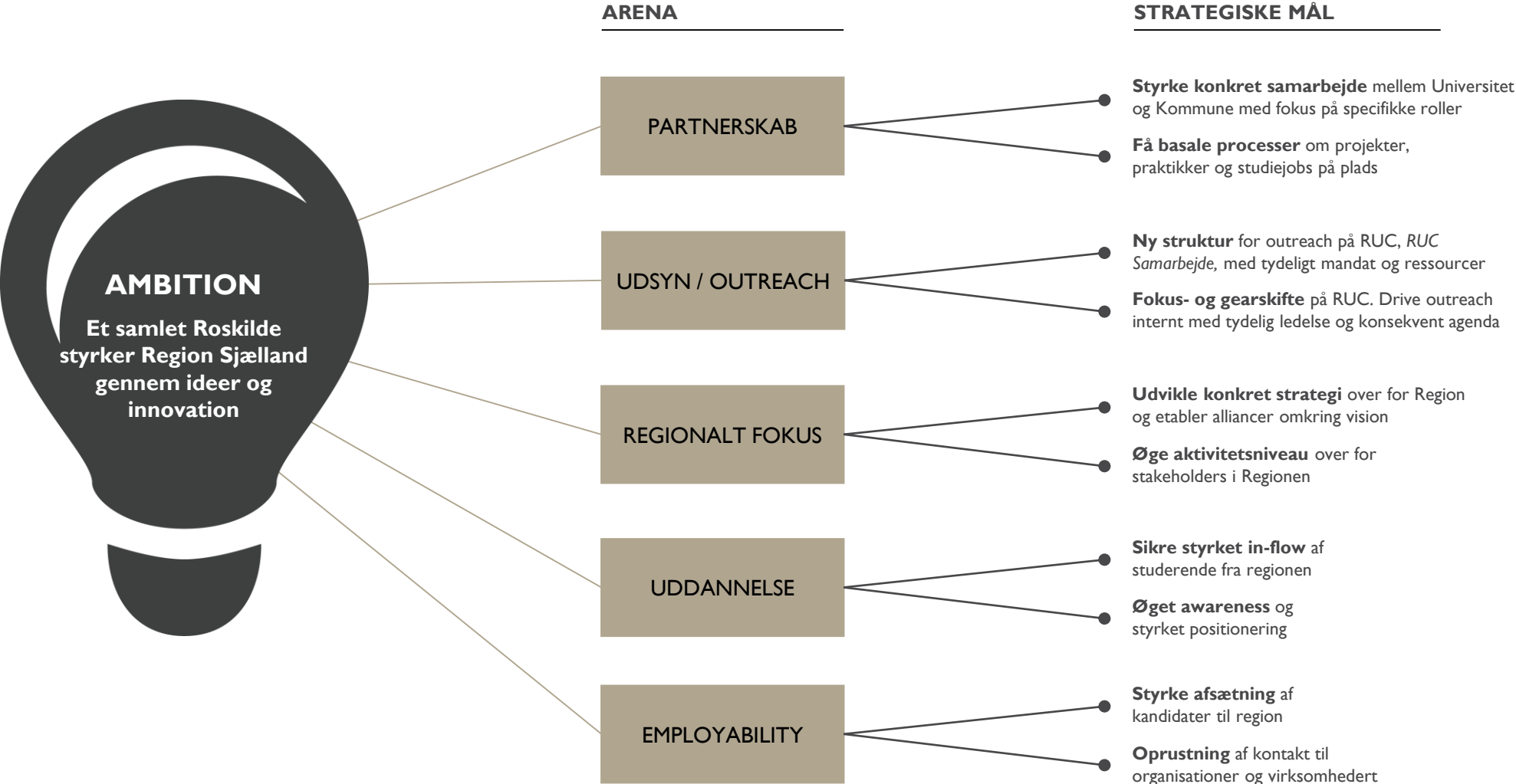
for en styrket fælles indsats

Bestyrelsesmøde 2/2018 - bilag 11 til pkt. 4





Idekatalog: Oversigt





I. PARTNERSKAB

Styrke konkret samarbejde mellem Universitet og Kommune med fokus på specifikke roller
Få basale processer om projekter, praktikker og studiejobs på plads

HOVEDTEMA	KONKRETE AKTIONER
Tydelig ledelses-retning	❑ Prioriter "Handlingsplan for Samarbejde.." ❑ Månedligt møde mellem topledelse i hhv Roskilde Kommune og Roskilde Universitet for at sikre fokus og fremdrift
Roskilde kommune som rollemodel i den studerendes livs-cyklus	<i>In-flow</i> ❑ Implementering af bestyrelses-repræsentation på samtlige gymnasier i Roskilde / RUC ❑ Ambitiøse Intro-dage i foråret for styrkelse af lokalt optag / RUC <i>Studieaktiv</i> ❑ Konkrete mål og planer for projekter, praktik-pladser, studiejobs etc i Kommunen, jvf Handlingsplan / RK ❑ Etabler rolle som formidler af projekter, praktik-pladser og studiejobs / RK ❑ Supportere induction-programmer, jvf Forslag til semesterstart i Roskilde, se bilag / RK <i>Afsætning</i> ❑ Repræsentation i samtlige aftager-paneler inkl rolle som formidler til netværk af smv / RK ❑ Jobgaranti, indslusningsforløb i alliance med virksomheder / RK
Symboliser "Uddannelsesby" tydeligt og markant	❑ Styrke formaliseret og systematisk samarbejde mellem institutionerne i Roskilde, fra gymnasier over produktionsskoler, professionshøjskoler til universitet / RK ❑ Tydeliggør og Styrk Universitetets rolle i Uddannelses-By-koncept / RK ❑ Styrk Universitetsby-symboler: Navngivning af veje, pladser, bygninger og tilhørende skiltning / RK

HOVEDTEMA	KONKRETE AKTIONER
Ambitiøs udveksling	❑ Halvårlig "morgenbriefing" til erhvervsliv, organisations og uddannelsesinstitutioner / RK ❑ Invitere relevante aktører til større projekter / RK ❑ Tilbyde eksperter som undervisnings-kapaciteter til RUC / RK ❑ Udvikle fælles netværks-tilbud til erhvervsliv / RK ❑ Udvikle "Efteruddannelses"-temaer i direkte tilknytning til faglige behov for kompetenceløft i Roskilde Kommune ❑ Opdateret "Folke-Universitet" med særlig anvendelse af forsker-kompetencer; kombineret med "Videns-aften" – program med 12 årlige events hvor RUC's viden og forskere populariseres omkring centrale emner og bringes til Roskilde's borgere, evt suppleret med debat med lokale politikere, erhvervsfolk mv
Attraktiv bolig-situation	❑ Bring Universitet til Byen; Suppler Byens Hus med større og mere visionære indsatser / RK ❑ Universitet til Musicon: Styrk den kulturelle dimension med plads til undervisning / RK ❑ Udlån/udlej billige lokaler i centrum til forpligtende undervisningsaktiviteter / RK ❑ Styrk markedsføring af studenterboliger/kollegier over for studerende / RK
Attraktiv infrastruktur	❑ Styrke infrastruktur for at drive mobilitet, udveksling og mitigere hindringer / RK ❑ RUC Shuttle Bus, gratis transport, bycykler etc / RK
Regional spiller	❑ Formuler (evt i samarbejde med RUC) centrale politiske ønskemål i relation til Regionen baseret på 1) Roskilde Kommune som stor og førende kommune i regionen er som udgangspunkt et naturligt centrum, en naturlig deltager i at kunne formulere hovedpointer og –prioriteringer i den regionale udvikling; 2) Roskilde Kommunes styrke inden for Social Innovation, miljø-projekter og velfærds-udvikling er centrale hjørnestene i både den kommunale og den regionale udvikling





2. UDSYN / OUTREACH

Ny struktur for outreach på RUC, *RUC Samarbejde*, med tydeligt mandat og ressourcer
Fokus- og gearskifte på RUC. Drive outreach internt med tydelig ledelse og konsekvent agenda

HOVEDTEMA	KONKRETE AKTIONER	HOVEDTEMA	KONKRETE AKTIONER
Ny struktur for outreach på RUC	❑ Restrukturer det tidligere RUC-Innovation (nu <i>RUC-Samarbejde</i>) med tydelighed om access, ansvar, mandat, ressourcer etc ❑ Etabler formel funktion for interessevaretagelse (i tilknytning til RUC Samarbejde) med ansvar for målsætning, analyse, og ideer til øget aktivitetsniveau (gerne i samarbejde med Roskilde Kommune, regionale aktører mv)	Byens Hus til næste niveau	❑ Forpligt organisationen på Byens Hus: Sæt mål (fx 250 std/ugentl, 1-2 oplæg, 5-10 projektgrupper), vælg ansvarlig funktion; Etabler samarbejde med institutter/undervisere; Kommuniker
Outreach-fokus internt på RUC	❑ Sæt en intern outreach agenda, drevet af Rektoratet ❑ Sæt fokus på data og fakta: Identificer aktivitets-niveau; Kortlæg decentrale projekter; identificer nøglepersoner etc ❑ Etabler offensiv intern kommunikations-indsats, herunder udnyttelse af allerede etablerede leder-fora ❑ Lav intern (mini)-Konference i september for involvering, forankring og ide-udvikling til øget outreach med deltagelse fra alle institutter, uddannelser, administrationen etc ❑ Involver Udvalg For Eksterne Samarbejder	Offensiv semester-start	❑ Udnyt induction-ide fra internationale studerende ❑ Introducer nærområdet ❑ Implementer "Forslag til Semesterstart I Roskilde"
Intensiver og systematiser netværks-aktiviteter	❑ Årlig Innovations-konference for lokale virksomheder / RUC ❑ Event-formater omkring prioriterede forskningsområder re Regional Strategi / RUC ❑ Invitere RK og erhvervsvirksomheder til aftager-paneler / RUC ❑ Etabler lokalt mentorkorps / RUC via RK	Roskilde Festival som prestige-case	❑ Formaliser samarbejde med Roskilde Festival: Udnyt mulighed for at flytte fokus fra ad-hos til ambitiøst samlet forsknings-projekter(er) – med potentiale til reel Triple Helix projekt i samarbejde med Roskilde Kommune
Engageret Campus-liv	❑ Undersøg muligheder for at styrke campusliv, baseret på surveys blandt studerende ❑ Fx mere uddannelses-aktivitet, mere engagement, FitnessWorld på campus mv	Årsfest som ambitiøs outreach conference	❑ Iscenesæt RUC som Regionens Universitet ved både et langt mere ambitiøs iscenesættelse, demonstration af achievements; offensiv involvering af stakeholders fra regionen
		Offensiv kommunikations-strategi	❑ Etabler og intensiver offensiv Kommunikations-strategi og –plan ❑ Konstant flow af aktiviteter rettet mod lokale og digitale media; fx Nyt Om Navne; ForskningsNyt; Nyhedsbrev til stakeholders etc





3. REGIONALT FOKUS

Udvikle konkret strategi over for Region og etabler alliancer omkring vision
Øge aktivitetsniveau over for stakeholders i Regionen

HOVEDTEMA	KONKRETE AKTIONER
Skab gennembrud for Lægeuddannelse for Regionen	❑ Etabler ankerpunkt omkring Lægeuddannelse for Regionen; som minimum Strategisk Partnerskab med Regionen omkring Sundheds-Tema
Etabler ambitiøs målsætning for RUC's rolle over for Region Sjælland	❑ Støtte til at øge investeringsniveauet for Region Sjælland med forsknings- og udviklingsmidler ❑ Udvikle og styrke forsknings-strategiske temaer om Sundhed, Velfærd og Social Innovation (eller Turisme mv) ❑ Bidrage til at hæve uddannelsesniveau i regionen ❑ Øge afsætning af akademikere til regionens virksomheder
Hæv niveau af analyse	❑ Etabler RUC-data: Kortlæg decentrale forsknings- og projektaktiviteter pr kommune og region; Identificer nøglepersoner/institutter; Involver Roskilde Kommune; ❑ Etabler Regional-data: Kortlæg stakeholders i Kommuner, ErhvervsRåd, Væksthuse; Identificer nøglepersoner/udvalg; Mapping af stakeholdere, synspunkter og interesser i relevante emner ❑ Kvalificer regionens centrale udfordringer versus RUC's forskningsmæssige styrkepositioner; Q&A, hovedbudskaber og argumenter for relevante temaer

HOVEDTEMA	KONKRETE AKTIONER
Organisation	❑ Re-strukturer det tidligere RUC-Innovation (nu <i>RUC Samarbejde</i>) med tydelighed om access, ansvarlig, mandat, ressourcer etc ❑ Etabler formel funktion for interessevaretagelse til/ansvar for målsætning, analyse og ideer til øget aktivitetsniveau (gerne i et vist samarbejde med Roskilde Kommune, Region og relevante yderligere aktører) ❑ Involver Udvalg For Eksterne Samarbejder ❑ Identificer mulige områder og krav til alliancer – vurder muligheder for filialer i regionen ❑ Vurder mulighed for repræsentation af Regionale reps i RUC Bestyrelse
Systematiser out-reach over for kommuner i Regionen	❑ Medieindsats: debatindlæg, nyhedshistorier, reportage, italesættelse af konsekvenser ❑ Kontakt til stakeholdere: fx møder, vidensdeling, rundvisninger, virksomhedsbesøg, newsletter ❑ Events: fx Årsfest, Konferencer, Folkemødet ❑ Identificer og arbejd med de relevante stående udvalg i region og kommuner – spørgsmål, foretræde, personlige møder ❑ Etabler ny netværk, udvalg, fora etc ❑ Region Campus: Etabler formaliseret netværk af uddannelses-institutioner i regionen med fokus på produktions- og professionshøjskoler





4. UDDANNELSE

Sikre styrket in-flow af studerende fra regionen

Øget awareness og styrket positionering

HOVEDTEMA

KONKRETE AKTIONER

Få styr på basis-data (RUC)

- ☐ Kortlæg optag pr kommune/gymnasie for målretning af aktiviteter
- ☐ Udarbejd samling af best cases for formidling i brochure, på webbet etc
- ☐ Implementering af bestyrelses-repræsentation på samtlige gymnasier i Roskilde og i regionen

Kommunikation/ Media (RUC)

- ☐ Producer små videoer om campusliv, studentermiljø, kulturlivet, karrieremuligheder på Sjælland mv
- ☐ Fact-sheets, Opdateret Uddannelses-Kommunikation
- ☐ Web/SoMe
 - ☐ Udvikle og kommuniker koncepter for projekter, praktik, studiejobs og events mv
 - ☐ Video fra studiemiljø på RUC; Campus-detajler; intro til Roskilde's kulturliv mv

Ambitiøse Intro-Dage (RUC)

- ☐ Intro-dage i foråret for lokalt optag
- ☐ Region: Intro-dag(e) i foråret med bus-transport fra hele Sjælland inkl tour de RUC-Roskilde mv
- ☐ Opfølgning lokalt

Region Campus (RUC)

- ☐ Etabler formaliseret netværk af uddannelses-institutioner i regionen med fokus på produktions- og professionshøjskoler a la Campus Roskilde, initieret af Roskilde Universitet
 - ☐ Udarbejd vision for sømløst og smidigt uddannelses-samarbejde på tværs af institutioner i regionen for at skabe effektiv "supply chain" og sikre læringer, erfaringer fra regionen





5. EMPLOYABILITY

Styrke afsætning af kandidater til region

Oprustning af kontakt til organisationer og virksomheder

KPI: Kendskab til RUC blandt virksomheder og offentlig sektor (fra xx% - xx%) / Kendskab til kandidaters kompetence

KPI: Kendskab til RUC's kandidater/kompetencer i Erhvervscentre, VækstHuse etc

KPI: Kontakt: # årlige besøg på virksomheder, organisationer

HOVEDTEMA	KONKRETE AKTIONER
Få styr på basis-data	☐ Kortlæg employability-situation pr kommune ☐ Udarbejd samling af best cases for formidling i brochure, på nettet etc ☐ Fact-sheets, Opdateret og forenklet Uddannelses-Markedsføring (med fokus på merkantile/teknisk/naturfaglige uddannelser)
Kommunikation/ Media	☐ Etablere konstant flow af nyheder/information rettet til lokale/regionale medier; fx Nyt Om Navne, ForskningsNyt, Relevante lokale projekter mv ☐ Viden & Vækst: Kvartalsbaseret nyhedsbrev til virksomheder i regionen, fokuseret på vækst, kandidater i job, opbyggelige cases, endorsements mv inkl korte videoer ☐ Web: Enkel access til kontaktpersoner, match-making mv
Systematisk kontakt	☐ Roadshow til relevante aktører i regionen (Kommuner, VækstHuse, Erhvervs-Fora mv) – gerne i samarbejde med Roskilde Kommune for at demonstrere cases, metoder, processer ☐ Kontakt til stakeholdere: fx møder, vidensdeling, rundvisninger, virksomhedsbesøg, newsletter ☐ Events: fx Årsfest, Konferencer, Folkemødet, Karrieremesser ☐ Forelæsninger: Tilbud om forelæsninger hos virksomheder
Styrket organisation	☐ Re-strukturer det tidligere RUC-Innovation (nu RUC Samarbejde) med tydelighed om access, ansvar, mandat, ressourcer etc ☐ Ansæt 2-3 virksomhedskonsulenter til at etablere footprint ☐ Tilsikr fornøden ledelsesmæssig opbakning ☐ Etablerer forpligtende samarbejde mellem de relevante organisatoriske enheder ☐ Etabler tilbud om at studerende lærer at formidle sine kompetencer til virksomheder

Strategi for regionalt samarbejde

Indhold

Præambel **4**

RUC bidrager til at højne Region Sjællands uddannelsesniveau **6**

RUC bidrager med kvalificeret arbejdskraft til regionen **7**

RUC bidrager gennem forsknings- og udviklingssamarbejder til udvikling af Region Sjælland **8**

Udgivet af
Roskilde Universitet

Fotos
Uffe Weng
Colourbox

Layout
RUC Kommunikation & Presse

Tryk
PrinfoParitas

2018



Strategi for regionalt samarbejde

Strategi for regionalt samarbejde er en udmøntning af Strategi for Roskilde Universitet 2015 – 2020 og af den strategiske rammekontrakt mellem RUC og Uddannelses- og Forskningsministeriet. Den udgør dels en strategisk ramme for RUC's ledelse og repræsentanter i regionale fora, og dels udstikker den fælles strategiske sigt punkter for vores regionale engagement.





Præambel

På RUC er det en kerneopgave at samarbejde med det omgivende samfund. Det ligger til os at være med regionalt såvel som globalt; at samarbejde og være med til at skabe forandring og innovation med værdi for samfundet. Begrebet 'regionalt' skal forstås pragmatisk. RUC har en konkret interesse i at udvikle samspillet med Region Sjælland og med kommuner og virksomheder i regionen. Men begrebet omfatter også aktører i Region Hovedstaden og især kommuner og virksomheder på Vestegnen, som ligger tæt på RUC. Endelig dækker begrebet Greater Copenhagen-samarbejdet.

RUC har som det eneste universitet med hjemsted i Region Sjælland en særlig opgave, som vi fremover vil fokusere på at løfte målrettet. Region Sjælland præges af markante udfordringer i forhold til vækst, sundhed, ulighed og uddannelse, som kræver koordinerede indsatser med henblik på vidensopbygning, udvikling og innovation. Dette billede gælder også kommunerne, dog med markante geografiske forskelle. Både region og kommuner har stort fokus på bæredygtighed og balanceret udvikling. Både region og kommuner efterspørger et styrket samspil med RUC.

RUC har mange gode erfaringer med samarbejdsprojekter i Region Sjælland. Udfordringen er nu at styrke og institutionalisere det kommunale, regionale og virksomhedsrettede samspil på en måde, som skaber værdi for det omkringliggende samfund og for universitetet. RUC ønsker derfor at styrke partnerskabet med regionale aktører i de kommende år:

- RUC ønsker at skabe værdi for regionens virksomheder og institutioner ved at intensivere uddannelsessamarbejdet med lokale og regionale aktører og derved styrke uddannelsesmulighederne i regionen.
- RUC ønsker at skabe værdi for regionens virksomheder og institutioner ved at bidrage med kvalificeret arbejdskraft – i samspil med region, kommuner, arbejdsmarkedets parter, virksomheder og videregående uddannelsesinstitutioner.
- RUC ønsker at skabe værdi ved at styrke forskningen i regionen inden for strategisk prioriterede forskningsområder og herunder at styrke forskningssamarbejde og videnstransfer samt hjemtaget af forskningsmidler til regionen.

Forudsætningen for ovenstående er et styrket partnerskab med regionale aktører som rammesætter og løfter samspillet fra enkeltprojekter til et organiseret samvirke med fælles mål og fælles interessevaretagelse på udvalgte områder. Partnerskabet indebærer gensidigt forpligtende aftaler, prioritering af ressourcer, ledelsesmæssig opbakning og regelmæssig interaktion.

Strategi for regionalt samarbejde kan ikke rumme alt, men må fokusere på udvalgte indsatsområder. Vi vælger at have særligt fokus på at:

1. RUC bidrager til at højne Region Sjællands unges uddannelsesniveau.
2. RUC bidrager med kvalificeret arbejdskraft til regionen.
3. RUC bidrager gennem forsknings- og udviklingssamarbejder til udvikling af Region Sjælland.

RUC bidrager til at højne Region Sjællands unges uddannelsesniveau

Der er udfordringer med uddannelsesniveauet i Region Sjælland. Hver femte af de unge i Region Sjælland fortsætter ikke i uddannelsessystemet efter en gymnasial uddannelse. Det kalder på en koordineret indsats mellem region, kommuner, uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv. I de kommende år vil RUC udvikle sin rolle som regionens universitet og dermed den rolle, RUC har, som en vigtig del af et sammenhængende uddannelsessystem i regionen fra ungdomsuddannelse til lang videre gående uddannelse. Vi vil indgå samarbejdsaftaler med kommuner i regionen med fokus på rekruttering og etablere en uddannelsesalliance med Professionshøjskolen Absalon og EASJ samt associerede uddannelsesinstitutioner.

RUC ønsker gennem særligt tilrettelagte talentforløb og brobygningsforløb på regionens gymnasiale uddannelsesinstitutioner, åbent hus arrangementer og 'studerende-for-en-dag' at bidrage til at flere unge i Region Sjælland tager en lang videregående uddannelse. RUC's rekrutteringskampagner skal være synlige i hele regionen, og vi vil besøge alle relevante ungdomsuddannelser i regionen.

Strategisk mål:

At RUC bidrager aktivt til, at Region Sjælland når de nationale mål for, hvor stor en andel af unge, der skal gennemføre en lang videregående uddannelse, og at antallet af ansøgere fra Region Sjælland, der søger ind på RUC, styrkes.

RUC bidrager med kvalificeret arbejdskraft til regionen

Virksomheder og institutioner i Region Sjælland rekrutterer gerne kvalificeret arbejdskraft - især faglært. Potentialer for ansættelse af flere akademikere særligt i det private erhvervsliv i Region Sjælland vurderes dog at være stort i fremtiden. Flere undersøgelser viser, at ansættelse af en færdiguddannet kandidat skaber markant øget vækst og beskæftigelse, og at der vil være efterspørgsel efter såvel specialister som medarbejdere med mere generiske kompetencer. Samtidig skabes der med udflytning af statslige arbejdspladser til Region Sjælland nye behov for akademisk uddannet arbejdskraft i de udflyttede institutioner.

RUC har samtidig en grundlæggende strategisk målsætning om at sikre RUC-studerende direkte og hurtig adgang til arbejdsmarkedet. Kandidater fra RUC klarer sig lige så godt som andre kandidater, når de har fået fodfæste på arbejdsmarkedet. Men nyuddannede kandidater fra RUC har en større dimittendledighed end landsgennemsnittet på nogle uddannelser. Vi har derfor fokus på at få kandidater fra uddannelser med høj dimittendledighed hurtigere i beskæftigelse og søsatte i den forbindelse et employability-projekt i 2016. Dette arbejde vil blive yderligere intensiveret i de kommende år under den samlede overskrift og indsats: Hurtigere i beskæftigelse. Indsatsen handler både om at synliggøre RUC-kandidaternes kompetencer og at klæde de studerende bedre på til overgangen til arbejdsmarkedet. RUC ser i den sammenhæng et stort potentiale i at samarbejde mere med regionale partnere om overgangen fra studie- til arbejdsliv og herunder udvikling af flere job til dimittender.

I de kommende år vil RUC i dialog med offentlige myndigheder, institutioner og erhvervsliv søge at imødekomme behovet for kandidater med relevante kompetencer i hele regionens geografi - det kunne være inden for sundhed, bæredygtighed, erhvervsudvikling, uddannelse og offentlig forvaltning - og øge kendskabet til RUC's andre uddannelser og deres potentielle værdi for det sjællandske erhvervsliv. Vi vil indgå samarbejdsaftaler med kommuner i regionen med fokus på tilbud til studerende om projektsamarbejde, projektorienteret praktikforløb, studiejob og specialesamarbejde og bidrage til øget beskæftigelse af dimittender i Region Sjællands private virksomheder.

Strategisk mål:

At RUC bidrager med kvalificeret arbejdskraft til regionen, som er en forudsætning for innovation og vækst, og at andelen af nyuddannede fra RUC, der ansættes i Region Sjælland, øges.

RUC bidrager gennem forsknings- og udviklings-samarbejder til udvikling af Region Sjælland

Region Sjælland står over for markante udfordringer. Nogle udfordringer er specifikke for Region Sjælland og andre har en mere global karakter. Det kalder på styrket samarbejde om forskning og udvikling. RUC udfører forskning på højest internationale niveau og kan bidrage til videnopbygning, udvikling, innovation og værdiskabelse for virksomheder og institutioner i Region Sjælland.

RUC er løbende involveret i forsknings- og udviklingsprojekter, som er karakteriseret ved, at både forskere og virksomheder/institutioner bidrager med viden og ressourcer til fælles projekter. I de kommende år sætter vi fokus på forskningens- og udviklingssamarbejder inden for sundhed, bæredygtighed, erhvervsudvikling, uddannelse samt offentlig ledelse og kommunikation:

Sundhed

Samarbejdet mellem RUC og Region Sjælland har i perioden 2014-2017 været drevet af initiativet "Forskningssamarbejdet på sundhedsområdet mellem Region Sjælland og Roskilde Universitet", hvor fire temaer inden for sundhed blev udvalgt, som indsatsområder: De fire temaer var 1) Medicinalbiologi, 2) Sundhedsfremme, 3) Sundheds-IT og 4) Kvalitet, Innovation og effektivisering i sundhedssektoren. Samarbejdet har løftet forskningsaktiviteten i regionen og givet et kompetenceløft til flere forskellige personalegrupper på regionens hospitaler. Der er fremadrettet oplagte muligheder for at øge RUC's forskningssamarbejde med regionens sundhedssektor inden for biomedicinsk forskning, styring og organisation, ulighed, kommunikation, matematisk modellering, big data og shared care.

Bæredygtighed

RUC har en lang tradition for forskning og uddannelse inden for bæredygtig udvikling. Bæredygtig udvikling indgår som et

tværgående tema på alle universitetets fire institutter. I forskningen fokuseres på bidrag til at forstå sammenhængen mellem samfundsudviklingen og dets naturgrundlag. Forskningen omfatter både samfundsvidenskabelige, humanistiske, teknologiske og naturvidenskabelige perspektiver. Forskningen omfatter et bredt felt af forskningsprojekter, herunder bæredygtig udvikling af produktions- og forbrugssystemer indenfor eksempelvis landbrug og fødevarersektoren, affaldssektoren, transportsektoren og energisektoren; forebyggelse og tilpasning i forhold til klimaforandringer eksempelvis klimakommunikation, udvikling af vedvarende energisystemer, analyser af energieffektiviseringer og energiressourcer; byudvikling og byplanlægning eksempelvis ved udvikling af bæredygtige mobilitets og transportsystemer, demokratisering og borgerinvolveringsprocesser i byplanlægningen; samt bæredygtig turisme herunder udvikling af koncepter. Dertil kommer udvikling af bæredygtige sundhedsstrategier og forskning inden for bæredygtige aspekter af det sociale liv, social retfærdighed, social inklusion, deltagelsesmuligheder, menneskelig værdighed og social lighed. Det er målet at videreudvikle eksisterende forskningens- og udviklingssamarbejder inden for ovennævnte områder samt inddrage det regionale perspektiv i arbejdet med FN's bæredygtigheds mål i regi af Centre for Interdisciplinary Research and Education in Circular Economy & Sustainability (CIRCLES).

Erhvervsudvikling

RUC har igennem tiden forsket i vigtige temaer for virksomheder som erhvervsledelse, erhvervsøkonomi, innovation, digitalisering, entreprenørskab, og serviceudvikling. Forskningen kan bruges til at forstå udviklingsproblemer i virksomheder, samfundet og økonomien. Universitet huser førende eksperter inden for områder som for eksempel kommunikation, oplevelsesøkonomi (inklusive turisme, kreative erhverv, fødevarerhverv), innovation (inklusive digitalisering og nye forretningsmodeller) og offentlig-privat samarbejde. Samarbejdet med virksomheder har igennem de seneste år mundet ud i en lang række forsknings- og udviklingsprojekter. Det er målet over de næste år inden for rammerne af Den Regionale

Vækst og Udviklingsstrategi (ReVUS) at styrke forskningssamarbejdet yderligere med regionale virksomheder og i forlængelse heraf at søge finansiering gennem regionale midler, EU struktur-fonde og Innovationsfonden.

Uddannelse

RUC har igennem en årrække gennem samarbejdsprojekter søgt at skabe uddannelsesinklusion på en række uddannelser fra erhvervsskole og ungdomsuddannelse til universitetet. Samarbejdet har taget form som konkrete eksperimenter omkring uddannelsesudvikling, som har haft som mål at rekruttere og fastholdelse flere mænd og drenge i uddannelse gennem målrettet deltagerorienteret uddannelsesudvikling. Vi har ligeledes beskæftiget os med overgangsproblemstillinger mellem folkeskole og ungdomsuddannelser, hvor det er et centralt mål at øge andelen af unge med en gennemført ungdomsuddannelse. Endeligt har RUC en lang tradition for forskning og uddannelse om organisering, lokalisering og udvikling af uddannelsesinstitutioner. Det er målet at styrke forskningssamarbejdet omkring uddannelsesinklusion og overgangsproblematikker og dermed bidrage til at højne uddannelsesniveaue i Region Sjælland.

Offentlig ledelse og kommunikation

RUC har en lang tradition for forskning om offentlige institutioner med særlig fokus på – og i tæt samspil med – regionale og kommunale institutioner. "Roskilde School of Governance" har således undersøgt udviklingen af kommuner og regioner med særlig fokus på styrings- og innovationsprocesser, samarbejde, udlicitering, mv. Forskere fra RUC's kommunikationsmiljø har arbejdet med dialogisk kommunikation, organisatorisk og strategisk kommunikation samt oplevelsesdesign i kommuner, sundhedsinstitutioner, kulturelle institutioner mv. Endelig har RUC et markant forskningsmiljø indenfor social innovation og entreprenørskab med et stærkt fokus på lokalsamfund og samspillet mellem offentlige og civilsamfundsinstitutioner. Det er målet at styrke forskningssamarbejdet omkring udvikling af offentlige institutioner og offentlig service med særlig fokus på offentlig styring og ledelse, kommunikation og innovation.

I de kommende år vil RUC med udgangspunkt i ReVUS intensivere samarbejdet med regionens virksomheder og institutioner om forsknings- og udviklingsprojekter inden for ovennævnte områder. Vi ønsker ligeledes at indgå en ny rammeaftale med Region Sjælland inden for sundhed. Endeligt ønsker RUC at udvikle modeller for efter- og videreuddannelse som tilgodeser regionens behov for løbende opkvalificering af det sjællandske arbejdsmarked – såvel det private som det offentlige – og herunder at bidrage til udvikling af nye digitale læringsformer. Ved at øge forsknings- og udviklingssamarbejder kan RUC samtidig leve op til sine overordnede målsætninger om dobbelt gennemslag, brobygning til erhvervsliv og øget ekstern forskningsfinansiering.

Strategisk mål:

At bidrage til udvikling af Region Sjælland gennem regionalt forankrede forsknings- og udviklingsprojekter særligt inden for sundhed, bæredygtighed, erhvervsudvikling, uddannelse samt offentlig ledelse og kommunikation.

Strategi for regionalt samarbejde skal udvikle universitets samlede evne til at handle langsigtet, målrettet og koordineret. På tværs af de tre indsatsområder intensiveres kommunikation om RUC i Region Sjælland, og der gennemføres årligt en spørgeskemaundersøgelse, der skal måle RUC's reputation blandt centrale stakeholdere i Region Sjælland.



DATO/REFERENCE
190318 /KDM

JOURNALNUMMER

DERES REFERENCE / JOURNALNUMMER

Pkt. 5 Godkendelse af forslag til ny forretningsorden for bestyrelsen

Baggrund

I forbindelse med vedtagelsen af ny vedtægt for RUC pr. 9. februar 2018 skal der foretages en række konsekvensrettelser i bestyrelsens forretningsorden om formanden og de eksterne medlemmer af bestyrelsen.

Forslag til ændring fremlægges til bestyrelsens godkendelse indeholdende følgende ændringsforslag herunder enkelte redaktionelle justeringer;

- § 1 stk. 2

Bestyrelsen skal fremover alene vælge næstformand, da formanden i medfør af universitetsloven nu udpeges af RUCs udpegningsorgan og godkendes af ministeren for 4 år ad gangen. Med formandens nye 4 årige funktionsperiode kommer formandsskabets funktionsperioder i utakt, da næstformanden pt. kun udpeges for en 2 årig periode.

- § 1 stk. 3 og § 2 stk. 3

Næstformandens og andres rolle som stedfortræder for formanden kan ikke omfatte den strategiske dialog med Uddannelses- og Forskningsministeren, der forudsættes varetaget af den ministergodkendte formand.

- § 15

Redaktionel rettelse; Bibliotekschefen er ikke længere fast deltager i bestyrelsesmøderne

- § 28

Hvis eksterne bestyrelsesmedlemmer længerevarende er ude af stand til at deltage i bestyrelsens arbejde kan bestyrelsen ikke længere selv tage stilling til udtræden og nyudpegning men skal inddrage udpegningsorganet.

- § 29

Eksterne bestyrelsesmedlemmer rekrutteres ikke længere ved bestyrelsens foranstaltning men gennem de lovfastsatte indstillings- og udpegningsorganer på den i vedtægten foreskrevne måde.

Sagsfremstilling

Bestyrelsen skal tage stilling til forslaget til ændring af bestyrelsens forretningsorden.

Indstilling

Rektoratet indstiller, at bestyrelsen drøfter og vedtager forslaget til ændring af bestyrelsens forretningsorden

Roskilde Universitet

DATO/REFERENCE

19. marts 2018/RUC Koncernjura

**Forslag til revision af bestyrelsens forretningsorden**

Den nye vedtægt¹ for Roskilde Universitet, der implementerer universitetslovens nye regler for bestyrelsesformanden og de eksterne bestyrelsesmedlemmer, betyder at bestyrelsens forretningsorden skal konsekvensrettes.

Baggrund:

Ændringen af universitetsloven² i 2017 betyder, at valg af formand samt udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer ikke længere besluttes i bestyrelsen efter forretningsordenens fremgangsmåde. I stedet udpeges de eksterne medlemmer af bestyrelsen efter en proces i hhv. udpegningsorganet og indstillingsorganet. Bestyrelsesformanden skal desuden godkendes af ministeren.

Rammerne for de interne bestyrelsesmedlemmer er uændrede, og det er derfor fortsat bestyrelsen selv, som vælger næstformanden for bestyrelsen.

Nedenfor følger forslag til ændring af forretningsordenen (§§ 1-3 og 28-29). Ændringsforslag er angivet i højre kolonne. Til sammenligning er de gældende bestemmelser i forretningsorden angivet i venstre kolonne.

Ændringsforslag, som er en konsekvens af den nye vedtægt og den nye beslutningsproces for udpegning m.v. af eksterne medlemmer, er fremhævet med *fed, kursiv skrifttype*, jf. nedenfor.

Gældende bestemmelser	Foreslåede ændringer
<u>Formand og næstformand</u> § 1. Bestyrelsen konstituerer sig hvert 2. år på sit første møde efter afholdelse af det ordinære valg til bestyrelsen med formand og en næstformand, der vælges blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen. Stk. 2. Næstformanden er stedfortræder for formanden i alle sager. Ved formandens forfald overtager næstformanden formandens opgaver.	<u>Formand og næstformand</u> § 1. <i>Bestyrelsen ledes af en formand, der er udpeget af uddannelses- og forskningsministeren.</i> <i>Stk. 2 Bestyrelsen konstituerer sig hvert 2. år på sit første møde efter afholdelse af ordinære valg til bestyrelsen med en næstformand, der vælges blandt de eksterne medlemmer bestyrelsen.</i> <i>Stk. 3. Næstformanden er stedfortræder for formanden i de opgaver, der følger af § 2.</i> Ved

Kommenterede [KDM1]: Med bestyrelsesformandens nye 4. årige funktionsperiode kommer formandskabets funktionsperioder i utakt, såfremt en 2 årig funktionsperiode for næstformanden fastholdes.

Kommenterede [KDM2]: Den strategiske dialog med Uddannelses- og Forskningsministeren kan ikke overlades til næstformanden eller andre. Dette skal formanden selv forestå.

¹ Februar 2018

² L 699/2017

Roskilde Universitet

DATO/REFERENCE

19. marts 2018/RUC Koncernjura



Stk. 3. Har både formand og næstformand forfald ved afholdelse af et møde, vælger bestyrelsen under forsæde af rektor et af de eksterne medlemmer til at varetage formandens opgaver. Stk. 4. Rektor er ansvarlig for bestyrelsens sekretariatsforretninger.	formandens forfald overtager næstformanden formandens opgaver <i>jfr. § 2.</i> Stk. 4. Har både formand og næstformand forfald ved afholdelse af et møde, vælger bestyrelsen under forsæde af rektor et af de eksterne medlemmer til at varetage formandens opgaver <i>jfr. § 2.</i> Stk. 5. Rektor er ansvarlig for bestyrelsens sekretariatsforretninger.
<u>§ 2 Formandens opgaver</u> § 2. Bestyrelsesformanden organiserer bestyrelsens arbejde og påser, at de forhold, der kræves i lovgivning, vedtægt og forretningsorden, overholdes. § 3. Bestyrelsesformanden repræsenterer bestyrelsen udadtil og udtaler sig på bestyrelsens vegne. Stk. 2. Bestyrelsesformanden varetager på bestyrelsens vegne kontakten til universitetets daglige ledelse mellem bestyrelsesmøderne. Henvendelser fra bestyrelsens medlemmer i bestyrelsesrelevante sammenhænge går via bestyrelsesformanden eller efter aftale med denne. Stk. 3 Bestyrelsesformanden eller den bestyrelsesformanden bemyndiger hertil repræsenterer på bestyrelsens vegne universitetet ved møder og deltager i kontakten til vigtige eksterne interessenter i det omfang, det er hensigtsmæssigt.	<u>§ 2 Formandens opgaver</u> § 2. Bestyrelsesformanden organiserer bestyrelsens arbejde og påser, at de forhold, der kræves i lovgivning, vedtægt og forretningsorden, overholdes. § 3. Bestyrelsesformanden repræsenterer bestyrelsen udadtil og udtaler sig på bestyrelsens vegne. Stk. 2. Bestyrelsesformanden varetager på bestyrelsens vegne kontakten til universitetets daglige ledelse mellem bestyrelsesmøderne. Henvendelser fra bestyrelsens medlemmer i bestyrelsesrelevante sammenhænge går via bestyrelsesformanden eller efter aftale med denne. Stk. 3 Bestyrelsesformanden eller den bestyrelsesformanden bemyndiger hertil repræsenterer på bestyrelsens vegne universitetet ved møder og deltager i kontakten til vigtige eksterne interessenter i det omfang, det er hensigtsmæssigt. <i>Bestyrelsesformanden kan bemyndige en anden til at repræsentere universitetet ved møder med undtagelse af møder om den strategiske dialog med Uddannelses- og</i>

Roskilde Universitet

DATO/REFERENCE

19. marts 2018/RUC Koncernjura



		<i>Forskningsministeren, som formanden selv skal forestå.</i>
<u>Mødeoffentlighed</u>		<u>Mødeoffentlighed</u>
§ 15 Rektoratet (rektor, prorektor og universitetsdirektør) samt overbibliotekaren deltager i bestyrelsens møder jfr. § 20.		§ 15 Rektoratet (rektor, prorektor og universitetsdirektør) samt overbibliotekaren deltager i bestyrelsens møder jfr. § 20.
Stk. 2 Udover bestyrelsens medlemmer har rektoratet samt overbibliotekaren ret til at overvære en sags behandling for lukkede døre. Administrative medarbejdere, der skal udføre bestyrelsens beslutninger, har mulighed for at overvære en sags behandling for lukkede døre.		Stk. 2 Udover bestyrelsens medlemmer har rektoratet samt overbibliotekaren ret til at overvære en sags behandling for lukkede døre. Administrative medarbejdere, der skal udføre bestyrelsens beslutninger, har mulighed for at overvære en sags behandling for lukkede døre.
Stk. 3. Bestyrelsen kan dog udelukke en af de i stk. 1 nævnte personer fra at overvære en sags behandling for lukkede døre, såfremt denne person har en sådan interesse i sagen, at personen, såfremt vedkommende havde været medlem af bestyrelsen, ville være blevet udelukket fra at deltage i forhandlingerne i henhold til § 27.		Stk. 3. Bestyrelsen kan dog udelukke en af de i stk. 1 nævnte personer fra at overvære en sags behandling for lukkede døre, såfremt denne person har en sådan interesse i sagen, at personen, såfremt vedkommende havde været medlem af bestyrelsen, ville være blevet udelukket fra at deltage i forhandlingerne i henhold til § 27.
Stk. 4. Parterne i sager om ansatte enkeltpersoner eller sager vedrørende enkelte studerendes forhold, har ret til personligt at fremsætte deres synspunkter, selv om behandlingen foregår for lukkede døre. Parterne kan dog ikke herved gøre krav på at overvære afgørelsen af en sag, der behandles for lukkede døre.		Stk. 4. Parterne i sager om ansatte enkeltpersoner eller sager vedrørende enkelte studerendes forhold, har ret til personligt at fremsætte deres synspunkter, selv om behandlingen foregår for lukkede døre. Parterne kan dog ikke herved gøre krav på at overvære afgørelsen af en sag, der behandles for lukkede døre.
Stk. 5. Særligt indkaldte sagkyndige kan i sager om enkeltpersoners personlige og økonomiske forhold, herunder ansættelse, forfremmelse, afskedigelse og klager over ansatte enkeltpersoner, om enkelte studerendes studiemæssige		Stk. 5. Særligt indkaldte sagkyndige kan i sager om enkeltpersoners personlige og økonomiske forhold, herunder ansættelse, forfremmelse, afskedigelse og klager over ansatte enkeltpersoner, om enkelte studerendes studiemæssige

Kommenterede [KDM3]: Bibliotekschefen er ikke længere fast mødedeltager

Roskilde Universitet

DATO/REFERENCE

19. marts 2018/RUC Koncernjura



forhold, samt sager om planer eller forhandlinger om køb og salg af fast ejendom, bedømmelse af ordre til eller tilbud fra leverandører eller entreprenører, fremføre deres synspunkter, selv om behandlingen ifølge § 12, stk. 2 og 3, foregår for lukkede døre. Sådanne sagkyndige kan dog ikke herved gøre krav på at overvære afgørelsen af en sag, der behandles for lukkede døre.	forhold, samt sager om planer eller forhandlinger om køb og salg af fast ejendom, bedømmelse af ordre til eller tilbud fra leverandører eller entreprenører, fremføre deres synspunkter, selv om behandlingen ifølge § 12, stk. 2 og 3, foregår for lukkede døre. Sådanne sagkyndige kan dog ikke herved gøre krav på at overvære afgørelsen af en sag, der behandles for lukkede døre.
Medlemmers længerevarende fravær m.v.	<u>Medlemmers længerevarende fravær m.v.</u>
§ 28. Hvis et valgt medlem af bestyrelsen mister sin valgbarhed i løbet af valgperioden eller i øvrigt afgår, eller hvis et valgt medlem på grund af sygdom, studierejser eller lignende er ude af stand til at deltage i bestyrelsens arbejde i 3 måneder eller længere, beslutter bestyrelsen om medlemmets suppleant skal at indtræde som medlem af bestyrelsen. Bestyrelsen beslutter samtidig, hvorvidt suppleanten indtræder for resten af valgperioden eller kun for det ordinære medlems fraværperiode. Ved korterevarende fravær træffer det valgte medlem af bestyrelsen selv beslutning om sin suppleants indtræden jfr. § 17 stk. 2.	§ 28 Hvis et internt medlem af bestyrelsen mister sin valgbarhed i løbet af valgperioden eller i øvrigt afgår, eller hvis et valgt medlem på grund af sygdom, studierejser eller lignende er ude af stand til at deltage i bestyrelsens arbejde i 3 måneder eller længere, beslutter bestyrelsen om medlemmets suppleant skal at indtræde som medlem af bestyrelsen. Bestyrelsen beslutter samtidig, hvorvidt suppleanten indtræder for resten af valgperioden eller kun for det ordinære medlems fraværperiode. Ved korterevarende fravær træffer det valgte medlem af bestyrelsen selv beslutning om sin suppleants indtræden jfr. § 17 stk. 2.
Stk. 2. Hvis et udpeget medlem af bestyrelsen på grund af sygdom, udlandsrejser eller lignende er ude af stand til at deltage i bestyrelsens arbejde i 3 måneder eller længere, beslutter bestyrelsen om medlemmet skal udtræde og et nyt medlem indtræde.	Stk. 2 Hvis et eksternt medlem af bestyrelsen på grund af sygdom, udlandsrejser eller lignende er ude af stand til at deltage i bestyrelsens arbejde i 3 måneder eller længere, indstiller bestyrelsen til udpegningsorganet om medlemmet bør udtræde, og et nyt medlem udpeges i henhold til proceduren i RUCs vedtægt om udpegning af eksterne medlemmer. Stk. 3 Hvis bestyrelsesformanden på grund af sygdom, udlandsrejser eller lignende er ude af stand til at varetage sine opgaver, indstiller

Kommenterede [KDM4]: Redaktionel rettelse; I stedet for "valgt" medlem foreslås "internt" medlem.

Kommenterede [KDM5]: Redaktionel rettelse; I stedet for "udpeget" medlem foreslås "eksternt" medlem.

Roskilde Universitet

DATO/REFERENCE

19. marts 2018/RUC Koncernjura



	bestyrelsen <i>til udpegningsorganet</i> , om bestyrelsesformanden <i>bør</i> udtræde, og en ny bestyrelsesformand <i>udpeges i henhold til reglerne i RUCs vedtægt om udpegning af bestyrelsesformand</i> .
Rekruttering af nye, eksterne bestyrelsesmedlemmer § 29 Når et bestyrelsesmedlem forlader bestyrelsen, behandles udpegningen af et nyt medlem på det førstkommande møde. Bestyrelsen udpeger en prioriteret liste over ønskede nye medlemmer af bestyrelsen. Bestyrelsesformanden varetager dialogen med de udvalgte kandidater. Bestyrelsesformanden kan delegere varetagelsen af denne dialog til medlemmer af bestyrelsen eller til den daglige ledelse. Rekruttering af nye, eksterne bestyrelsesmedlemmer foregår for lukkede døre.	<i>Udpegning</i> af nye, eksterne bestyrelsesmedlemmer § 29. <i>Når formanden eller et eksternt bestyrelsesmedlem udtræder af bestyrelsen i funktionsperioden, udpeges ny formand eller et nyt medlem i henhold til proceduren fastsat i RUCs vedtægt.</i>

Pkt. 6 Udpegning af repræsentanter til hhv. indstillings- og udpegningsorganet

Sagsfremstilling

RUC's reviderede vedtægt blev godkendt af Uddannelses- og Forskningsministeriet d. 9. februar. Herefter blev processen med at nedsætte hhv. et indstillings- og et udpegningsorgan på RUC igangsat. Som led heri skal der på bestyrelsesmøde d. 12. april vælges følgende medlemmer:

- 1 repræsentant for de eksterne bestyrelsesmedlemmer til indstillingsorganet (udpeget af den samlede bestyrelse)
- 1 repræsentant for de interne bestyrelsesmedlemmer til indstillingsorganet (udpeget af den samlede bestyrelse)
- 1 repræsentant for de eksterne bestyrelsesmedlemmer til udpegningsorganet (valgt af de eksterne bestyrelsesmedlemmer). Denne repræsentant må ikke være bestyrelsesformanden.

Funktionsperioden i Udpegnings- og Indstillingsorganerne er 4 år.

Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen udpeger de ovennævnte tre repræsentanter.

Pkt. 7 Orientering fra bestyrelsesformanden

Pkt. 8 Orientering fra rektoratet

1. Besvarelse fra RUC på spørgsmål til universiteterne vedr. praksis for dansk som uddannelses- og forskningssprog

Vedlagt som bilag 1 til punkt 8.

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

Institutionsakkreditering

Vedlagt som bilag 2 til punkt 8.

Employability

Vedlagt som bilag 3 til punkt 8.

Styrkelse af ekstern forskningsfinansiering

Bestyrelsen bevilligede på møde i november 2017 midler til en særlig indsats, hvor forskerne kan søge økonomisk tilskud fra en særlig pulje i forbindelse med udarbejdelsen af større forskningsansøgninger på særligt konkurrenceudsatte områder. RUCopSTART er en centralt administreret pulje, der har til formål at intensivere og understøtte RUC's forskeres deltagelse i større ansøgninger om ekstern finansiering til forskning. Midlerne udmøntes på mellem 25.000-75.000 kr. i perioden 2018-2020. Ansøgningerne behandles hver anden måned, og foreløbig er der bevilget 150.000 kr. Indsatsen ift. talentudvikling/EU (Marie Curie) starter til maj og skal ses i sammenhæng med den strategiske rammekontrakt.

Rekruttering til TEK-NAT

Projektet startede 1. februar, da ny institutleder tiltrådte. Organisering af projektet er på plads i overensstemmelse med RUC's projektmodel. Projektet går efter planen, og der er ved at blive udarbejdet en prototype på rekrutteringsmaterialet til gymnasier. Desuden er der lavet en rekrutteringskampagne for de naturvidenskabelige tekniske uddannelser til HTX'er og gymnasier.

Digitalt RUC

Bestyrelsen besluttede på mødet den 12. september 2017, at prioritere 6 mio.kr. med overskriften Digitalt RUC. Midlerne skulle anvendes til administrativ opbakning af kerneydelserne samt nye kompetencer til RUC's bachelorer og kandidater. Det var vurderingen, at der dels skulle afsættes midler til systemer/opgraderinger og til udviklingsressourcer svarende til 2 årsværk.

I forhold til udviklingsressourcerne er 1 stilling besat pr. 1. januar og den 2. stilling er ude i genopslag. På systemsiden er der fokuseret på den administrative opbakning i form af et studieadministrativt system, og dels et nyt intranet der skal målrette og samle kommunikationskanalerne til de studerende.

RUC har i den forbindelse indgået et samarbejde med konsulenthuset ProActive i forhold til dels en markedsundersøgelse ifht. et studieadministrativt system og dels implementeringen af et nyt intranet.

RUC/FIT har derfor påbegyndt en udbudsproces. Udbuddet forventes afsluttet medio/ultimo maj 2018. Det er forventningen, at implementeringen af det nye studieadministrative system kan gå i gang umiddelbart efter. Det er dog også forventningen, at implementeringsperioden vil strække sig over 1-2 år.

Påbegyndelsen af arbejdet med udvikling af et nyt sharepoint-baseret intranet, der foreløbig benævnes mit.ruc.dk, har afventet færdiggørelsen af markedsundersøgelsen vedr. det studieadministrative system. Nu går udviklingsarbejdet ind i sin indledende fase. Det er pt. forventningen, at det nye intranet kan være klar primo 2019.

Fristen for at afgive prækvalifikationstilbud på det studieadministrative system udløb den 19. marts 2018.

Når de endelige tilbud er indkommet, skal der foretages en grundig evaluering, evt. indhentes yderligere dokumentation samt forhandles kontraktvilkår og pris. Det er ambitionen, at endelig kontraktindgåelse kan ske senest medio juni 2018.

Sideløbende med udbuddet vedr. det studieadministrative system, er arbejdet med udvikling af et nyt intranet (foreløbig benævnt mit.ruc.dk) så småt gået i gang.

3. Vedr. verserende retssag Akademikerne har anlagt mod RUC

Mundtlig orientering v. universitetsdirektøren.



Spørgsmål til universiteterne vedr. praksis for dansk som uddannelses- og forskningssprog

Spørgsmålsbesvarelsesne bedes fremsendt til specialkonsulent Frederik Carsten Pedersen, fiks@ufm.dk, senest d. 9. april 2018.

Såfremt I måtte have spørgsmål, er I velkomne til at kontakte Frederik Carsten Pedersen på mail fiks@ufm.dk eller tlf. 72 31 88 92.

Definitionsafklaring

Udenlandske studerende: Studerende med udenlandsk statsborgerskab *indskrevet på en hel uddannelse*, som ikke taler dansk på optagelsestidspunktet.

Udenlandske ansatte: Fastansatte forskere med udenlandsk statsborgerskab, som ikke taler dansk på ansættelsestidspunktet.

1. Har universitetet eller universitetets fakulteter en sprogstrategi/sprogpolitik eller sproglige retningslinjer. Hvis ja, hvad er de centrale elementer heri?

Roskilde Universitet har en sprogpolitik med det overordnede formål at sikre god kommunikation mellem studerende og ansatte uanset nationalitet, på tværs af undervisning, forskning og administration. Sprogpolitikken gør følgende klart:

- Dansk er universitetets hovedsprog
- Engelsk er universitetets officielle fremmedsprog
- Undervisningen foregår på dansk med mindre der er tale om internationale uddannelser
- Undervisningen skal styrke den sproglige kompetence og evnen til akademisk skrivning hos de studerende
- Der er sprogspor på udvalgte uddannelser, og universitetet kan dokumentere at en studerende har fulgt et sprogspor på hans eller hendes eksamenspapirer.
- Universitetet støtter at forskning udgives på dansk, engelsk og andre sprog, og at formidling sker på det eller de sprog der passer til målgruppen.
- Roskilde Universitets netsider indeholder dansksproget information der henvender sig til en dansksproget offentlighed, danske studerende og ansatte
- Roskilde Universitet netsider indeholder engelsksproget information der henvender sig til en international offentlighed, internationale studerende og ansatte med andre modersmål end dansk.

Vedlagt: Sprogpolitik for Roskilde Universitet

2. Hvilke konkrete tiltag tager universitetet for at understøtte de centrale elementer i universitetets sprogstrategi/sprogpolitik eller sproglige retningslinjer?

- Roskilde Universitet sikrer at sprogcentret CLAVIS tilbyder kurser i dansk til ansatte og studerende fra udlandet. Gæste- og udvekslingsstuderende samt gæsteforskere og -undervisere behøver ikke lære dansk, men universitetet opfordrer dem til at gøre det i det omfang det er muligt.
- Uddannelser på andre sprog end dansk har engelsk som administrationssprog. Administrative medarbejdere kan tage engelskkurser.
- Alle vigtige nyhedsbreve og meddelelser fra rektorat og institutledelser kommer også på engelsk.
- Studieordningerne er alle på forvaltningsproget dansk, men de engelsksprogede uddannelsers studieordning findes så vidt muligt i seneste udgave oversat til engelsk.
- Der forefindes engelsksproget information om muligheder og begrænsninger i udvalget af engelsksprogede forløb.

3. Hvilke overvejelser ligger til grund for at vælge et andet sprog end dansk som udbudssprog til en hel uddannelse, som undervisningssprog til enkeltstående fagelementer eller som administrationssprog?

Uddannelser med globalt indhold

RUC tilbyder uddannelser på engelsk bl.a. på 2/2018, bilag 15 til pkt. 3 Bestyrelsesmøde 2/2018, bilag 15 til pkt. 3 indhold og hvor der er naturlige berøringsflader med internationale uddannelses- og forskningsmiljøer og virksomheder.

Uddannelserne sikres et højt fagligt niveau, fordi internationale forskere og undervisere kan tilføre det nødvendige globale fokus og internationale kompetencer og erfaringer. Dette understøtter samtidig muligheden for at få en international divers studentpopulation.

Det gælder fx uddannelser som International Development Studies, Global Studies, Cultural Encounters.

Udvekslingsmuligheder

Et udvekslingsophold bidrager til et at skabe nye perspektiver på kernefaglighed, og studerende bringer denne viden tilbage til RUC, hvorved RUC's uddannelser ligeledes styrkes og perspektiveres. Et ophold ved ét af RUC's partneruniversiteter styrker de studerendes interkulturelle kompetencer, som er vigtige for danske arbejdspladser.

Ydermere er engelsksprogede uddannelser en nødvendighed, hvis vi fortsat vil opretholde mulighed for at sende egne studerende på kvalitetssikrede udvekslingsophold. For at kunne sende studerende på studieophold i udlandet via udvekslingsaftaler skal vi kunne modtage et tilsvarende antal studerende fra partneruniversiteter i udlandet, som typisk er her et semester ad gangen og ikke kan følge kurser på dansk.

Internationalt miljø og diversitet

Udbud af engelsksprogede uddannelser og kurser muliggør et internationalt fagligt og socialt miljø på universitetet og på de enkelte uddannelser. Det bidrager til en højere grad af diversitet, som styrker (danske såvel som internationale) studerendes kompetencer og evner til at begå sig både på det danske og globale arbejdsmarked og håndtere diversitet på arbejdspladser og i samfundet generelt.

Således opnår også danske studerende som ikke nødvendigvis selv tager på udvekslingsophold, interkulturelle kompetencer, når de læser en engelsksproget uddannelse eller gennemfører et engelsksproget kursus.

4. Prioriterer universitetet, at både danske og udenlandske studerende får en grundlæggende dansk fagterminologi. Hvis ja, hvordan?

Nej, det prioriteres ikke at give hverken danske eller internationale studerende på de internationale uddannelser særskilt indføring i dansk fagterminologi, da det vurderes fuldt tilstrækkeligt på det danske arbejdsmarked at kende fagterminologi på det relevante undervisningssprog (her engelsk) i relation til globalt indhold. Alle RUCs studieordninger udformes og formidles på dansk. På de engelsksprogede uddannelser findes tillige en engelsksproget oversættelse. Således har man som studerende mulighed for at orientere sig i både den danske og engelsksprogede terminologi.

5. Prioriterer universitetet, at udenlandske ansatte opnår tilstrækkelige sprogkompetencer til at kunne undervise og publicere på dansk. Hvis ja, hvordan?

RUC tilbyder alle udenlandske ansatte gratis danskundervisning i regi af sprogcenter CLAVIS i Roskilde, idet udenlandske ansatte kan deltage i danskkurser fra deres start på universitetet, og indtil de når et funktionelt niveau af beherskelse af dansk. Dette tilbydes som integrationstiltag, betalt af kommunerne. RUC opfordrer alle udenlandske undervisere til at følge danskkurset.

RUC skal på baggrund af forslag til Lov om ændring af lov om danskuddannelse til voksne udlændinge m.fl. have en nærmere drøftelse af, hvorvidt RUC skal betale for udenlandske ansattes deltagelse i danskkurser. Herudover er RUC blevet bedt om at udarbejde et høringssvar til Danske Universiteter på baggrund af lovforslaget, idet lovforslaget modarbejder fastholdelse og integration af højt uddannede udenlandske

medarbejdere.

Bilag 1 til pkt. 8

Bestyrelsesmøde 2/2018, bilag 15 til pkt. 8

6. Hvilke tilbud/krav om danskundervisning har universitetet til udenlandske studerende og ansatte? Er det muligt at sige noget om erfaringerne med deltagelse, gennemførelse og opnået kompetenceniveau?

Tilbud til studerende

Alle exchange og full degree studerende får tilbud om gratis danskundervisning, Danskuddannelse 3, på RUC i samarbejde med ekstern udbyder (CLAVIS).

Deltagelse er frivillig, men vi opfordrer kraftigt deltagere på introkursus for internationale studerende at melde sig. Vi informerer også de studerende i forbindelse med optagelse og introduktionsforløb på RUC.

22% af vores studerende påbegyndte eller fortsatte deres danskuddannelse på efterårssemestret 2017. De fleste kursister er exchange students, som kun er i Danmark et enkelt eller to semestre, hvorfor vi har fokus på at øge andelen af studerende på hele grader, der deltager i danskkurser.

Der er 3 hold (begynder og fortsætter) hver tirsdag kl 16.15-18.45. Derudover er der et ekstra tilbud om onlinehold via Skype. Dette onlinehold optages inde i Algade (Roskilde), hvor de studerende også er velkomne til at møde op.

De studerende på RUC karakteriseres af kursuskoordinator hos CLAVIS som værende utrolig dygtige, og langt de fleste har en meget hurtig progression. Med hjælp fra CLAVIS bliver de studerende godt klædt på til et semester og mere i Danmark.

Tilbud til ansatte, jf. svar på spørgsmål 5.

Derudover fremgår der af nogle stillingsopslag krav om danskkompetencer, fx følgende: *"You must have a command of Danish (or Swedish/Norwegian) that is sufficient to teach and supervise effortlessly in Danish, and to participate in administrative and collegial activities. Applicants, who do not master Danish at the present moment, will be expected to acquire a sufficient level within 2-3 years".*

ROSKILDE UNIVERSITET

Uddannelse og Studerende

Notat

05-04-2018

Status for arbejdet med institutionsakkreditering – april 2018

Tidsplan

RUC har afholdt møde med Akkrediteringsinstitutionen ultimo januar og følgende datoer/tidsrum er fastlagt:

- 20. august aflevering af selvevalueringsrapport.
- Uge 46 eller 48: 1. besøg af det eksterne panel.
- Uge 15 eller 17, 2019: 2. panelbesøg.
- Ultimo december 2019: forventelig afgørelse.

Definerede audit trails forventes udmeldt efter 1. panelbesøg.

Fremdrift

RUC's interne tidsplan holder i store træk og arbejdet med institutionsakkreditering skrider frem planmæssigt. Der har siden januar fortsat været fokus på færdiggørelse af selvevalueringsrapporten, dokumentation og implementering af systematiske kvalitetspraksisser på institutterne, ligesom arbejdet med kommunikationskampagne og kvalitetsportal har haft stort fokus.

Udfordringer

Der er generelt et stort arbejdspress forbundet med institutionsakkrediteringsarbejdet i forhold til tilvejebringelsen af den nødvendige dokumentation og de implementeringspraksisser, det kræver på institutterne.

Der var i januar fokus på, at RUC's måde at etablere de nødvendige uddannelsesdata skulle underlægges et tjek, hvilket Damvad har gennemført henover den seneste måned. Vi afventer pt. de endelige anbefalinger, men den foreløbige rapport peger på, at RUC skal være helt på plads med registreringen af forskningsbaseringen; både pga. de øvrige universiteters erfaring med samme i forbindelse med institutionsakkreditering og pga. RUC's decentrale opgørelsespraksis. RUC er derudover pt. udfordret ved, at Uddannelse og Studerendes tal- og analyseenhed er ramt af personalemangel, og at det er et område, det er svært at rekruttere til.

Selvevalueringsrapporten

Selvevalueringsrapporten underkastes en gennemlæsning af to eksterne med stort indblik i kvalitetsledelse og gennemgås derefter endeligt af universitetsledelsen primo maj - og præsenteres derefter for de kollegiale organer.

Kommunikation og formidling

Kommunikationen om den forestående institutionsakkreditering og formidlingen af arbejdet med kvalitet går som tidligere nævnt på flere ben, og det er vigtigt at komme både bredt ud og at sikre, at specifik rolle og ansvar er formidlet og forankret. Det er centralt i de kommende auditforløb, at alle studerende, undervisere, ledere og administrative medarbejdere kender deres rolle og ansvar.

Kvalitetsportal

Første udgave af en revideret og fornyet Kvalitetsportal er søsat (se: <https://intra.ruc.dk/for-ansatte/kvalitetsportal/>), hvor al relevant information vil være at finde – herunder også beskrivelse af ovennævnte roller og ansvar.

Portalen har været præsenteret i Universitetsledelsen, Akademisk Råd, Uddannelsesudvalget og for vice- og studielederne. I den kommende tid vil der være en præsentation på alle fire institutter for medarbejderne. Der er generelt god feedback på, at der nu findes ét sted med en samling af al relevant information. Portalen udvides løbende og vil blive lagt på www.ruc.dk, når den har en mere endelig form.

Måltrettet kampagne rettet mod undervisere og studerende

Kampagnens forskellige elementer og dele er defineret og skudt i gang. Der bliver bl.a. fokuseret på flere debatskabende arrangementer på institutterne og i administrationen, der skal skabe en større bevidsthed om RUC's kvalitetsarbejde, men også en forståelse for, hvad en institutionsakkreditering indebærer og har af betydning for universitetet.

Øvrigt

RUC har i det seneste år arbejdet helt overordnet med færre indgange for særligt studerende, men også for VIP og studieledere – hvilket også er formålstjenstligt i forbindelse med en institutionsakkreditering: Det er nemmere at tydeliggøre, hvor studerende kan finde hjælp og information, når de kan henvises til Studenthub (fysisk og på intra), Kvalitetsportalen og deres eget studienævns side. VIP'erne kan ligeledes henvise de studerende til Studenthub ift. alle spørgsmål, der ikke vedrører den konkrete undervisning eller vejledning og samtidig orientere sig på Kvalitetsportalen. Og endeligt kan studielederne finde information og inspiration til kvalitetsarbejdet på hhv. Kvalitetsportalen og den nye Studielederportal – to portaler, der vil være tæt forbundne.

Disse portaler udgør et vigtigt element i kommunikationsindsatsen.

Employability-indsatsen på RUC, 2018-2020

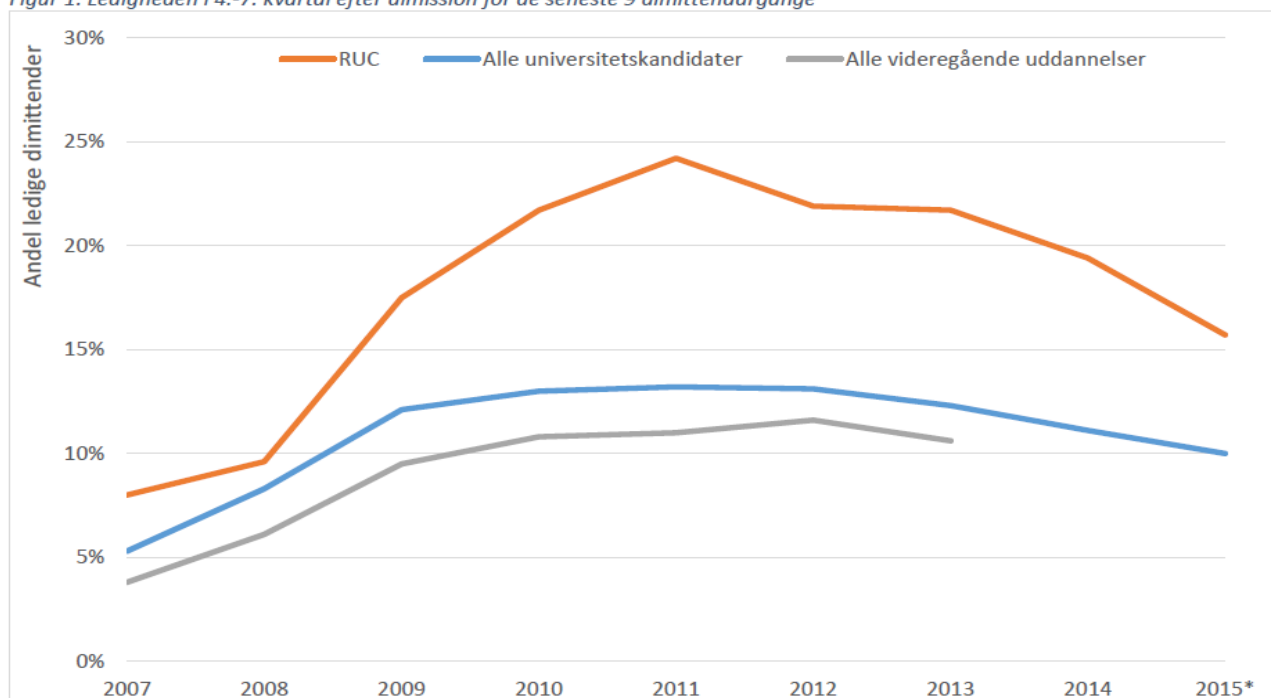
Notat til bestyrelsen, 22.3.2018

Behov for fortsat fokus på ansættelse

Baggrunden for at sætte yderligere ind med tiltag for at få kandidaterne hurtigere i arbejde er at RUC samlet set har en høj dimittendledighed, og at en lang række af fag er dimensionerede som følge af for høje ledighedstal over de seneste 10 år. I forhold til at RUC netop uddanner analytiske og metodebevidste tværfaglige kandidater med projektstyringskompetencer, er dette ikke acceptabelt.

RUC-uddannede har i sammenligning med de øvrige universiteters kandidater den højeste dimittendledighed:

Figur 1: Ledigheden i 4.-7. kvartal efter dimission for de seneste 9 dimittendårgange



Kilde: RUC pba. Danmarks Statistik samt UFM's bruttoledighed for alle videregående uddannelser.

Noter: Ledigheden måles som den gennemsnitlige bruttoledighed i 4.-7. kvartal efter dimission. UFM's tal for alle uddannelser er kun tilgængelige til og med 2013. For 2015 gælder, at kun første halvdel af årgangen indgår, da data for for anden halvdel af årgangen endnu ikke er tilgængelig.

Dette er til en vis grad relateret til uddannelsesprofilen med vægt på humaniora og samfundsvidenskab, men dertil kommer at RUC's kandidater har vist sig særligt følsomme over for konjunktursvingninger som det sås efter finanskrisen.

Uddannelses- og Forskningsministeriets opgørelse (februar 2018) ¹ viser, at den gennemsnitlige beskæftigelsesgrad for dimittender fra RUC ser således ud:

2009	2010	2011	2012	2013
87,7 %	85,7 %	81,6 %	83,8 %	83,1 %

¹ Jf. Uddannelses- og Forskningsministeriet, <https://ufm.dk/uddannelse/indsatsomrader/nyt-bevillingssystem-for-de-videregaende-uddannelser> (bilag 8). Der skal naturligvis tages højde for, at ministeriets tal ikke er nutidige og derfor kan give et mangelfuldt billede. Bl.a. derfor suppleres med andet datamateriale og analyser med nyere tal som notat udarbejdet af Damvad.

Selvom dimittendledigheden er faldet de seneste år, er det nødvendigt, at der på RUC gøres en yderligere indsats for at øge beskæftigelsen og mindske ledighedsperioden for dimittender. Dette er i sig selv vigtigt for at trænge igennem med RUC's grundfortælling om virkelighedsnære og kompetenceopbyggende uddannelser, men det skal også ses i lyset af den fortsatte dimensionering af mange af RUC's uddannelser og i forhold til det nye bevillingssystem, hvor dimittenders beskæftigelse vil indgå i beregningen af det resultat-tilskud, universitetet modtager.

Den hidtidige indsats

RUC har gennem længere tid iværksat en lang række både fælles og lokale indsatser for at skabe grundlag for bedre kandidatbeskæftigelse og for at modvirke dimittendledighed. Indsatserne handler dels om at udvikle selve uddannelserne og de studerendes bevidsthed om egne kompetencer, dels om at skabe kontakt mellem dimittender og arbejdsmarked.

1) Uddannelsesudvikling og arbejdsmarkedskontakt

Kandidatreformen (2015) har styrket sammenhængen i uddannelserne og en tydeligere profil, både hvad angår den samlede faglighed og de særlige kompetencer.

Hertil kommer at der er mulighed for projektorienterede forløb (praktik) i alle kandidatuddannelser, og der arbejdes med at skabe samarbejde med virksomheder omkring projektarbejde og specialer, således af flere studerende udarbejder et eller flere af deres projekter i samarbejde med virksomhed eller en anden ekstern partner. Begge dele styrker kontakten til arbejdsmarkedet, skaber bevidsthed om anvendeligheden af uddannelserne (kompetenceafklaring) og skaber også ofte direkte mulighed for ansættelse. Disse tiltags positive effekt på beskæftigelsen understøttes af flere undersøgelser:

Således viser EVA i undersøgelsen *Effekter af studiejob, udveksling og projektorienteret forløb* gennemført i 2016,² at studerendes samarbejde med virksomheder styrker de studerendes forståelse for arbejdsmarkedet, træner deres evner til at omsætte teori til praksis og skaber relevant netværk. Hertil kommer, at det øger virksomhedernes kendskab til uddannelserne og styrker dialogen mellem universitet og arbejdsmarkedet. Af undersøgelsen fremgår det, at forskellige typer af samarbejde giver en positiv beskæftigelseseffekt på mellem 10 og 20 procent.

Viden i udvikling, et projekt om udvikling af studerendes karrierevalg og overgang fra studie til job gennemført af DTU og KU (2012-2015),³ konkluderer, at tidlig indsats og integration af karrierefokus i undervisningen styrker de studerendes karrierebevidsthed og motivation for deltagelse i karriereaktiviteter. Her lægges der også vægt på at virksomheder, der deltager i længerevarende indsatser, får bedre indblik i de studerendes kompetencer. Og tæt kobling mellem underviser og karrierepraktiker medvirker til at sikre, at karrierettede aktiviteter integreres i praksis uden at gå på kompromis med den faglige læring.

Der er således evidens for, at studerendes samarbejde med virksomheder og et øget fokus på tidlig og uddannelsesintegreret karrierelæring har en positiv effekt på de studerendes karriereparathed og medvirker til at øge beskæftigelsen.

2) Behov for en mere koordineret indsats

I 2016-17 har et særligt employability-projekt kortlagt de mange indsatser til styrkelse af RUC-dimittenders jobparathed. Kortlægningen afdækkede over 140 aktiviteter som ofte ikke var koordinerede. Projektet tydeliggjorde, at arbejdet med employability kræver bedre koordination, stærkere involvering af fagmiljøerne, og at de studerende i højere grad skal inddrages og ansvarliggøres for arbejdet med deres faglige profil og arbejdsmarkedsparathed. På den baggrund blev der i 2017 nedsat et såkaldt employability-bånd på

² <https://www.eva.dk/videregaende-uddannelse/effekter-studiejob-udveksling-projektorienterede-forloeb>

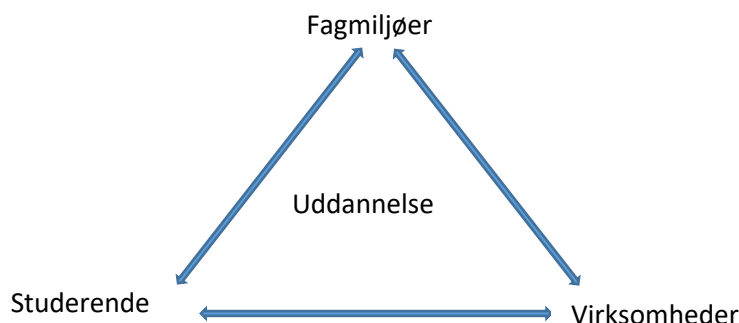
³ <http://uddannelses kvalitet.ku.dk/udviklingsinitiativer/relevans-og-praksis/viden-i-udvikling/>

tværs af RUC med henblik på at opbygge en mere strategisk og koordineret indsats med øget faglig forankring og engagering af de studerende. Employability-båndet består af institutleder fra IKH, de fire viceinstitutedere, udvalgte studieledere, uddannelsesmedarbejdere fra de fire institutter og medarbejdere fra US (studie- og karrierevejledere + kvalitetsmedarbejdere).

Den forstærkede indsats: Mål og succeskriterier

Bestyrelsen har på indstilling fra ledelsen afsat midler til et intensiveret arbejde med RUC-dimittendernes employability. Midlerne går til aflønning af tre karrierekonsulenter samt udvikling og afholdelse af aktiviteter ud over den almindelige drift. Denne medarbejderressource skal medvirke til at opnå en virkningsfuld, koordineret indsats med intensiverede karrierevejledningsaktiviteter for studerende, styrket samarbejde med relevante virksomheder og organisationer uden for RUC og udvikling af målrettede forløb tæt knyttet op på uddannelserne.

Karrierekonsulenternes arbejde består i at koordinere indsatsen mellem de tre centrale aktører: Aftagere, fagmiljøer og studerende. Deres indbyrdes samspil er afgørende for et succesfuldt resultat.



Karrierekonsulenterne skal konkret løse følgende opgaver.

Overordnet mål		Succeskriterium
Hurtigere overgang fra uddannelse til job for dimittender.		Dimittendledigheden er faldet til 14 % i 2021 ⁴
Indsats	Handling	Succeskriterier
Virksomhedsop-søgende indsats	Planlægning og udførelse af systematisk virksomhedsop-søgende indsats for at skabe samarbejde og jobs både til RUC-studerende og dimittender. Virksomhederne udvælges i samarbejde med fagmiljøerne, og der vil være en bred repræsentativitet som afspejler arbejdsmarkedet. Karrierekonsulenterne tilbyder øget tilgængelighed og service for virksomheder. Fokus vil være på etablering af partnerskabsrelationer til udvalgte virksomheder.	Der er etableret kontakt til mindst 100 virksomheder (offentlige, private eller NGO'er) De studerendes samarbejde med virksomheder (praktik- og projektsamarbejde) er øget med 20 %
Udslusningsakti-viteter for di-mittender	Når de studerende afleverer speciale, vil konsulenterne tilbyde dem at deltage i individuelle og kollektive karrierearrangementer.	Samtlige dimittender er blevet tilbudt at deltage og 50 % har gjort det

⁴ I forhold til det overordnede succeskriterium om at sænke dimittendledigheden vil det først blive opgjort et år efter indsatsens afslutning i 2021 for på den måde at øge sandsynligheden for så retvisende et billede af indsatsens effekt på beskæftigelsen som muligt. De andre succeskriterier og målsætninger vil blive opgjort ved afslutningen af den samlede indsats i 2020.

	Det kan både være karrieresamtaler og workshops om f.eks. at skrive uopfordret ansøgninger eller hvordan man får foden indenfor i en SMV.	
Styrket markedsføring over for potentielle aftagere	En væsentlig indsats består i at udvikle og producere nyt markedsføringsmateriale på web og i fysisk form, som skal forbedre RUC's brand blandt aftagere og samarbejdspartnere, og som klart og overskueligt anskueliggør mulighederne for studenter samarbejde. Denne indsats spiller tæt sammen med den relationsopbygning, som foregår i den virksomhedsopsøgende indsats.	Der er udarbejdet nyt fysisk markedsføringsmateriale, nye sider på ruc.dk til virksomheder samt implementeret ny jobbank
Udvikling og understøttelse af RUC-studerendes samarbejde med virksomheder	Der vil være fokus på at kvalificere og understøtte de studerende i samarbejdet med virksomheder. Herunder udvikling af praktikunderstøttende aktiviteter, hvor konsulenterne støtter de studerende (og virksomhederne) i forhold til at forventningsafstemme, levere et relevant output til virksomheden samt fokusere på netværksskabelse.	Koncept for understøttelse af samarbejder, herunder vejledning på web og afholdelse af understøttende aktiviteter for studerende er udviklet og implementeret. De studerendes samarbejde med virksomheder (praktik- og projektsamarbejde) er øget med 20 %
Styrkelse af de studerendes karrierebevidsthed	I tæt samarbejde med fagmiljøer og relevante eksterne aktører vil der blive afholdt aktiviteter, der øger de studerendes bevidsthed om faglig profil, valg, kompetencer og mulighedsrum i forhold til kommende ansættelser. Der vil være fokus på viden om forholdene på arbejdsmarkedet og mulighederne for at skabe sit eget job.	Der gennemføres mindst 10 kollektive arrangementer, hvor mindst 150 studerende deltager. Karrierelærings-survey viser stigning i de studerendes karrierebevidsthed i projektperioden.

Indsatsen kobles strategisk til employability-båndet, mens den daglige drift og ledelse er forankret i RUC Studie- & Karrierevejledning, hvor de tre karrierekonsulenter er ansat. I kraft af båndet er der skabt en tværgående forankring i både fagmiljøer, kvalitetsarbejde og studie- og karrierevejledning. Dialog med aftagere og studerende pågår løbende i forhold til konkrete aktiviteter og indsatser og evalueringen af disse.

Indsatsen løber fra marts 2018 til og med februar 2020. Der arbejdes med gængse projektstyringsværktøjer, f.eks. semesterbaserede handlingsplaner, med overblik over de konkrete aktiviteter samt tidsplan for igangsættelse og afslutning af de respektive aktiviteter. Herudover rapporteres løbende til ledelsen, jf. nedenstående kommunikationsoversigt.

Ledelsesinformation og øvrig kommunikation

Hvem	Hvordan	Hvad	Hvorfor	Hvornår	Ansvar
Bestyrelsen	Status-notat	Hovedaktiviteterne i de forskellige indsatser	Følge udviklingen	2 gange om året (én gang med nøgletal for beskæftigelsen)	Studie- og Karrierevejledningen
UL	Status-notat	Hovedaktiviteter + evt. oplæg til beslutning	Løbende sætte retning	4 gange årligt	Formand for employabilitybåndet
Akademisk Råd	Status-notat	Hovedaktiviteterne i de forskellige indsatser	Bevidstgørelse – og formidling af <i>de gode historier</i>	2 gange om året forud for bestyrelsesmøderne	Studie- og Karrierevejledningen
Rektorat	Løbende status	Den løbende udvikling af indsatsen	Følge udviklingen og vurdere om aktiviteterne kan omsættes til/formidles som <i>den gode historie</i>	Per mail – f.eks. én gang om måneden eller i forbindelse med konkrete aktiviteter	Studie- og Karrierevejledningen

Studieledere	Temadrøftelse på studieledermøder	Hovedaktiviteter i de forskellige indsatser med henblik på input	Yderligere forankring af employability i uddannelserne	En gang pr. semester/en gang om året	Formanden for employabilitybåndet
--------------	-----------------------------------	--	--	--------------------------------------	-----------------------------------