

Hermed indkaldes til  
**Akademisk Råds møde 6/2018**  
**Onsdag den 24. oktober 2018 kl. 13.00-16.00**  
**I mødeloakle 27.2-054 - Lokale 3 (40)**

## Dagsorden

		Bilag	Tid
1.	Godkendelse af dagsorden		
2.	Akademisk Råds tre kvarter <i>Beslutningsprocesser – Hvordan, hvem og hvornår?</i>	<i>Ingen bilag</i>	
3.	Fast punkt om forskning <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forskningsredegørelse 2018</li> <li>- Mundtlig orientering om publiceringsstrategi</li> </ul>	<i>Bilag 30</i>	
4.	Orientering om Prognose 2 2018 og vedtagelse af budget for 2019	<i>Bilag 31</i>	
5.	Drøftelse af oplæg til bestyrelsens strategiske temadrøftelse: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Organisation</li> <li>b. Campus</li> </ul>	<i>Bilag 32</i>	
6.	Indstilling om reduktion og standardisering af omfang på specialer og projekter	<i>Bilag 33</i>	
7.	<p><u>Meddelelser/Orientering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Skriftlige behandlinger siden møde 05/2017 (skriftlig)</li> <li>b. Tildeling af ph.d.-grader siden møde 05/2017 (skriftlig)</li> <li>c. Orientering om normer for ekstern censur og reduktion af varighed for mundtlig projekt- og specialeeksamen (skriftlig)</li> <li>d. Studiemiljøvurdering 2018 (skriftlig)</li> <li>e. Udpegning af VIP-medlem til Studiemiljøpuljeudvalget (skriftlig)</li> </ul> <p><i>UDDU indstillede på sit møde den 10. oktober lektor og huskoordinator Hans Ulrich Rosengaard til studiemiljøpuljeudvalget og rektor har siden hen tiltrådt UDDU's indstilling.</i></p> <p><i>Uddannelseskvalitet:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f. Status på arbejdet med institutionsakkreditering (Mundtlig orientering om første panelbesøg)</li> <li>g. Akkrediteringsmodel 2.0 (mundtlig)</li> <li>h. Revideret turnusplan og endelig procedure for intern uddannelsesevaluering (skriftlig)</li> </ul>	<p><i>Bilag 34</i></p> <p><i>(Eftersendes)</i></p>	
8.	Eventuelt		

---

## **Pkt. 3 Drøftelse af Forskningsredegørelse 2018**

---

### **Baggrund**

RUC har i de seneste 10 år arbejdet med at intensivere det strategiske arbejde med profilering og styrkelse af forskningen og har fokuseret på forskningspublicering, udvikling af forskningsorganisering og forskningsprofil, ph.d.-uddannelse, hjemtag af eksterne midler samt stærkere orientering mod effekt og værdiskabelse.

Til brug for bestyrelsens temadrøftelse om forskningen på RUC har prorektor bestilt en forskningsredegørelse omhandlende følgende elementer: et overblik over videnskabelige medarbejdere, ph.d.-området, ekstern forskningsfinansiering, videnskabelig produktion, RUC's ranking og benchmarking, forskningens samfundsmæssige gennemslag, samt forskningsbaseret undervisning.

Forskningsredegørelsen er tænkt som et analytisk og faktisk værktøj, der kan opdateres hvert år og tegne et aktuelt og faktisk billede af forskningen på RUC.

Redegørelsen antyder, at der er opmærksomhedspunkter vedr.:

Kønssammensætning i stillingskategorierne, ph.d.-området, herunder færdiggørelsestid og bestand, hjemtag af eksterne midler, herunder forbrug af ekstern finansiering til forskningsprojekter og lagerbeholdningen, og desuden ranking.

### **Proces**

Med henblik på bestyrelsens temadrøftelse om forskning den 1. november 2018 vil processen blive således at:

- Hovedsamarbejdsudvalget drøfter redegørelsen mandag d. 22. oktober 2018
- Forskningsudvalget drøfter redegørelsen tirsdag d. 23. oktober 2018
- Akademisk Råd drøfter redegørelsen onsdag d. 24. oktober 2018
- Universitetsledelsen drøfter redegørelsen torsdag d. 25. oktober 2018.

Ovenstående drøftelser vil tilsammen danne grundlag for beskrivelsen af en række problemfelter og evt. tilknyttede handlinger.

### **Indstilling og sagsfremstilling**

Akademisk Råd bedes drøfte og overveje hvilke opmærksomhedspunkter redegørelsen giver anledning til at arbejde videre med i forhold til drøftelsen med bestyrelsen og senere i institutternes forskningsudvalg.

### **Kommunikation**

Prorektor samler op på drøftelserne i de forskellige fora og udarbejder sammen med forskningsservice det endelige oplæg til bestyrelsen.

# Forskningsredegørelse 2018

EFTERÅRET 2018

Forskningservice

Kommunikation og Rektorsekretariatet

Roskilde Universitet

## Indhold

1. Forskningsprofil .....	4
2. Videnskabelige medarbejdere .....	8
3. Ph.d.-området .....	12
4. Ekstern forskningsfinansiering .....	16
5. Videnskabelig produktion .....	18
6. Ranking og benchmarking.....	25
7. Forskningens samfundsmæssige gennemslag (Impact) .....	26
8. Studerende og forskning .....	28

Henvendelse vedr. Forskningsredegørelsen, kontakt Forskningservice

Jens Kofod, Teamleder  
Araceli Bjarklev  
Cecilie Thorsted Flo  
Lene Lillebro  
Sara Schrøder Kaas

## Prorektors forord

Ambitionen med *Forskningsredegørelse 2018* er at præsentere status og udvikling for RUC's forskning med fokus på fakta og nøgletal.

Redegørelsen beskriver både 'input'- og 'output '-siden af forskningen. På den ene side forskningsprofil, -strategi, -bemanning og -finansiering og på den anden side videnskabelig produktion, national og international placering, samt forskningens interne og eksterne impact.

Hvor det er muligt er der anlagt et femårigt perspektiv for at følge udviklingen over en årrække, og hvor det er relevant sammenlignes de fire institutter. Endelig sammenlignes der med den øvrige universitetssektor på udvalgte områder.

Tilgangen er først og fremmest beskrivende, derfor inviteres læserne til selv at udpege mulige opmærksomhedspunkter – og måske også udpege hvor der er behov for yderligere viden.

Jeg håber at redegørelsen både kan skabe overblik og et grundlag for fremtidige debatter om forskning og forskningsstrategi på universitetet.

Peter Kjær, oktober 2018

## 1. Forskningsprofil

RUC bedriver forskning på højeste internationale niveau inden for hovedområderne samfundsvidenskab, humaniora, naturvidenskab samt dele af de sundhedsvidenskabelige og tekniske hovedområder.

RUC's universitetsmodel bygger på et stærkt forskningsmæssigt fundament, som omfatter tre forskellige men typisk overlappende forskningsorienteringer:



**Nysgerrighedsdrevet** grundlagsskabende forskning indenfor eller på tværs af etablerede fagområder

**Udfordringsdrevet** forskning med fokus på samfundsmæssige problemområder og løsningsmuligheder

**Inddragende** forskning (citizen science) med fokus på involvering af borgere, brugere, patienter, medarbejdere m.fl. i forskningsprocessen.

En lang række af universitetets forskningsmiljøer kombinerer grundlagsskabende og mere udfordringsdrevet forskning, ligesom der er en stærk tradition for samfundsendageret forskning. RUC's forskning bygger på et ideal om dobbelt gennemslag: forskning som både har akademisk impact og samfundsmæssig værdi.

Universitetets forskningsprofil har i øvrigt følgende kendetegn:

- RUC er frontløber på en række områder inden for tværvideenskabelig forskning – både indenfor og på tværs af hovedområder, f.eks. i forhold til miljø og bæredygtighed, politik og økonomi, design og kommunikation
- RUC har et af landets største forskningsmiljøer inden for kommunikation inkl. performance design og journalistik og store miljøer inden for politik og administration samt psykologi og læring
- RUC har en række internationalt højtprofilerede forskningsgrupper, som typisk kombinerer grundlagsskabende og mere udfordringsdrevet forskning, f.eks. inden for materialeforskning, miljørisici, molekylære mekanismer, ret og etik, historiebrug, offentlig styring, arbejdsliv, mobilitet og byudvikling, social entreprenørskab, migration samt udviklingsstudier
- RUC har en stærk tradition for borger- og brugerinvolvering i forskningen på tværs af forskningsmiljøer blandt andet inden for planlægning, kommunikation, velfærd og sundhed.

### Strategisk Rammekontrakt, Strategi Ny RUC og Institutstrategier

RUC har igennem den *Strategiske Rammekontrakt 2018-2021* forpligtet sig til, at arbejde med følgende strategiske mål for kerneopgaverne:

1. Styrke forskningskvalitet inden for eksisterende styrkeområder og inden for større uddannelsesbærende forskningsmiljøer
2. Roskilde Universitet skal være en attraktiv forskningsinstitution, der fokuserer på talentudvikling
3. Høj uddannelseskvalitet gennem styrkelsen af det problemorienterede projektarbejde som forskningsbaseret og pædagogisk læringsmodel
4. Øget læringsudbytte for alle studerende

5. Kandidater for Roskilde Universitet skal hurtigere i job efter endt uddannelse
6. Styrket regionalt samarbejde og værdiskabelse.

Set fra et forskningsperspektiv arbejdes der særligt med punkterne 1, 2 og 6. Dette understøttes bl.a. gennem *Strategi Ny RUC 2015-2020*, hvor der er bekræftet at: "RUC skal konsolidere sin position i det danske og internationale forskningslandskab ved at udvikle og profilere de forskningsområder, hvor vi har særlige styrker eller særlige potentialer. Det kræver en sammentænkning af medfinansiering, talentpleje, forskningssupport, forskningskommunikation og strategisk arbejde på universitetsniveau og på institutniveau.

I tråd med Strategi Ny RUC formulerede alle fire institutter i 2016 strategier og handlingsplaner for forskning som løber fra 2017-2020. Institutternes forskningsstrategier kan findes her:

<https://intra.ruc.dk/for-ansatte/forskningsportal/publiceringsstrategi-og-forskningsstrategier/>

Der bliver løbende fulgt op på institutstrategier og handlingsplaner i møder mellem prorektor og institutledelserne.

## **Forskningsgrupper**

De fire institutters forskningsgrupper udgør den grundlæggende organisatoriske ramme for forskningen og forskningsmiljøerne. Størstedelen af RUC's forskere, herunder også ph.d.-studerende, er tilknyttet en forskningsgruppe.

Nedenfor er en institutopdelte liste over forskningsgrupper pr. 1. oktober 2018:

### Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab (IKH)

- Audiences & Mediated life
- Dialogisk Kommunikation
- Erindring og fortidsbrug
- Global and Trans-National History
- Interkulturelle studier
- Journalism and Democracy
- Kultur og medier
- Language, Culture and Cognition
- Offentlig kommunikation
- Organizing Communication and Digitization
- Sprog og Læring
- Straf og Etik
- Videnskabsstudier
- Visuel kultur og performance
- Æstetisk kultur

Institut for Mennesker og Teknologi (IMT)

- Arbejdsliv
- Barndom, ungdom og familieliv
- Brugerdrevet IT innovation
- Critical University Studies
- Hverdagsliv – køn, etnicitet og mangfoldighed
- Miljø, Energi, Transport, Regulering, Innovation og Klimapolitik
- Organisering, Etik & Social Bæredygtighed
- Programmering, logik og intelligente systemer
- Rum, Sted, Mobilitet og By
- Social Innovation
- Subjekt, teknologi og social praksis
- Sundhedsfremme og sundhedsstrategier
- Uddannelse, Social Inklusion og Profession

Institut for Naturvidenskab og Miljø (INM)

- Matematik og Fysik – IMFUFA
- Kemi
- Molecular and Medical Biology
- Miljødynamik

Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv (ISE)

- Changing Societies: Welfare and Diversity
- Global Political Sociology
- Globalisering og Europæisering
- Innovation / Service og Oplevelse
- International Development
- Ledelse og organisation
- Magt, Identitet og Kritik
- Roskilde School of Governance
- Social Dynamics and Change



## Forskningscentre

Udover forskningsgrupperne har universitetet et antal forskningscentre, som typisk har til opgave at synliggøre RUC's forskning inden for særlige forskningsfelter i forhold til eksterne interessenter.

Siden 2016 har alle RUC's forskningscentre skulle godkendes af universitetsledelsen.

Nedenfor er en liste over forskningscentre pr. 1. oktober 2018:

- Center of African Economies (CAE)
- Center for Aktionsforskning og Demokratisk Samfundsudvikling
- Center for Arbejdslivsforskning
- Center i Barndoms-, Ungdoms- og Familieforskning (CeBUFF)
- Center for Cultural and Linguistic Practices in the International University (CALPIU)
- Center for Daginstitutionsforskning (CEDIF)
- Center for Experience and Tourism Research (COF)
- Center for Forskning i Offentlig-Privat Samspil (COPS)
- Center for Frustrated Molecular Interactions (FRUSMI)\*
- Center for Interdisciplinary Research and Education in Circular Economy and Sustainability (CIRCLES)
- Center for Køn, Magt og Mangfoldighed (CKMM)
- Center for Natur- og Nationalparkforskning (CNNF)
- Center for Nyhedsforskning
- Center for Offentlige og private ansattes ytringsfrihed
- Center for Organisationspsykologi (COP)
- Center for Socialt Entreprenørskab (CSE)
- Center for Sundhedsfremme-forskning (CSUF)
- Center for Velfærd, Profession og Hverdagsliv (VELPRO)
- Forskningscenteret Glas & Tid
- Forskningscenteret Livet med Mobilitetshandicap (LIMO)\*
- Forskningscenter for Problemorienteret Projekt læring (PPL)\*

\* Centre oprettet i 2018.

## 2. Videnskabelige medarbejdere

Rekruttering og fastholdelse af videnskabelige medarbejdere er en nødvendig forudsætning for den fortsatte udvikling af RUC. Nedenfor ses et samlet overblik over videnskabelige medarbejdere på RUC opgjort i årsværk opdelt på stillingskategorier for perioden 2013-2017.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Ph.d.-studerende*</b>	134,6	155,9	146,3	117,2	83,4
<b>Postdoc</b>	19,3	22,4	14,7	18,2	23,2
<b>Adjunkt</b>	51,1	54,3	48,6	34,1	18,3
<b>Lektor</b>	215,8	217,8	219,7	211,3	207,2
<b>Professor MSO</b>	18,9	21,7	24,8	23,2	25,2
<b>Professor</b>	44,8	46,7	49,7	46,2	42,2
<b>Andet VIP**</b>	39,9	39,7	29,5	26,8	32,8
<b>Total</b>	<b>524,3</b>	<b>558,7</b>	<b>533,2</b>	<b>477,1</b>	<b>433,3</b>

Tabel 1

\*Opgørelsen medtager kun ph.d.-studerende, som er ansat på RUC. Ph.d.-bestanden er større, når man også medregner de studerende som er indskrevet på RUC, men som f.eks. er ansat hos en ekstern part.

\*\*Andet VIP dækker over stillingskategorier som bl.a. videnskabelig assistent, studielektor og –adjunkt.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra RUC HR

Nedgangen i forskningsårsværk er tydeligst for ph.d.-studerende og adjunkter. Dog kan nedgangen af ph.d.-studerende umiddelbart ikke kobles direkte til ansættelsesstop og personalereduktion, men nærmere andre årsager, der beskrives i afsnittet om ph.d.-området. Hertil kommer, at faldet i adjunkter skyldes at der i årene 2012-2015, som del af generationsskiftestrategien, finansieredes en forskerpulje, sammen med rektors udviklingspulje, til ansættelsen af 14 adjunkter hvilket medførte en markant stigning i en 3-årig periode fra 2013-2015, svarende til ansættelsesperioden.

Tabel 2 viser hvorledes den procentvise udvikling for kvinder og mænd (pr. ÅV) forholder sig på adjunkt, lektor- og professorniveau, samt udviklingen for kønne på tværs af alle VIP-stillingskategorier henover perioden 2013-2017.

	Udvikling 2013-2017		Udvikling 2013-2017	
	Kvinder		Mænd	
<b>Professor (inkl. MSO)</b>	15,3%		2,4%	
<b>Adjunkt</b>	-73,3%		-53,9%	
<b>Lektor</b>	7,5%		-10,6%	
<b>Total</b>	-9,2%		-12,7%	

Tabel 2

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra RUC HR

## Videnskabelige medarbejdere på institutniveau

Tabel 3 viser hvorledes forskningsårsværk fordeler sig på institutterne inden for de videnskabelige stillingskategorier pr. august 2018.

	IKH	IMT	INM	ISE	I alt
<b>Ph.d.-studerende*</b>	8,6	26,4	20,4	21,4	76,8
<b>Postdoc</b>	5,8	5,0	8,9	11,2	30,9
<b>Adjunkt</b>	10,5	10,1	4,3	2,3	27,3
<b>Lektor</b>	52,8	67,6	29,6	52,8	202,8
<b>Professor MSO</b>	9,9	12,9	9,8	11,6	44,1
<b>Professor</b>	9,0	5,0	5,0	10,0	29,0
<b>Andet VIP**</b>	8,7	11,9	7,6	3,3	31,5
<b>Total</b>	<b>105,4</b>	<b>138,9</b>	<b>85,6</b>	<b>112,5</b>	<b>442,4</b>

Tabel 3

Årsværk er opgjort for forskere der er aflønnet pr. august måned 2018 og efterfølgende omregnet til et helt år.




\*Opgørelsen medtager kun ph.d.-studerende, som er ansat på RUC. Ph.d.-bestanden er større, når man også medregner de studerende som er indskrevet på RUC, men som f.eks. er ansat hos en ekstern part.

\*\*Andet VIP dækker over stillingskategorier som bl.a. videnskabelig assistent, studielektor og –adjunkt.

Kilde: RUC HR

## Kønsfordelingen af videnskabelige medarbejdere

Ifølge Styrelsen for Forskning og Uddannelses analyse "Videnskabeligt personale på universiteterne 2016" voksede den kvindelige forskerbemand i stillinger på professor-, lektor- og adjunktniveau med 4 procent i forhold til den samlede VIP-bestand. Som det fremgår af tabel 4, gør denne stigende tendens sig også gældende for RUC i perioden 2013-2017. Dette bør dog ses i lyset af, at der for kvinder inden for de tre stillingsniveauer er et fald på 9,2% hvilket svarer til 11,3 ÅV. Tilsvarende for mænd, er der inden for de samme tre stillingsniveauer reduceret med 26,4 VIP ÅV henover perioden.

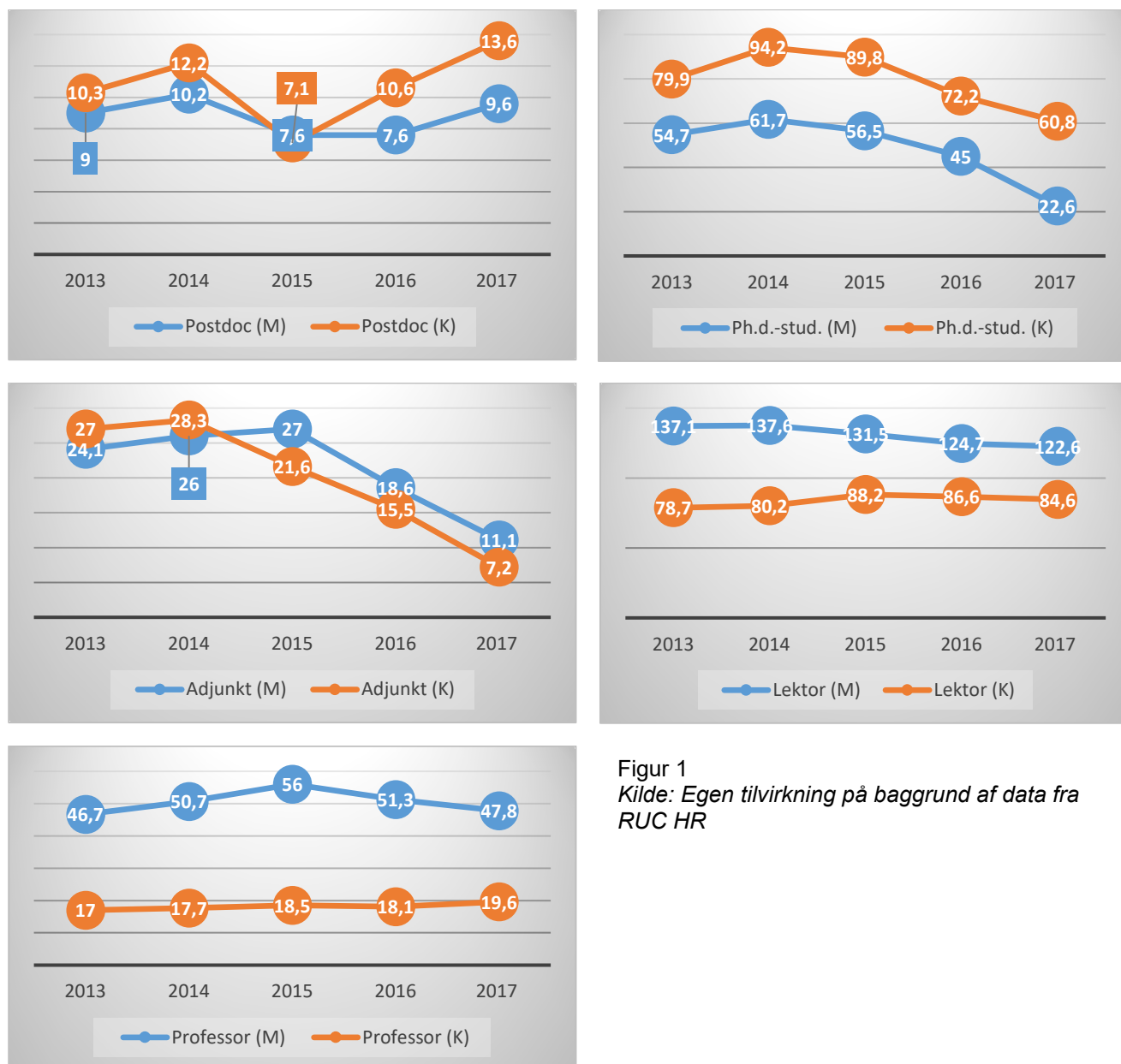
Udvikling i perioden 2013-2017		
<b>Samlet antal VIP*</b>	-17,4%	
<b>Kvinder på lektor-, adjunkt- og professorniveau af samlet antal VIP</b>	2,3%	
<b>Mænd på lektor-, adjunkt- og professorniveau af samlet antal VIP</b>	2,2%	

Tabel 4

\*Antallet af VIP i ÅV pr. 31.12.2017 på alle videnskabelige stillingskategorier.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra RUC HR

For at give et samlet overblik over udviklingen i de forskellige stillingskategorier over tid, er nedenfor en oversigt over kønsfordelingen for stillingskategorierne ph.d., postdoc, adjunkt, lektor og professor (inkl. professor MSO) i perioden 2013-2017 angivet i forskningsårsværk.



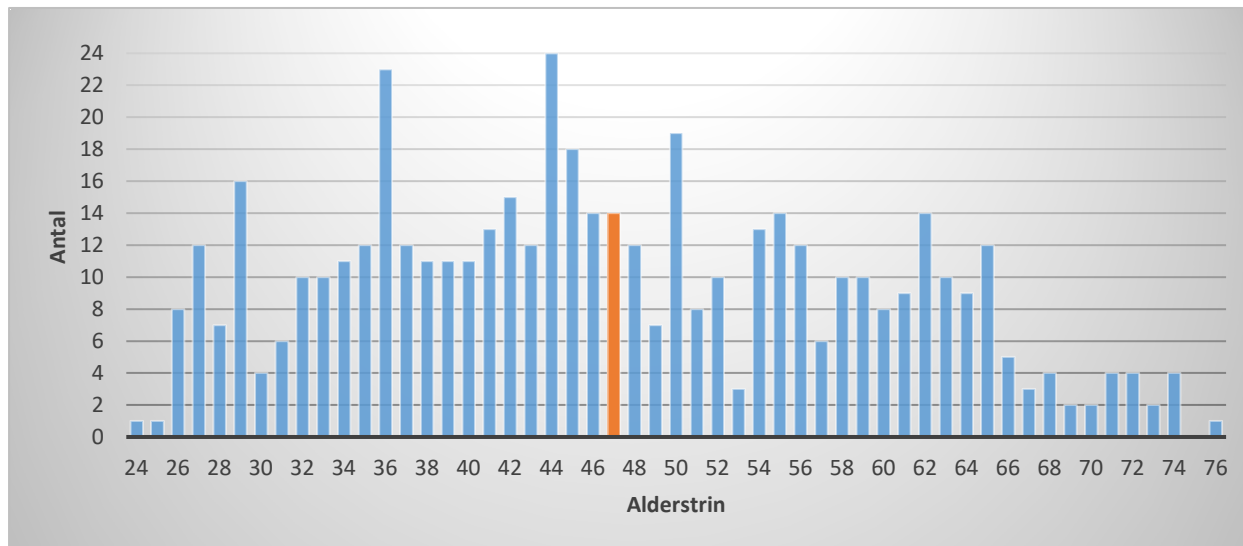
Figur 1  
Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra RUC HR

I forbindelse med vigende indtægter og deraf følgende personalereduktioner, indførtes i 2014 et kvalificeret ansættelsesstop. Disse forhold forklarer delvist faldet i antallet af det videnskabelige personale i 2015 og 2016, som primært var inden for de tidsbegrænsede stillingskategorier som ph.d., postdoc og adjunkt.

Udviklingen i antallet af mandlige og kvindelige ph.d.-studerende, som fortsat er faldende, er nogenlunde jævn ift. tidligere år, dertil ses en jævn stigning i antallet af postdocs – gældende for begge køn.

## Aldersspredning for videnskabelige medarbejdere

Aldersspredningen på den samlede videnskabelige medarbejderstab fremgår af tabellen nedenfor med antallet af VIP pr. alderstrin. Desuden er den gennemsnitlige alder på tværs af VIP-bestanden fremhævet (46,78 år).



Figur 2

For aldersspredningen på tværs af VIP-bestanden, er den fulde ph.d.-bestand medtaget, desuden er indikationen af gennemsnittet afrundet til nærmeste hele værdi.

Kilde: RUC HR

Det viser sig, at RUC har en nogenlunde jævn aldersfordeling på tværs af køn og stillingskategorier. En voksende udfordring med en skæv aldersfordeling på danske universiteter beskrives i "DFIRbrief 11: Danske forskere arbejder længere" (Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd, marts 2018). Men risikoen for et generationsskred i den videnskabelige medarbejderstab på RUC, kan på baggrund af ovenstående data konkluderes som værende meget lav.

## Udenlandske forskere

RUC har 56 udenlandske forskere, herunder forstås personer med andet statsborgerskab end dansk, der fordeler sig således på de fire institutter:

Institut	Antal Udenlandske Forskere	Andel af instituttets samlet VIP
IKH	10	9%
IMT	8	5%
INM	17	18%
ISE	21	17%
<b>RUC</b>	<b>56</b>	<b>11%*</b>

Tabel 5

\*Procentdel som udenlandske forskere udgør af RUC's samlede antal VIP.

Kilde: RUC HR

I samarbejde med RUC HR, er Forskningservice i gang med at afdække tiltag frem mod en bedre rekruttering af internationale VIP, herunder også ph.d.-studerende.

### 3. Ph.d.-området

I RUC's *Ph.d.-strategi 2016-2020* står der, at "RUC har – lige som andre universiteter – til opgave at drive forskning på højeste internationale niveau. Forskning på højeste internationale niveau forudsætter velkvalificerede forskere, og uddannelse af nye forskere bliver dermed også en af RUC's kerneopgaver. Derfor har RUC i de senere år haft en ambition om at øge omfang og kvalitet af ph.d.-uddannelsen."<sup>1</sup>

#### Ph.d.-bestand og -optag i perioden 2013-2017

Nedenstående tabeller viser den samlede bestand af ph.d.-studerende i perioden 2013-2017 samt nye ph.d.-optag. Desuden angiver oversigterne fordelingen ift. køn, internationale ph.d.-studerende samt hvor mange ph.d.-studerende, der har en kandidatgrad fra RUC.

Ph.d.-bestand pr. 1/1	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total bestand</b>	<b>297</b>	<b>282</b>	<b>298</b>	<b>250</b>	<b>216</b>
<b>M</b>	43%	41%	41%	42%	37%
<b>K</b>	57%	59%	59%	58%	63%
<b>Internationale</b>	23%	23%	21%	22%	25%

Tabel 6

Det forholdsvis store fald i bestanden af ph.d.-studerende fra 2015 til 2017 skal ses i lyset af det tilsvarende fald i antal af ny-optaget ph.d.-studerende i samme periode.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra PhD Manager

Ph.d.-optag	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>45</b>
<b>M</b>	46%	33%	70%	17%	38%
<b>K</b>	54%	67%	30%	83%	62%
<b>Heraf internationale</b>	23%	17%	39%	29%	13%
<b>Heraf RUC-kandidater</b>	46%	45%	30%	29%	58%

Tabel 7

Antal indskrevne ph.d.-studerende pr. år for perioden 2013-2017 fordelt på køn, nationalitet og kandidatgradsinstitution.

Bestanden af ph.d.-studerende med andet statsborgerskab end dansk ligger i perioden gennemsnitlig på 24%. Sammenholdt med landsgennemsnittet på ca. 30% ligger RUC altså lidt lavere.

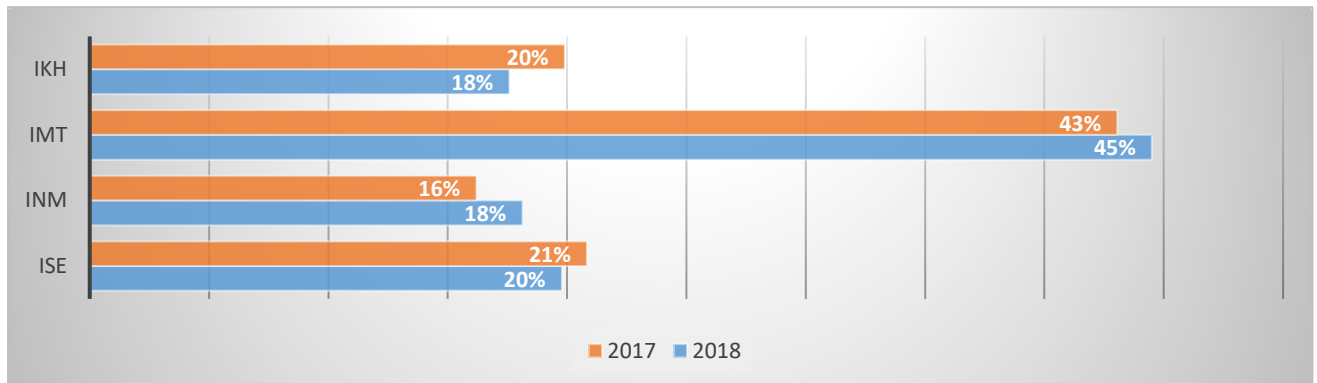
Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra PhD Manager og *Ph.d.-uddannelsens kvalitet og relevans*, Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2017, Figur 3.9, side 42

De højere optagelsestal, der er for årene 2013-2014, skal ses i lyset af *Globaliseringsaftalen* (2006), som sigtede mod at øge optaget af ph.d.-studerende på landsplan. I 2015 skete der dog et markant fald i ph.d.-optaget, grundet en økonomisk ubalance i ph.d.-budgettet.

Tallene for 2016 og 2017 viser dog, at RUC igen er på vej mod et øget ph.d.-optag og et årligt optag på 50-55 forventes i løbet af de næste par år.

<sup>1</sup> Som følge af Institutreformen i 2016, gennemgik RUC's ph.d.-område også en reform i oktober 2016. Dette bevirkede at de syv ph.d.-skoler der var fordelt på seks institutter blev til fire ph.d.-skoler fordelt på de fire institutter (én på hver). Grundet denne omstrukturering, er ph.d.-data ikke opdelt på institutter/Ph.d.-skoler, men er i stedet et samlet overblik.

Som anført i fodnote 1, så er det ikke muligt at sammenholde data på institutniveau før 2017. Men for at give et billede af fordelingen af ph.d.-bestanden er neden for en figur, der viser den procentvise fordeling af ph.d.-bestanden i 2017 og 2018 på institut-/ph.d.-skoleniveau.



Figur 3

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra PhD Manager

### Temaanalyse: Ph.d.-dimittender i perioden 2013-2017

Til forskel fra sidste år, hvor fokus var på ph.d.-finansiering, så har dette års forskningsredegørelse fokus på RUC's ph.d.-dimittender, og om det gør en forskel ift. om ph.d.-dimittenden har en kandidatgrad fra RUC eller fra et andet dansk eller udenlandsk universitet.

Tabellen nedenfor giver et overblik i RUC's ph.d.-dimittender i forhold til antal tildelte grader, hvorvidt disse er godkendt i første forsøg, størrelsen af frafald og længden på gennemførelstiden. Af tabellen fremgår ph.d.-dimittendernes kandidatinstitution.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Tildelte grader (antal)</b>	<b>68</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>67</b>
Ph.d.-dimittender med kandidatgrad fra RUC (%)	43	39	33	47	48
Ph.d.-dimittender med kandidatgrad fra andet universitet (%)	57	61	67	53	52
<b>Godkendt afhandling i første forsøg (%)</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>82</b>	<b>94</b>
Ph.d.-dimittender med RUC-kandidatgrad (%)	86	67	94	81	94
Ph.d.-dimittender med kandidatgrad fra andet universitet (%)	90	96	81	83	94
<b>Frafald (ophørt uden grad) (%)</b>	<b>7,4</b>	<b>4,3</b>	<b>6,7</b>	<b>2,8</b>	<b>12</b>
Ph.d.-studerende med RUC-kandidatgrad (%)	1,7	1,8	1,3	0,4	5,1
Ph.d.-studerende med kandidatgrad fra andet universitet (%)	5,7	2,5	5,4	2,4	6,9
<b>Gns. gennemførelstid pr. studerende (mdr.)</b>	<b>41</b>	<b>47,5</b>	<b>44</b>	<b>44,5</b>	<b>47,5</b>
Gns. gennemførelstid pr. studerende med RUC-kandidatgrad (mdr.)	42	47	45	47	48
Gns. gennemførelstid pr. studerende med kandidatgrad fra andet universitet (mdr.)	40	48	43	42	47

Tablet 8

Gennemførelstid er rensset for barsels- og sygeorlov.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra PhD Manager

Da den normerede gennemførelstid for et ph.d.-studie er 36 måneder, er gennemførelstiden på RUC derfor generelt set højere en normen. Dette er et opmærksomhedspunkt og der arbejdes på tiltag for at få nedbragt gennemførelstiden. Frafald, ophørt uden grad, afspejler de ph.d.-forløb, hvor den ph.d.-studerende ikke har ønsket at fuldføre sit studie. Årsager herfor varierer, men i mange tilfælde kan årsagen være jobskifte eller sygdom.

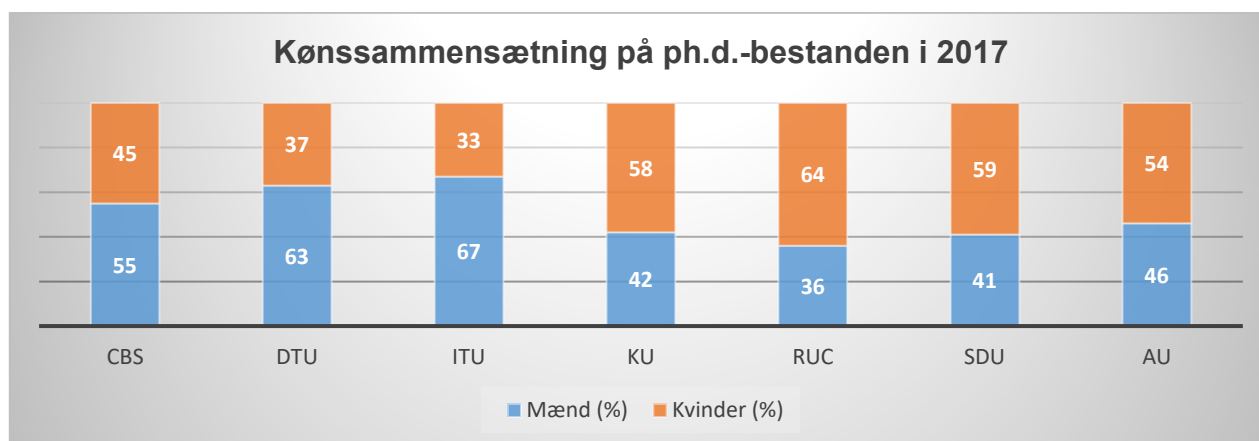
Det forholdsvis store frafaldstal i 2017, skal ses i lyset af den nye dagpengeregel som trådte i kraft d. 1. juli 2017 og som bevirker, at ph.d.-studerende ikke længere er berettiget til dagpenge, hvis de fortsat er indskrevet som ph.d.-studerende efter, at deres ansættelse er ophørt.

Det forventes dog, at en stor del af disse vender tilbage for at indlevere deres ph.d.-afhandling og opnå en ph.d.-grad da de ph.d.-studerende, der vælger at lade sig udskrive med denne årsag, bliver gjort opmærksom på at de kan vende tilbage for at indlevere deres afhandling uden en meromkostning i op til et år efter deres udskrivningsdato. Det er dog endnu for tidligt at konkludere om denne formodning kommer til at gøre sig gældende.

Som det fremgår af data i tabel 8, så er der ikke den store forskel på om den ph.d.-studerende har en kandidatgrad fra RUC eller fra et andet dansk eller udenlandsk universitet i forhold til kvalitet i afhandlingen (opgjort ved godkendelse i første forsøg), frafald og gennemførelstid. Erfaring viser dog, at der kan forekomme forskelle hvis man kigger på andre parametre som for eksempel kendskab til RUC's undervisningsmodel (PPL), der er relevant for den ph.d.-studerende når vedkommende skal gennemføre undervisning som led i ph.d.-uddannelsen.

### Sammenligning med andre danske universiteter

Med udgangspunkt i data fra de andre danske universiteter, har Forskningservice udvalgt to nedslagspunkter til sammenligning, kønssammensætning og ph.d. til VIP-ratio.



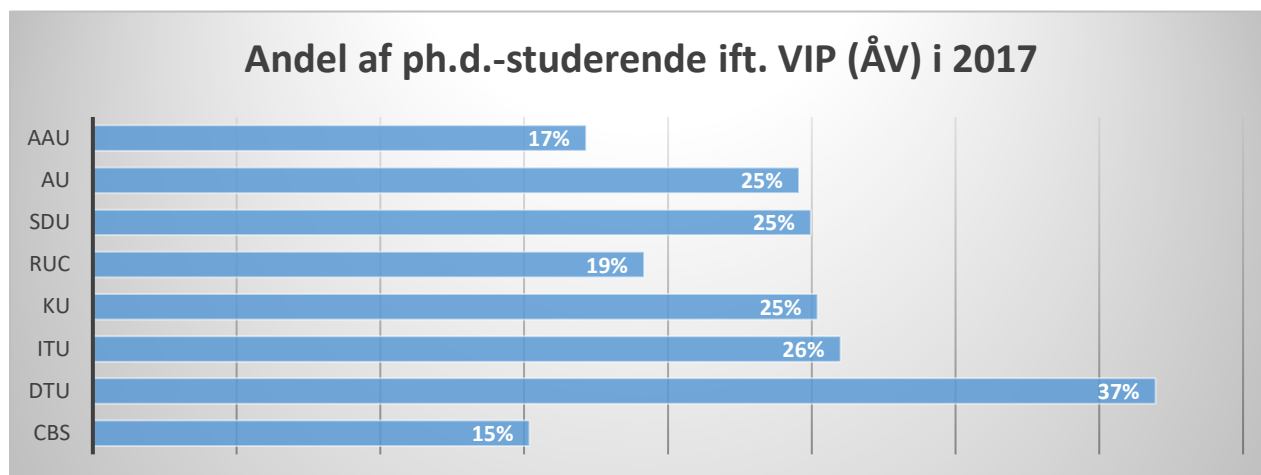
Figur 4

Her er den procentvise kønssammensætning på de danske universiteter angivet. For indeværende har det ikke været muligt at fremskaffe verificerede data fra AAU.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data indhentet fra de enkelte universiteters årsrapporter og statistiske beredskaber



Som det fremgår af figur 4, så har RUC den mest skæve kønssammensætning på ph.d.-bestanden i 2017 til sammenligning med de andre danske universiteter. Årsagerne herfor er delvist begrundet i hovedområdesammensætning. Til trods for dette kan det alligevel konstateres, at RUC ikke ligger langt fra KU og SDU, som begge har en mere ligevægtig hovedområdesammensætning. DTU har forventeligt en større andel af mandlige ph.d.-studerende og faktisk er deres kønssammensætning lig RUC's men med omvendt fortegn.



Figur 5

For at opnå det rette sammenligningsgrundlag, medtages kun andelen af ph.d.-studerende der er ansat på det pågældende universitet. Herved kan man udregne ratioen ved hjælp af VIP-årsværk (ÅV).

*Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data indhentet fra universiteternes årsrapporter og statistiske beredskaber*

Af figur 5 fremgår det, at RUC har en ph.d. til VIP-ratio på 19%, som sammenlignet med ratioen for de øvrige danske universiteter viser, at RUC ligger i den lave ende. Placeringen kan dog måske også her være udtryk for hovedområdesammensætningen.

#### 4. Ekstern forskningsfinansiering

RUC's eksterne finansiering af forskning kommer fra såvel nationale private og offentlige konkurrenceudsatte midler, EU som fra samarbejder med virksomheder, kommuner, regioner, NGO'er og andre vidensinstitutioner.

##### Institutternes hjemtag af eksterne forskningsmidler i 2017

Opgørelsen over hvordan hjemtaget af eksterne forskningsmidler i 2017 fordeler sig på overordnede bevillingskilder fremgår af nedenstående tabel.

	Danske Midler (opgjort i mio. kr.)				Udenlandske (opgjort i mio. kr.)				Total DKK
	Privat	Statslig	Regional	Kommunal	EU	Nordisk	Statslig	Privat	
<b>IKH</b>	2.9	5.0	1.8		1.0				<b>10.7</b>
<b>IMT</b>	15.4	11.1	4.6		9.8	0.8	0.8		<b>42.5</b>
<b>INM</b>	42.2	3.2	2.4			2.9		0.5	<b>51.2</b>
<b>ISE</b>	7.9	8.6	0.03	2.0	7.5	3.8	0.15	0.5	<b>30.5</b>
<b>Total</b>	<b>68.4</b>	<b>27.8</b>	<b>8.9</b>	<b>2.0</b>	<b>18.3</b>	<b>7.6</b>	<b>0.96</b>	<b>1.0</b>	<b>134.9</b>

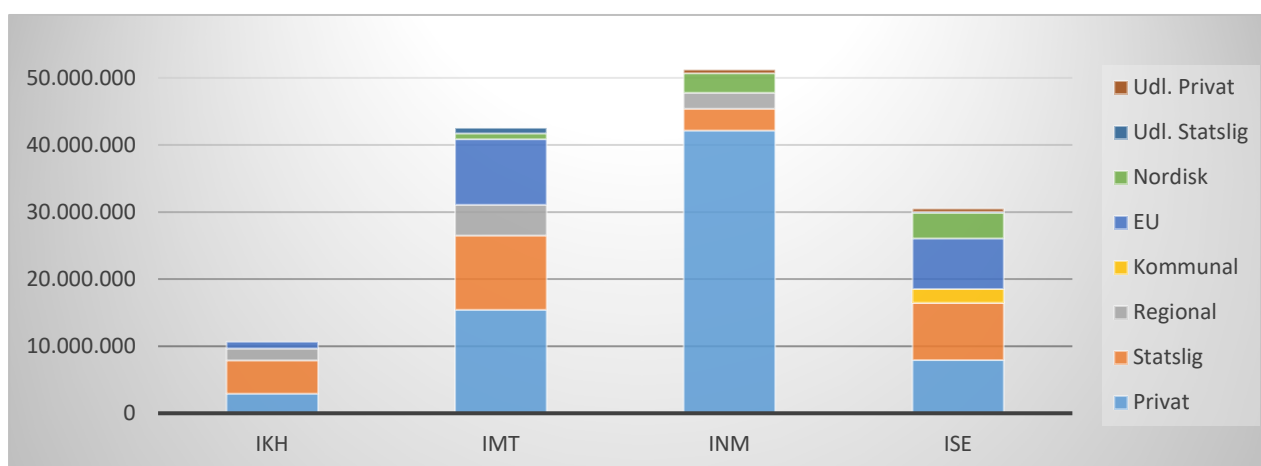
Tabel 9

Hjemtaget er indrapporteret og valideret af institutterne. Det bør noteres, at der grundet unøjagtigheder i afrapporteringskravene kan være risiko for at tabellen ovenfor derfor ikke er fuldstændig retvisende. Til afrapporteringen er medtaget de bevillingskrivelser, inklusive samfinansierede ph.d.'er, der er indkommet i 2017.

Kilde: Data indleveret af institutterne

I tabel 9 og figur 6 ses hvorledes hjemtag af eksterne midler har fordelt sig i 2017 på institutterne – hvor der på tværs af institutterne er store forskelle i fordelingen af hjemtag på de forskellige bevillingsgivere, herunder bør der være opmærksomhed på hvordan meget store bevillinger, er med til at præge billedet. Værd at bemærke for hjemtaget i 2017, er en store bevilling fra Villum Fonden til INM.

Da hjemtaget for 2017 er opgjort anderledes end året forinden har det derfor ikke været muligt, at sammenligne institutterne for at følge udviklingen dette arbejdes der dog på at kunne fremadrettet.



Figur 6

Institutternes hjemtag i 2017 med angivelse af bevillingskilder.

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data indleveret af institutterne

## Forbrug af eksterne forskningsmidler

Forbruget af de hjemtagne eksterne midler sker med en tidsmæssig forskydning i forhold til hjemtaget og forbruget vil derfor kunne strække sig over en længere årrække.

Forbrug pr. år i mio. kr.	2013	2014	2015	2016	2017
Danske offentlige kilder	60.1	65.6	69.2	58.7	55.1
Danske private kilder	12.7	13.9	12.5	11.8	13.5
EU	11.5	10.1	4.9	3.0	6.0
Øvrige udenlandske kilder	2.3	5.3	6.0	4.2	5.3
<b>Total</b>	<b>86.6</b>	<b>94.9</b>	<b>92.6</b>	<b>77.7</b>	<b>79.8</b>
<b>RATIOS</b>					
VIP ÅV	532	538	541	481	438
Forbrug pr. VIP ÅV opgjort i 1000 kr.	163	177	171	162	182

Tabel 10

Kilde: <https://dkuni.dk/tal-og-fakta/beredskab/>

I tabel 10 ses et let stigende forbrug af eksterne midler i 2017, som sammenholdt med en betragtelig nedgang i VIP ÅV er årsag til, at det gennemsnitlige forbrug pr. VIP er stigende og på sit højeste siden 2012.

## Lagerbeholdning

RUC's lagerbeholdning, altså projektmassen af endnu ikke forbrugte bevilligede forskningsmidler viser universitetets beholdning af bevilgede tilsagn, der kan bruges de kommende år. Med udgangen af hvert af årene 2014-2017 ser lagerbeholdningen således ud:

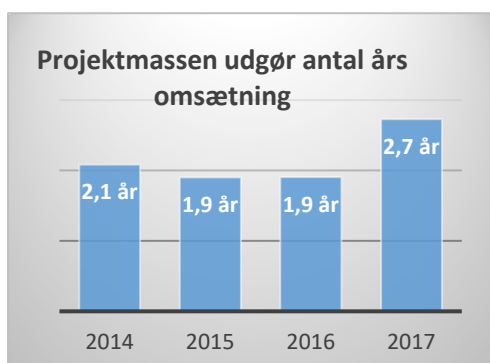
År	Tilgodehavende total
2014	218.311.883,88 kr.
2015	193.843.846,29 kr.
2016	169.243.762,10 kr.
2017	236.096.314,22 kr.

Tabel 11

Datagrundlaget for RUC's lagerbeholdning er indhentet fra datasæt udarbejdet til RUC's årsrapporter. Hovedtotalen ved tilgodehavende er eksklusiv projekter hvorved tilsagnsperioden er afsluttet senest 31/12, projekter der har genereret underskud ved udgangen af løbende år samt Øresundsprojekter.

Kilde: RUC FIT

Af figur 7 fremgår det hvor mange års omsætning beholdningen udgør sammenholdt med omsætningen på eksternt virksomhed i det pågældende år. Hvis omsætningen ligger på niveau med 2017 i de kommende år, vil den nuværende beholdning række 2,7 år og beholdningens rækkevidde er, ud fra denne opgørelse, den længste i den seneste 5-årige periode.



Figur 7

Der er i 2017 indeholdt tilsagn om en større bevilling hos INM på 39,4 mio. kr. fra Villum Fonden og dette projekts løbetid strækker sig over en længere periode end 3 år, hvorfor tallet for 2017 ikke er retvisende og reelt ligger lavere.

Kilde: RUC FIT

## 5. Videnskabelig produktion

### Indledning

Nærværende afsnit bygger på data fra Roskilde Universitetsbibliotek, RUC samt data fra den Bibliometriske Forskningsindikator og fra Danske Universiteters Statistiske beredskab. Afsnittet giver dels et kortfattet overblik over den samlede videnskabelige produktion i 2017 samt institutternes forskellige publiceringsprofiler og udviklingen i forhold til tidligere år og dels en mere detaljeret gennemgang af resultaterne i forhold til Den Bibliometriske Forskningsindikator (BFI), herunder en sammenligning til øvrige danske universiteter på en række punkter.

### Publikationer 2017

De fire institutter er som bekendt meget forskellige i forhold til størrelse og faglige profiler, hvilket også kommer til udtryk i forhold til deres faktiske antal publikationer samt typen af disse.

	ISE	INM	IKH	IMT	RUC
<b>Forskningspublikationer</b>	381	157	308	314	1159
<b>Formidlingspublikationer</b>	127	15	86	53	290
<b>Undervisningspublikationer</b>	8	0	4	1	13
<b>Rådgivningspublikationer</b>	5	2	3	2	12
<b>Total antal publikationer</b>	<b>521</b>	<b>174</b>	<b>401</b>	<b>370</b>	<b>1474</b>

Tabel 12

Antal og publikationstyper for de fire institutter samt RUC total, 2017. RUC-totalen er større end summen af de fire institutters publikationer, da der i totalen også indgår publikationer fra RUC administration samt bibliotek. Desuden kan der være fælles publikationer på tværs af institutterne, som medtælles for hvert institut og altså optræder flere gange.

*Kilde: RUC på baggrund af registreringer i PURE*

Når man betragter den relative fordeling af institutternes publikationer på forskellige publikationstyper, ses også en mindre variation over de fire institutter. Billedet har ikke ændret sig markant fra 2016 til 2017, dog er omfanget af undervisningspublikationer faldet såvel i absolutte tal (fra 35 til 13 totalt) som relativt - bortset fra ISE's vedkommende, hvor der i 2017 blev udgivet 8 undervisningspublikationer imod 7 i 2016. Andelen af forskningspublikationer af det totale antal publikationer ligger stabilt på 77%.

### Udviklingen af BFI-publikationer og -point

I *Publiceringsstrategien 2015-2018* er der fokus på BFI fra Uddannelses- og Forskningsministeriet som en af flere indikatorer for publiceringsaktivitet. Der måles i antallet af BFI-givende publikationer og tildelte point. Indikatoren bruges til at beregne point for videnskabelige publikationer, og kun peer-reviewed publikationer i publiceringskanaler optaget på de godkendte BFI-lister udløser point. BFI-listerne opdateres og kvalitetssikres af de 67 faggrupper under fagligt udvalg. Udelukkende publikationer inden for følgende publikationsformer indgår i systemet: monografier, artikler i tidsskrifter, antologibidrag, konferencebidrag i udvalgte konferencer, patenter og doktorafhandlinger.

Publikationskanalerne på BFI-listerne er niveauinddelte, hvor Niveau 1 af BFI betegnes som "normalt" niveau, mens Niveau 2 udgør "højt niveau" og udløser flere point<sup>2</sup>.

Der indgår mere end 20.000 pointudløsende publikationskanaler på BFI-listerne.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Antal publikationer RUC total</b>	1700	1680	1553	1521	1474
<b>Antal BFI-publikationer RUC total</b>	646	665	658	654	594
<b>Andel BFI-publikationer af alle RUC publ.</b>	38%	40%	42%	43%	40%

Tabel 13

Udvikling i total antal publikationer samt andelen heraf, der er BFI point givende 2013-2017.

Tallene vedr. publikationer i alt er trukket fra PURE, hvor forskere selv registrerer deres publikationer. I forbindelse med BFI's årlige "høst" fra systemet til brug for pointtildelingen sikrer RUB verificering af RUC's publikationer for det aktuelle indberetningsår. Men da det er muligt at indberette publikationer i tidligere år også, ændres antal af registrerede publikationer løbende tilbage i tiden. Sådanne "forsinkede" indberetninger verificeres ikke af RUB og der tildeles ikke BFI-point for for sent indberettede publikationer. Tabellen her indeholder de verificerede tal på "høst-tidspunktet", men det faktiske antal indberettede publikationer i årene før 2017 vil være højere.

Kilde: RUB

Af tabel 13 fremgår det, at RUC siden 2013 har set et årligt fald i antallet af publikationer, men at andelen af publikationerne, som udløser BFI-point har været svagt stigende bortset fra 2017, hvor der er sket et fald til samme niveau som i 2014.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>BFI point, samlet produktion</b>	831	840	822	844	800
<b>Antal BFI givende publikationer*</b>	646	665	658	654	594
<b>Antal publikationer på BFI Niveau 1</b>	418	435	441	427	368
<b>Antal publikationer på BFI Niveau 2</b>	225	230	217	227	222
<b>Andelen af Niveau 2 af total antal publikationer</b>	34,8%	34,6%	33,0%	34,7%	37,4%

Tabel 14

Udviklingen i tildelte BFI-point samt antal BFI-givende publikationer opdelt på Niveau 1 og 2.

\*Udover de i tabellen opgjorte Niveau 1 og Niveau 2 publikationer indgår i totalen også doktorafhandlinger og patenter, som ikke er niveauinddelte – derfor er det samlede antal BFI-givende publikationer i nogle år større end summen af Niveau 1 og Niveau 2 publikationer.

Kilde: RUC Forskningservice og RUB baseret på udtræk fra PURE vedr. RUC's samlede antal publikationer og på data fra Den Bibliometriske Forskningsindikator <https://bfi.fi.dk/Publication/NationalAnalysis>

<sup>2</sup> Med virkning fra udgivelsesåret 2018 er der indført et valgfrit Niveau 3 for tidsskrifts- og bogserier, der af faggrupperne vurderes som særligt excellente og udløser flere point end Niveau 2. Kun få faggrupper har valgt at benytte muligheden for Niveau 3 kategorisering, hvoraf følgende kan have relevans for RUC: *Samfundsøkonomi* (faggruppe 24), *Geofag og Klima* (faggruppe 28), *Molekylær og cellebiologi*, *Bioteknologi* (faggruppe 34) og *Materialeteknologi/videnskab* (faggruppe 42) samt de to tidsskrifter *Science* og *Nature* fra den generelle liste (faggruppe 100). I alt er 28 tidsskriftsserier kategoriseret som Niveau 3 for 2018, og betydningen af dette ekstra niveau forventes at være ret begrænset for RUC.

I 2017 er RUC's antal opnåede BFI-point samt antallet af point givende publikationer faldet til 800 og 594 fra hhv. 844 og 654 i 2016. Samtidig ses dog en pæn stigning i andelen af Niveau 2 publikationer, hvilket betyder, at relativt flere af RUC's publikationer udgives i de mere vanskeligt tilgængelige publikationskanaler i BFI-systemet.

Det er dog relevant at sætte publikationsoutputtet i relation til de anvendte ressourcer, navnlig udviklingen i VIP-årsværk.

Som bekendt er RUC's samlede VIP-årsværk reduceret væsentligt i perioden 2015 – 2017, så selvom RUC har oplevet et fald i faktiske antal BFI-point og -publikationer, er der tale om en væsentlig forbedring af publikationsoutputtet pr. VIP-årsværk i samme periode jf. tabel 15 nedenfor.

Da der oftest er en væsentlig tidsforskydning imellem tidspunktet, hvor arbejdsindsatsen, der leder til en given publikation, finder sted og så det tidspunkt, hvor publikationen udgives og registreres, vil det i et givent kalenderår ikke nødvendigvis være de samme VIP-årsværk, der har bidraget til de i året registrerede publikationer. Dermed kan stigningen pr. VIP-ratioerne i tabel 15 i 2016 og 2017 i højere grad være begrundet i årsværksreduktionen end i en faktisk stigning i forskernes produktivitet mht. BFI-publicering. Det bliver derfor interessant at følge udviklingen af disse nøgletal i de kommende år. Med dette forbehold in mente kan indikatoren dog benyttes som en grov målestok for universitetets effektivitet med hensyn til forskningsproduktion.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Antal VIP-årsværk</b>	532	538	541	481	438
<b>Antal BFI-publikation pr. VIP-årsværk</b>	1,21	1,24	1,22	1,36	1,36
<b>Antal BFI-point pr. VIP-årsværk</b>	1,56	1,56	1,52	1,75	1,83

Tabel 15

Udvikling i BFI-publikationer og -point pr. VIP-årsværk i perioden 2013 – 2017.

Kilde: RUB

**RUC's videnskabelige produktion i sammenligning med de øvrige danske universiteter**

Udover udviklingen over tid i RUC's videnskabelige produktion, er det også relevant at sammenholde RUC med tilsvarende data for de øvrige danske universiteter. På grund af de store størrelsesforskelle universiteterne imellem er det dog ikke relevant at sammenligne de faktiske antal publikationer eller point. Nedenstående tabel 16 viser dog, at RUC's BFI-produktion i 2017, i forhold til institutionens omsætning og øvrige nøgletal, synes ganske effektiv og fuldt på linje med de andre universiteter.

2017	KU	AU	SDU	RUC	AAU	DTU	CBS	ITU
Antal studerende	38.481	33.120	23.644	8.516	20.895	11.221	14.911	1.811
VIP-årsværk	4.966	3.901	1.944	438	1.971	3.324	565	150
Total budget (i 1000 kr.)	8.680.731	6.575.469	3.136.027	791.230	2.844.635	5.134.432	1.335.013	279.350
<b>Antal BFI-point total</b>	<b>8.391</b>	<b>7.066</b>	<b>3.353</b>	<b>800</b>	<b>3.847</b>	<b>3.600</b>	<b>956</b>	<b>248</b>
BFI-publ. total antal*	8.820	6.605	3.613	594	4.085	3.711	720	212
BFI-publ. Niveau 2**	3.322	2.358	1.100	222	1.037	1.251	337	79
BFI-publ. Niveau 1	5.483	4.243	2.503	368	3.016	2.399	383	122
<b>RATIOS</b>								
Andel Niveau 2 af total	38%	36%	31%	38%	26%	34%	47%	37%
100xBFI-point/total budget	0,10	0,11	0,11	0,10	0,14	0,07	0,07	0,09
BFI-point/VIP ÅV	1,69	1,81	1,72	1,83	1,95	1,08	1,69	1,65
BFI-publ./VIP ÅV	1,78	1,69	1,86	1,36	2,07	1,12	1,27	1,41

Tabel 16

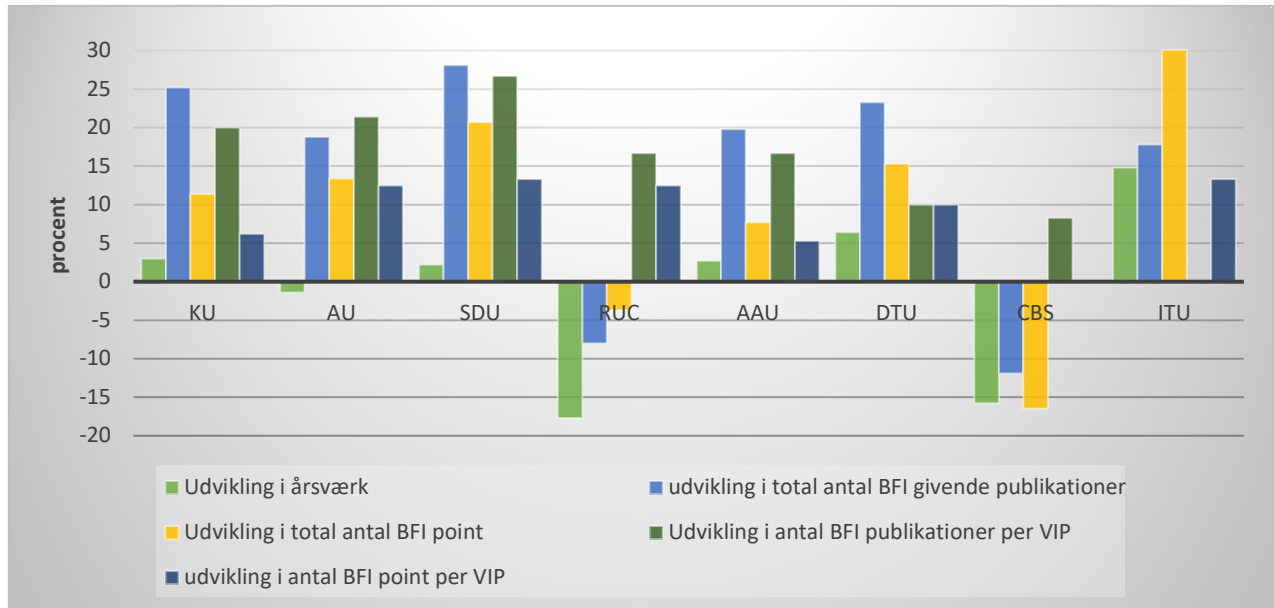
Benchmarking i forhold til de danske universiteter på udvalgte nøgletal.

\*I totalen indgår patenter og doktorafhandlinger, som ikke niveauinddeles. I nogle tilfælde er totalen dermed større end summen af antal Niveau 1 og Niveau 2 publikationer

\*\*I Forskningsredegørelsen 2017 var doktorafhandlinger medtalt som Niveau 2 publikationer uagtet at disse ikke niveauinddeles. Opgørelsesmetoden i år afviger dermed på dette punkt fra sidste års forskningsredegørelse.

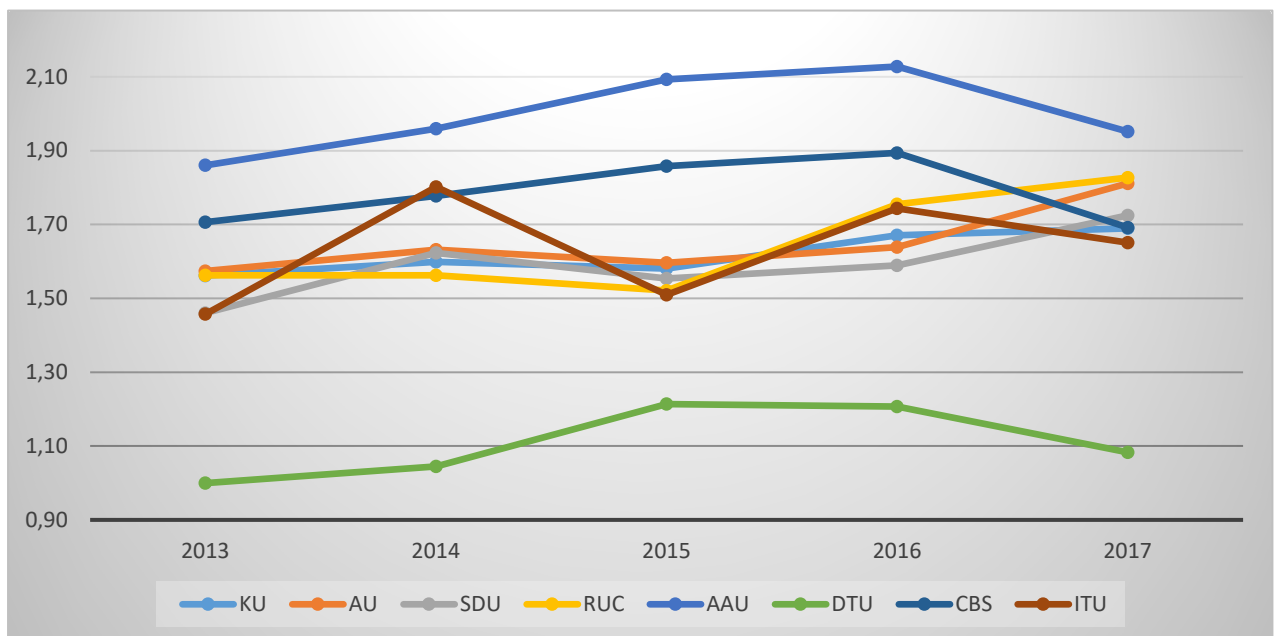
Kilde: RUC Forskningservice på baggrund af Dansk Universiteters Statistiske Beredskab samt Den Bibliometriske Forskningsindikator, Høstresultater 2017

Når man kigger nærmere på udviklingen over de seneste fem år blandt universiteterne, kan det jf. figur 8 ses, at RUC er det universitet med størst procentvise reduktion i antal årsværk i perioden fra 2013 til 2017 (18%). I samme periode ses en nedgang i absolutte antal BFI-givende publikationer og -point men en samlet fremgang i BFI-publikationer/VIP ÅV (17%) og BFI-point/VIP ÅV (13%) på niveau med – og i flere tilfælde over – de øvrige universiteter. Som nævnt ovenfor er nøgletallet BFI-point/VIP ÅV problematisk på grund af de tidsmæssige forskydninger imellem tidspunkt for arbejdsindsats og tidspunkt for publicering.



Figur 8  
 Universiteternes procentvise stigning/fald i udvalgte nøgletal fra 2013 til 2017.  
 Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra Danske Universiteters Statistiske Beredskab samt Den Bibliometriske Forskningsindikator

Figur 9 viser universiteternes udvikling i perioden 2013-2017 for antal BFI-point pr. VIP-årsværk. Det fremgår, at RUC har bevæget sig fra den midterste del af feltet til det næsthøjeste blandt de danske universiteter hvad angår antal BFI-point pr. årsværk.



Figur 9  
 Universiteternes udvikling i BFI-point pr. VIP årsværk 2013-2017.  
 Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af data fra Danske Universiteters Statistiske Beredskab samt Den Bibliometriske Forskningsindikator



### Øvrige kvalitetsindikatorer vedrørende videnskabelig produktion

Ifølge RUC's *Publiceringsstrategi 2015-2018* kan "forskningskvalitet ... bedømmes ud fra en lang række kriterier: evnen til nytænkning, metodemæssig stringens, samfundsmæssig relevans, international anseelse, bibliometrisk impact, etc.", ligesom det understreges, at "Universitetsloven rummer en forpligtigelse til at søge imod publicering på højeste internationale niveau". Hvad der konkret udgør det højeste internationale niveau er en faglig vurdering, som skal foretages i de enkelte fagmiljøer, i bedømmelsesudvalg, i forskningsevalueringer, mv. og er således vanskeligt at opstille ensartede og generelt gældende målepunkter for.

Udover BFI-indikatorer som behandlet i foregående afsnit, er omfanget af engelsksproget publiceringer samt publikationer indekseret i Scopus nogle ofte anvendte indikatorer for publicering på højeste internationale niveau. For at en artikel kan blive indekseret i Scopus, er der visse minimumskrav, der skal opfyldes, herunder at tidsskriftet skal udgive peer-reviewed indhold, det skal udgives regelmæssigt (dvs. have et ISSN som er registreret hos the International ISSN Centre), tidsskriftet skal have et engelsksproget resume og artikeltitler, referencer skal skrives i det latinske alfabet, tidsskriftet skal have en publiceringsetik og en erklæring vedrørende uretlig publicering (eksempelvis fra Committee on Publication Ethics (COPE) og World Association of Medical Editors (WAME)).

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Scopus</b>					
<b>Antal artikler indekseret i Scopus</b>	331	359	411	346	346
<b>Andel af BFI-publ. indekseret i Scopus</b>	51%	54%	62%	53%	58%

Tabel 17

Udviklingen i Scopus-indekserede artikler 2013-2017.

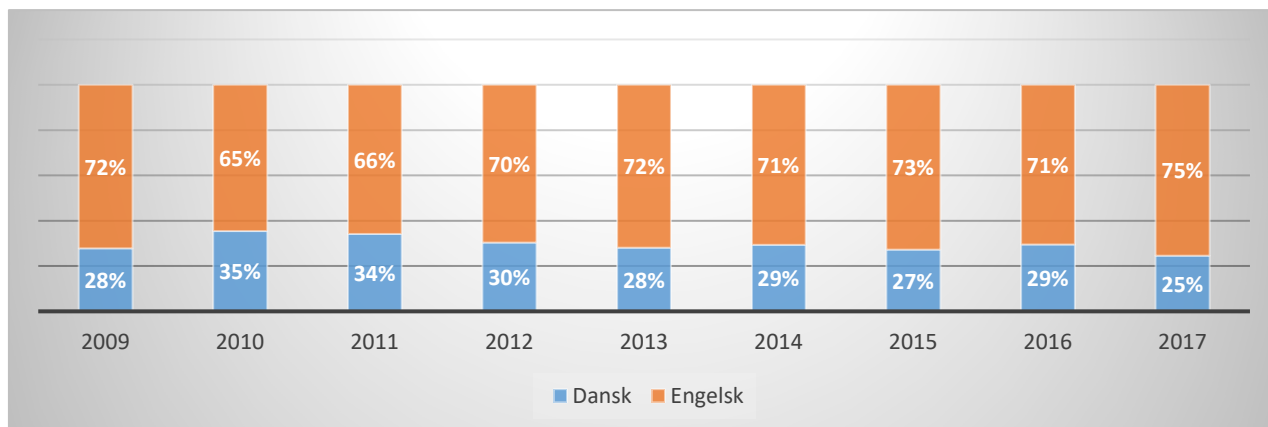
Kilde: RUb

Antallet af Scopus-indekserede artikler er det samme i 2017 som i 2016, men da det samlede antal BFI-publikationer er faldet lidt, er der tale om en stigning i andelen af BFI-publikationer, som er indekseret i Scopus.

Omfanget af engelsksproget forskningspublicering giver en indikation af graden af internationalisering og den mulige impact i det internationale forskningssamfund og betragtes derfor ofte som en indikator for forskningskvalitet. Imidlertid er forskningspublicering på dansk også relevant for et dansk universitet og kan betragtes som en indikator for formidling til og forskningsmæssig interaktion med aktører i det danske samfund. I en artikel i *Magisterbladet*<sup>3</sup> konkluderedes, at RUC som det eneste danske universitet har større andel af dansksproget forskningsproduktion i 2016 end i 2009 og i 2016 er det universitet, hvor dansksprogede publikationer udgør den største procentdel af universiteternes samlede forskningspublikationer (fra 31% i 2009 til 34% i 2016).

Nærværende datagrundlag er ikke fuldstændigt sammenligneligt til *Magisterbladets* analyse på grund af tilsyneladende forskellige opgørelsesmetoder, men figur 10, baseret på RUb-data fra PURE, viser, at den procentvise fordeling imellem publiceringssprog har været ganske stabil for RUC i perioden 2009-2017.

<sup>3</sup> "Dansk forsvinder som forskningssprog", *Magisterbladet* den 7. september 2018.

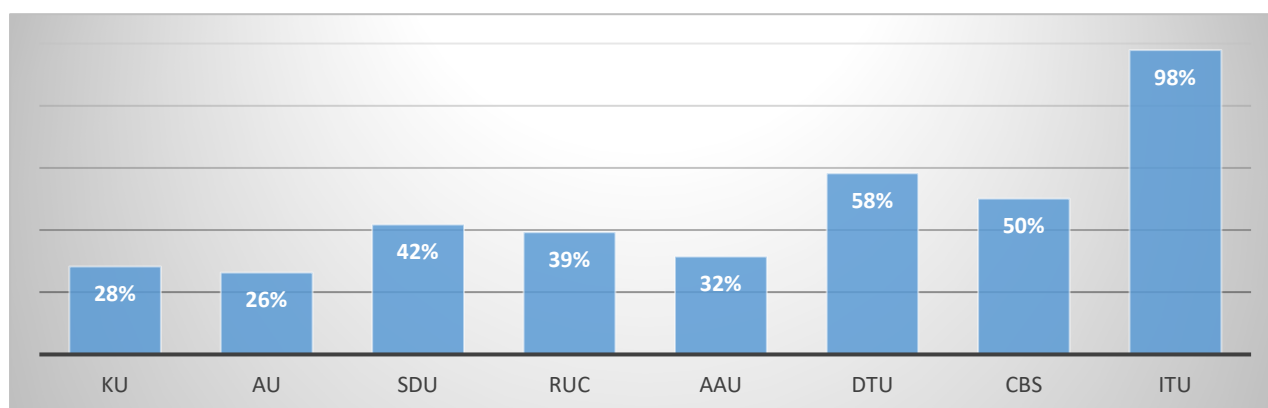


Figur 10  
 Procentvis fordeling af dansk og engelsk som publiceringsprog i perioden 2009-2017.  
 Kilde: Egen tilvirkning på basis af RUC udtræk fra PURE

### Open Access

I følge den reviderede *Nationale Strategi for Open Access*<sup>4</sup> er målet, at danske forskningspublikationer (primært artikler) i 2025 skal være offentligt tilgængelige. Strategien fastsætter et årligt vækstsmål på 9% fra 2018 og frem.

Som det fremgår af nedenstående tabel, er der stor variation imellem universiteternes grad af indfrielse af det langsigtede mål på 100% Open Access. RUC arbejder for at implementere den nationale strategi og der opfordres derfor i RUC's publiceringsstrategi til at parallelpublicere i universitetets digitale arkiv (PURE).



Figur 11  
 Universiteternes andel af publikationer i Open Access.  
 Kilde: egen tilvirkning på baggrund af data fra Den Danske Open Access Indikator, <http://oaindikator.dk/da>.

Det skal bemærkes, at målinger af de enkelte universiteters målindfrielse ikke har været opgjort og offentliggjort i 2016 og 2017, hvorfor det ikke har været muligt at følge udviklingen løbende fra 2015 til nu.

<sup>4</sup> <https://ufm.dk/forskning-og-innovation/samspil-mellem-viden-og-innovation/open-access/artikler/danmarks-nationale-strategi-for-open-access>

## 6. Ranking og benchmarking

RUC har de seneste tre år været med på Times Higher Education (THE) World University Ranking. På den seneste liste er RUC ranket blandt top 601-800 universiteter, hvilket er en nedgang fra sidste års ranking, dvs. RUC er faldet med 111 pladser (fra 498 til 609). Rankingen er normaliseret i forhold til hovedområder.

Kvaliteten af forskning, undervisning, og forskningsimpact i form af citationer vægtes ligeligt med 30% hver. Kategorierne undervisning og forskning bygger bl.a. på reputationsmålinger, som vægter hhv. 15 og 18% ud af de 30%. Kategorien "International Outlook" består ligeligt af procentdelen af udenlandske studerende, udenlandske forskere og internationale samarbejder, og vægtes med 7,5%. Den sidste kategori er "Industry Income" som bidrager med 2,5% af scoren.

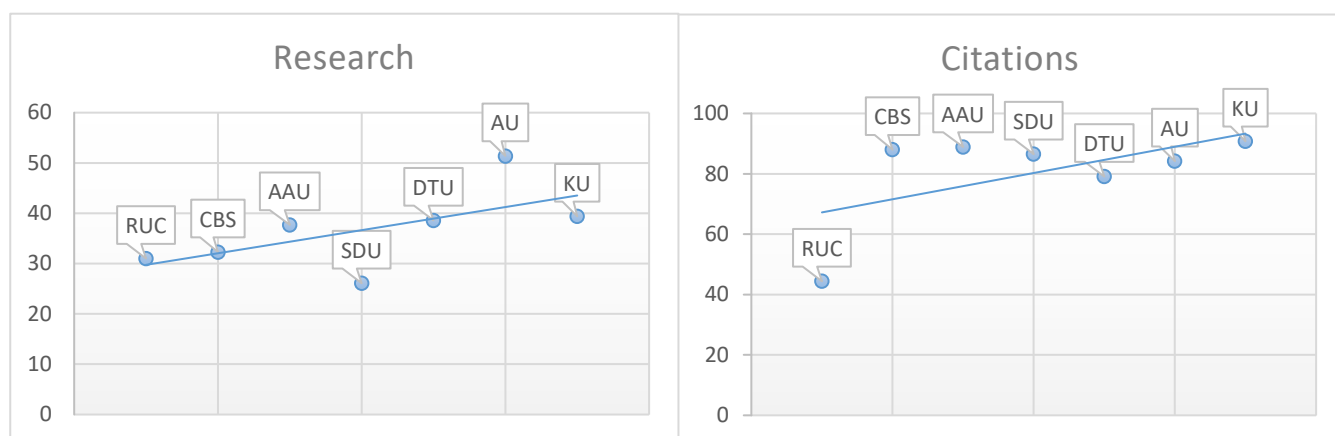
2019	Rank	Teaching (30%)	Research (30%)	Citations (30%)	Industry income (2.5%)	International Outlook (7.5%)
RUC	601-800	19,4	31	44,4	37,5	49,3
CBS	201-250	24,8	32,3	88	41,3	92,2
AAU	=194	30,7	37,7	88,9	47,1	73,9
SDU	251-300	19,6	26,1	86,5	68,1	79,1
DTU	=163	40,2	38,6	79,1	64,4	92,3
AU	=123	37	51,4	84,2	63	75,3
KU	=116	44,2	39,4	90,8	45,8	83,2

Tabel 18

De danske universiteters placering i THE Ranking for 2019 og antal point inden for kategorierne, der blev offentliggjort i september 2018.

Kilde: Times Higher Education

Hvis man f.eks. kigger på de enkelte scores for "Research" (fig. 13), så ligger RUC i den lave ende af feltet, men dog højere end SDU. Kategorien "Citations" (fig. 14) inkluderer data fra Scopus. Forklaringen på den lave scoring her kan være relativt færre publikationer på engelsk, typer af tidsskrifter og snævre fagfelter.



Figur 12 og 13

Relationen mellem scoren for de enkelte kategorier "Research" og "Citations".

Kilde: Times Higher Education

## 7. Forskningens samfundsmæssige gennemslag (Impact)

RUC har gennem en årrække været optaget af at synliggøre forskningens samfundseffekt gennem nye måder at definere, beskrive og dokumentere forskningens betydning for den offentlige sektor, erhvervslivet samt civilsamfundet. Omfanget af den samfundsmæssige effekt er det dog vanskeligt at opstille præcise mål for, blandt andet fordi der kan være tale om effekter på både kort og meget lang sigt. Dertil findes der ikke veletablerede indberetningsmetoder. For at anskueliggøre dele af effekten af RUC's forskning er fire eksempler her udvalgt med kvantitative og kvalitative effekter og værdi for samfundet.

**Velfærdsstatens etablering og udvikling.** På institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab har et projekt fokuseret på Velfærdsstaten. Projektet viste, hvordan forfattere, kunstnere og humanistiske intellektuelle blev inddraget i dialogen med politikerne om, hvordan velfærdsstaten skulle etableres og udvikles i 1950'erne og -60'erne. Projektet giver nye muligheder for at forstå den tidligste danske debat om velfærdsstaten, dens grundlæggelse og de visioner, som blev defineret for velfærdsstatens fortsatte udvikling. Bogen *Meningen med velfærdsstaten* fik omfattende medieomtale. I forlængelse heraf har Danmarks Radios P1 i udsendelsesrækken 'Det fælles bedste' brugt projektet som udgangspunkt for at debattere velfærdsstatens fremtid.

Projektet er blandt andre finansieret af Carlsbergfondet.

**Udmåling af straf.** På institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab har et projekt fokuseret på, hvordan domstolene fastsætter straf, når der er tale om flere forbrydelser og når intervallerne mellem dem varierer. Projektet er med til at kvalificere debatten om fastsættelse af straf i en tid, hvor diskussionen af strafniveauet næsten dagligt er en del af den offentlige debat. Gennem foredrag for medlemmer af Dommerforeningen har projektet været med til at skabe vidensudveksling med den målgruppe, som projektet blandt andre har fokus på.

**Plastikforurening.** Forskningsprojektet 'Plastfri Roskilde Fjord' på Institut for Naturvidenskab og Miljø bidrager til at komme den globale plastikforurening til livs. Projektet er blevet til i et tæt samarbejde mellem universiteter, miljøorganisationer, industri, lokale aktører og ikke mindst lokale borgere omkring fjorden. Som en del af den nye nationalpark 'Skjoldungernes Land' fungerer Roskilde Fjord som model for, hvordan plastikforurening kan undersøges og takles i et naturligt økosystem, herunder hvordan lokalsamfundet kan beskytte deres lokalområde imod plastforurening.

Plastic Change er finansieret af Velux Fonden, og 'Plastfri Roskilde Fjord' er en del af dette projekt.

**Epidemier.** Et projekt om epidemier på Institut for Naturvidenskab og Miljø bidrager til en grundlæggende forståelse af, hvorfor sygdomme som for længst var udryddet bryder ud igen. Ved hjælp af analyser af historiske data om sygdomsudbrud og aktuelle epidemier har projektet identificeret tidligere epidemiers karakteristisk, som eksempelvis den Spanske Syge. Den viden, som er publiceret i flere videnskabelige artikler, er med til at forbedre bekæmpelsen af bl.a. kopper, influenza og lignende sygdomme. Den viden rummer store potentialer ved bekæmpelse af fremtidige sygdomsudbrud. Projektet er blandt andre finansieret af Danmarks Frie Forskningsfond.

**Lys og kultur.** Projektet der er forankret på Institut for Mennesker og Teknologi viser, at der er store forskelle på, hvordan mennesker bruger lys. Det afhænger af kulturelle og sociale forståelser af hjemlighed, hygge og moral. Disse har også indflydelse på, hvordan folk accepterer eksempelvis

energibesparende teknologier. De forståelser projektet har frembragt, har været inddraget som inspiration når arkitekter skal designe byrum, der integrerer forståelser for sociale og kulturelle aspekter. Projektet er finansieret af Velux Fonden.

**Forebyggelse.** På Institut for Mennesker og Teknologi undersøger et projekt, hvordan forebyggelse forstås og praktiseres forskelligt. En omfattende etnografisk undersøgelse identificerer forskellige befolkningsgruppers udfordringer med at træffe de sunde valg, som afgør hvad de serverer for børnene. Det viser sig, at hos nystartede skolebørn er det meget andet end forældres evne til at træffe de sunde valg. Den viden har gennem foredrag og deltagelse i PhD Cup blandt andet fundet vej til skolesundhedsplejersker og køkkenpersonale i offentlige køkkener.

**Ledelse i den offentlige sektor.** På institut for Samfundsvidenskab og Erhverv er der blandt andet fokus på, hvordan den offentlige sektor ledes. Nye dagsordener med fokus på innovation, tværgående samarbejde, opprioriteringen af fagligheden og mobilisering af samfundets ressourcer trænger sig på. Det udfordrer den måde, der ledes på i den offentlige sektor. Forskningen undersøger hvordan den offentlige sektor kan løse sine opgaver og skabe innovation gennem et øget samspil med borgere, foreninger, organisationer og virksomheder. Forskningen medvirker til at kvalificere debatter om offentlig ledelse, hvilket blev demonstreret under Folkemødet i 2018, ligesom oplæg i kommuner om samskabelse har været med til at udvikle forståelsen af hvad god ledelse er.

**Børn og unge.** Et forskningscenter, der beskæftiger sig med børn og unge med bevægeshandicap skal bidrage til, at styrke livskvaliteten for målgruppen. Centeret ledes af en forsker fra Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv. Forskere skal ud fra et børne- og ungeperspektiv skabe et bedre vidensgrundlag for udvikling af mere inkluderende hverdagsliv for børn og unge med handicap. Et centralt mål med centeret er at kunne bidrage til øget livskvalitet, større anerkendelse og understøttelse af de ikke altid opdagede kompetencer, det enkelte barn eller den unge udvikler som følge af deres handicap. Centeret er finansieret af Bevica Fonden.

### **Forskningssamarbejdsaftaler, patenter og licenser**

Som offentligt finansieret universitet skal RUC samarbejde med det omgivende samfund og gøre sin viden tilgængelig til fremme af vækst, velfærd og udvikling i samfundet. Det sker bl.a. gennem teknologioverførsel i kraft af forskningssamarbejdsaftaler med omverdenen, salg af rettigheder og patenter/licenser mm.

På årlig basis indgår RUC ml. 50 og 200 nye forskningssamarbejdsaftaler, som ofte er flerårige.

Samarbejdspartnerne er private virksomheder, andre offentlige institutioner/myndigheder eller en blanding af offentlige og private parter. Der er tale om både danske og internationale samarbejdspartnere. Forskningssamarbejdsaftalerne med private virksomheder udgør ca. 25% af det samlede antal indgåede aftaler, aftaler med såvel andre offentlige som private parter udgør ca. 20% og aftaler udelukkende med andre offentlige institutioner/myndigheder ca. 55%. En del af RUC's forskningssamarbejdsaftaler indgås i forbindelse med eksterne forskningsbevillinger, hvor forskningssamarbejdsaftaler kan være et obligatorisk vilkår for bevillingstilsagn.

Udtagelse af patenter på grundlag af patenterbare og kommercialiserbare forskningsresultater forekommer relativt sjældent på RUC, hvilket skal ses i lyset af RUC's forskningsprofil. RUC har pt. 1 aktivt patent *Anti-freeze proteins 2007*. RUC forhandler pt. licensaftaler med en udenlandsk interessent.

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Antal forskningsaftaler indgået med private virksomheder*</b>	21	27	35	14	23
<b>Antal forskningsaftaler indgået med offentlige bevillingsgivere**</b>	13	19	12	17	35
<b>Antal forskningsaftaler med offentlige myndigheder m.v.</b>	29	68	41	42	19
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>114</b>	<b>88</b>	<b>73</b>	<b>77</b>

Tabel 19

\*Omfatter alle aftaler ml. RUC's forskere og private virksomheder dvs. også rekvirerede projekter (studentprojekter opfattes her ikke som forskningsaftaler).

\*\*Omfatter forskningsråd, fonde, programmer mv. med inddragelse af virksomheder, samt antal forskningsaftaler med private virksomheder med offentlig medfinansiering indgået i 2015.

Kilde: RUC Koncernjura

## 8. Studerende og forskning

RUC udbyder forskningsbaserede uddannelser på internationalt niveau inden for hovedområderne samfundsvidenskab, humaniora, naturvidenskab samt dele af de sundhedsvidenskabelige og tekniske hovedområder.

Nedenstående bidrag fra RUC-studerende demonstrerer, at det problemorienterede projektarbejde kan omsættes til højt kvalificeret forskning. Dog er omfanget af de studerendes bidrag til RUC's egentlige forsknings-output svært endegyldigt at definere, idet der ikke er særlige indberetninger for denne type.

### Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab

**Case:** De studerende Peter og Lasse, som udgør kunstgruppen, Jamboy, skrev et 'arts and practice-based' speciale, hvor de arbejdede med samskabelse og filmproduktion. Artiklen interesserer sig for emner vedrørende performativt medborgerskab, aktivisme, migration, kulturmøder, integration, samskabelse, relationel kunst, visuel etnografi, participatory video og art-based-research.

**Bidrag:** Kristine Samson, Peter Kærgaard Andersen og Lasse Mouritzen (2018): "Becoming Citizen: Spatial and Expressive Acts when Strangers Move In". Journal of Social Inclusion. Vol. 6, No. 3. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/si.v6i3.1513>

Filmen *When Strangers Move In*, som blev vist i Cinemateket blev sammen med ovennævnte artikel også udgivet i tidsskriftet PLOT: <http://adht.parsons.edu/designstudies/plot/emerging-publics-through-participatory-filmmaking/>

Case: En gruppe af bachelor studerende (6. semester) fik bevilliget støtte til at rejse til St. Croix af HUMBACH-SN og lavede en undersøgelse af danske og crucianske gymnasieelevers forståelse og viden om fælles kolonihistorie. Siden har Heidi Bojsen og de studerende arbejdet sammen for at videreudvikle artiklen til en forskningsartikel. Den er antaget og pt. i peer-review.

Bidrag: Bojsen, Heidi, Ladefoged, Nikoline Birk and Nynne Greve Lysgaard (Forthcoming), Danish Colonial Aphasia and Education: How Danish and Crucian Upper Secondary Level Students Construct Narratives about Their Shared Colonial History” Interventions: *International Journal of Postcolonial Studies*.

<https://www.tandfonline.com/toc/riij20/current>

### Institut for Mennesker og Teknologi

Case: Et projekt fra Performance design undersøgte virtual reality hardware og softwareværktøjer, der understøtter virtual reality applikationernes hurtige udvikling. Resultaterne fra projektet bidrager med en fremadskridende designteori, der indeholder en begrebsmæssig ramme om dimensioner og designprincipper på højt plan for hvordan man designer rumlige virtual reality applikationer, der skaber engagerende brugeroplevelser. I artiklen identificeres metakrav fra kerneteorier fra human-computerinteraktionsparadigmet og vurderer to forskellige VR-artefakter og deres anvendelighed. To centrale designprincipper af højere niveau er afledt af evalueringen.

Bidrag: Schjerlund, Jonas, Magnus Rotvit Perlt Hansen and Josefine Gill Jensen. “Design Principles for Room-Scale Virtual Reality: A Design Experiment in Three Dimensions.” *DESRIST* (2018).

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-91800-6\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-91800-6_1)

Case: En studerende udforskede hvordan brugere bevarer deres egen naturlige højde som standard i rumskala virtual reality (VR) applikationer, da dette fænomen er stort set udforsket i den akademiske verden. I betragtning af den universelle tilstedeværelse af brugerhøjde som en faktor i rumskala VR-design søger den studerende at operationalisere det som en designegenskab. Artiklen bidrager med en foreløbig interaktionsmodel på højt niveau bestående af egenskaber og principper, der er nyttige til at indbefatte højde i VR-design og præsenterer en pilotundersøgelse. Dermed er der stort potentiale for udvikling på området. Artiklen er et resultat af et studenterprojekt fra Performance Design.

Bidrag: Schjerlund, Jonas. “Operationalizing Height and Scale in Room-scale Virtual Reality.” *NordiCHI* (2018), accepted, pending publication. <http://www.nordichi2018.org/virtual>

Case: Artiklen bygger på et speciale lavet af studerende fra Plan, By og Proces-uddannelsen. Inden for sociologisk forskning i segregering og udsatte boligområder er der almindeligvis ikke fokus på mobilitetsressourcers betydning for urban segregering. Samtidig har store dele af den mobilitets- og trafikrelaterede forskning ikke fokus på social ulighed og eksklusion. Dette studie sammentænker teoretiske inspirationer fra hhv. den kritiske mobilitetsforskning og den ulighedsfokuserede byforskning for at undersøge relationen mellem hverdagsmobilitet og urban segregering.

Bidrag: Rask, L., Poulsen, N., Delica, K. N., (Nov. 2017). ”Mobilitetskapital: hverdagsmobilitet i lyset af urban segregering”, *Dansk Sociologi*, Vol.28, ISSN 0905-5908

Institut for Naturvidenskab og Miljø

Case: For de følgende tre bidrag fra Institut for Naturvidenskab og Miljø gælder det i alle tilfælde, at artiklerne er skrevet på baggrund af de studerendes projektarbejde, som var af en så høj kvalitet, at arbejdet efterfølgende kunne publiceres i den videnskabelige litteratur. Det gælder også for alle tre, at de er eksempler på, at nogle af vore studerende har lavet deres projekt i tilknytning til eller som del af et større igangværende forskningsprojekt.

Bidrag: Velez, J. F.M., Shashoua, Y., Syberg K., Khan F. R., (2018)

"Considerations on the use of equilibrium models for the characterisation of HOC-microplastic interactions in vector studies", *Chemosphere*, doi: 10.1016/j.chemosphere.2018.07.020

[http://pure-01.kb.dk/portal/files/9981354/Velez\\_et\\_al.\\_2018\\_Equilibrium\\_Models\\_Accepted.pdf](http://pure-01.kb.dk/portal/files/9981354/Velez_et_al._2018_Equilibrium_Models_Accepted.pdf)

Bidrag: Hansen B.W., Boesen E., Brodnicke O.B., Corfixen N.L., Jepsen P.M., Larsen S.M., Læssøe C.D., Munch P.S., Nielsen P.K.F., Olesen J., Vismann B., Nilsson B. (2018). "Interactions between populations of the calanoid copepod *Acartia tonsa* Dana and the harpacticoid copepod *Tisbe holothuriae* Humes in mixed cultures of live feed for fish larvae". *Aquaculture Research* 49:1274-1283. DOI:10.1111/are.13581. <http://www.forskningsdatabasen.dk/en/catalog/2393664838>

Bidrag: Nielsen BLH, Gøtterup L, Jørgensen TS, Hansen BW, Hansen LH, Mortensen J, Jepsen PM., "Fatty acid bioconversion by the copepod *Apocyclops royi* determined by fatty acid profile and gene expression analysis". *Biology Open*. Submitted.

<https://hmr.biomedcentral.com/articles/10.1186/s10152-017-0491-1>

Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv

Case: I projektet har Global Studies-studerende undersøgt RUC's rengøringspersonales arbejdsmarkedsmæssige forhold. Resultaterne af undersøgelsen blev præsenteret på en konference.

Bidrag: Simon Täuber og Sophia Erhard under vejledning af lektor Laura Horn. The RUC Cleaners Project. Konferencepræsentation på CEA's konference *Strategies for Innovative Learning*, Bogotá 2018.

Case: Flere studerende bistod med indsamling af empiri i forbindelse med en undersøgelse af, hvorvidt kommuner håndterer aktindsigtsbegæring forskelligt alt efter hvem og hvordan ønsket om aktindsigt præsenteres.

Bidrag: Pernille Boye Koch, 2018. "The Promise and Practice of the Principle of equal Access to Information in Public Administration". *European Group for Public Administration (EGPA)*, Contribution ID: 425.



## Pkt. 4: Orientering om Prognose 2 2018 og vedtagelse af budget for 2019

---

Til brug for ARs drøftelse af prognose 2 for 2018 og udkast til budget for 2019 vedlægges tre dokumenter:

- Notat om Prognose 2 2018
- ”Analyse af Prognose 2 2018” afrapportering fra Deloitte
- Notat om Budget 2019

### Prognose 2 2018

Revurderingen af forventningerne til årets resultat efter august 2018 er foretaget med udgangspunkt i de oprindelige budgetposter, prognose 1 samt budgetenhedernes prognose 2-bidrag. Den endelige prognose 2 for 2018 er fastlagt på baggrund af dialog med hver enkelt budgetenhed samt en række baggrundsmaterialer i form af diverse analyser og lønfremskrivninger.

Forventningen til årets resultat for 2018 efter august måned 2018 er et underskud på 0,4 mio. kr. mod det budgetterede underskud på 26 mio. kr. Ved prognose 1 var forventningen et underskud på 10,8 mio. kr.

Den væsentligste årsag til denne forbedring er revurderingen af det forventede lønforbrug. Ved prognose 1 blev forventningerne til året lønforbrug nedjusteret med knap 20 mio. kr. Ved prognose 2 nedjusteres yderligere, således at det forventede lønforbrug er mere end 26 mio. kr. lavere end årets budget.

Hvor revurderingen af lønomkostningerne ved prognose 1 stadig indeholdte en vis grad af usikkerhed, så er der nu stor sandsynlighed for at det realiserede lønforbrug i 2018 bliver markant lavere end forudsat i det oprindelige budget for 2018.

Prognosenotatet indeholder ligeledes et andet forecast for 2019 samt overblik over budgetoverslagsårene 2020-2022. Af bilaget til prognosenotatet fremgår en status på det økonomiske afløb af henholdsvis genopretningsplanen og de strategiske prioriteringer. De forventninger til det fremadrettede forbrug, som er angivet i disse statusoverblik er indarbejdet i henholdsvis andet forecast for 2019 og budgetoverslagsårene.

Til trods for et forventet forbedret resultat for 2018, og de afsmittende virkninger på forventninger til lønforbruget i 2019, er det væsentligt at bemærke fremskrivningen af universitetets langsigtede økonomi. Fremskrivningen af universitetets økonomi angiver en række større driftsunderskud i de kommende år. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at en stor del af de årlige underskud i perioden 2019 til 2021 kan forklares med forbrug på strategiske prioriteringer. Det fremadrettede billede indikerer, at der er grund til at holde igen med yderligere prioriteringer på nuværende tidspunkt.

## Analyse af Prognose 2 2018

Sideløbende med udarbejdelse af prognose 2 har vi bedt Deloitte om at foretage en analyse af prognose 2. Formålet med Deloitte's analyse har været at vurdere, hvorvidt budgetopfølgningen og prognoseprocessen er tilstrækkelig robust samt hvorvidt der er forbedringsmuligheder.

Deloitte's analyse har omfattet interview med alle budgetansvarlige chefer og deres økonomimedarbejdere samt de medarbejdere i RUC Budget & Analyse, der har arbejdet med udarbejdelsen af prognose 2 2018. Analysearbejdet blev startet op primo september med kick off-møde for alle budgetansvarlige chefer. Analysen blev afsluttet medio oktober med opsamlingsmøde for samme deltagergruppe. På mødet var der bred støtte til analysens resultater.

Som det fremgår af afrapporteringen (side 1), så har Deloitte's analyse bekræftet, at prognosen er baseret på et grundigt stykke arbejde, og er generelt gennemarbejdet. Den samlede vurdering er, at RUC kan have tiltro til prognosen, og at den kan danne grundlag for ledelsesmæssige beslutninger. Men da prognosen beskæftiger sig med forventninger til fremtiden, så gives der ingen sikkerheder for at prognosens resultat kan realiseres.

Deloitte's analyse har mundet ud i 10 anbefalinger til, hvordan RUC fremadrettet kan styrke prognosearbejdet yderligere. Der udestår nu et arbejde med at få prioriteret mellem anbefalingerne samt at konkretisere hvordan og hvad der skal til for at opnå den ønskede effekt. Deloitte er kommet med et første forslag til gruppering, og plan for implementering af de ti anbefalinger, som kan danne grundlag for den videre dialog og beslutning om prioritering og konkretisering af anbefalingerne. Som også Deloitte pointerer er det afgørende for en succesfuld implementering, at der – udover den organisatoriske accept og opbakning af processen – er tilstrækkelige ledelsesopmærksomhed og -opbakning

## Budget 2019

Til brug for bestyrelsens godkendelse af budget for 2019 er udarbejdet vedlagte notatet om budget 2019, der indeholder det årlige beslutningsgrundlag for vedtagelsen af budgettet. I notatet gennemgås hovedtallene i det forelagte budgetforslag med tilhørende beskrivelse af budgetdispositioner og – i lighed med tidligere år – gentages det råderum, som bestyrelsen giver til rektoratet i forhold til den løbende økonomistyring. Med udgangspunkt i en risikovurdering af budgetforslagets usikkerhedspunkter foreslås målsætningen om en egenkapital på fem pct. af den årlige omsætning fastholdt.

Der er i forslaget til budget 2019 har taget udgangspunkt i andet forecast for 2019, som det fremgår af Prognose-notatet. Der er således indarbejdet det forventede afløb fra dels genopretningsplanen og dels de strategiske prioriteringer for 2019, jf. statustabellerne i prognose-notatets bilag (Tabel B3 og B4). I den sammenhæng kan tre forhold fremhæves:

- Ændringer i genopretningsplanen betyder at den indarbejdede yderligere besparelse i 2019 på bygningsmassen er sat til 1 mio. kr.
- Ændringer i afløbet på de strategiske prioriteringer betyder at det forventet forbrug i 2019 er steget med tæt på 5 mio. kr. i forhold til forventningen ved prognose 1 2018. Beløbet dækker over både fald og stigninger i de enkelte aktiviteter.

- Institutterne har samlet set indmeldt forventninger til medfinansieringen af ph.d.-forløb, der stort set når op på det fastsatte strategiske niveau på 38 mio. kr. Der er således indarbejdet et forbrug på 38 mio. kr. i budget 2019. Hvorvidt det er realistisk at nå dette niveau i lyset af det nuværende opnåede forbrug for 2018, må dog siges at være forbundet med en vis usikkerhed. Der kan således blive behov for en nedskrivning i løbet af 2019.

### **Indstilling**

På baggrund af de vedlagte notater indstiller rektoratet, at AR drøfter prognose 2 2018 samt forslaget til budget for 2019.

---

---

## Prognose 2 2018

---

Prognose 2 består af en revurdering af forventningerne til årets resultat, andet forecast for det kommende budgetår, en kort status på genopretningsplanen og de øvrige strategiske prioriteringer samt den langsigtede økonomi for universitetet i form af de tre budgetoverslagsår 2020, 2021 og 2022.

Revurderingen af forventningerne til resultatet for 2018 tager udgangspunkt i prognosebidrag fra alle budgetenheder. RUC Budget og Analyse har samlet prognosebidragene, og udarbejdet den endelige prognose 2 for regnskabsåret 2018.

Andet forecast for 2019 er udarbejdet med udgangspunkt i første forecast for 2019, genopretningsplanens besparelsesmål suppleret med enhedernes input. Opstillingen af indtægterne i andet forecast for 2019 er ændret i forhold tidligere, som følge af implementeringen af de nye uddannelsestilskud fra og med finansåret 2019.

De tre budgetoverslagsår er opstillet med udgangspunkt i Forslag til Finanslov 2019, hvor de forventede faste tilskud i perioden 2020-2022 fremgår. Disse er suppleret med universitetets egne forventninger til udviklingen i de aktivitetsafhængige indtægter samt til det tilhørende omkostningsniveau.

I afsnit 1 er indsat en opsummering af prognosens konklusioner, mens afsnit 2 uddyber revurderingen af forventningerne til årets resultat. Afsnit 3 uddyber andet forecast for 2019, mens afsnit fire indeholder en opdatering på genopretningsplanen og de øvrige strategiske prioriteringer samt den langsigtede økonomi i form af de tre budgetoverslagsår 2020, 2021 og 2022.

Sideløbende med udarbejdelse af prognose 2 er Deloitte blevet bedt om at vurdere prognose og processen i forhold robusthed og forbedringsmuligheder. Ved færdiggørelsestidspunktet for dette notat var Deloitte's undersøgelse endnu ikke færdiggjort. Resultatet af Deloitte's undersøgelse afrapporteres særskilt, men forventes forelagt for bestyrelsen i tilknytningen til dette notat på bestyrelsesmødet den 1. november 2018.

### 1 PROGNOSE 2 – OPSUMMERING

Forventningen til årets resultat for 2018 efter august måned 2018 er et underskud på 0,4 mio. kr. mod det budgetterede underskud på 26 mio. kr. Ved prognose 1 var forventningen til underskud på 10,8 mio. kr.

Den væsentligste årsag til denne forbedring er revurderingen af det forventede lønforbrug. Ved prognose 1 blev forventningerne til året lønforbrug nedjusteret med knap 20 mio. kr. Ved prognose 2 nedjusteres yderligere, således at det forventede lønforbrug er mere end 26 mio. kr. lavere end årets budget.

Hvor revurderingen af lønomkostningerne ved prognose 1 stadig indeholdte en vis grad af usikkerhed, så er der nu stor sandsynlighed for at det realiserede lønforbrug i 2018 bliver markant lavere end forudsat i det oprindelige budget for 2018.

Til trods for et forventet forbedret resultat for 2018, og de afsmittende virkninger på forventninger til lønforbruget i 2019, er det væsentligt at bemærke fremskrivningen af universitetets langsigtede økonomi, jf. tabel 7 og 8. Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at en stor del af de årlige underskud i perioden 2019 til 2021 kan forklares med forbrug på strategiske prioriteringer. Det fremadrettede

billede indikerer, at der er grund til at holde igen med yderligere prioriteringer på nuværende tidspunkt.

## 2 REVURDERING AF FORVENTNINGERNE TIL ÅRETS RESULTAT

Revurderingen af forventningerne til årets resultat efter august 2018 er foretaget med udgangspunkt i de oprindelige budgetposter, prognose 1 samt budgetenhedernes prognose 2-bidrag. På baggrund af dialog med hver enkelt budgetenhed samt en række baggrundsmaterialer i form af diverse analyser og lønfremskrivninger, er der foretaget en vurdering af usikkerhederne på de væsentligste budget/prognoseposter. Disse beskriver et "værste" og "bedste" scenarie/udfald for hovedposterne. Den endelige prognose 2 for 2018 er derefter fastlagt ud fra en vurdering af, hvor i usikkerhedsspændet den enkelte hovedpost vil ende.

I tabel 1 nedenfor fremgår den endelige prognose 2 for 2018. I de tre første kolonner fremgår det vedtagne budget for 2018 (korrigeret februar 2018), prognose 1 2018 og prognose 2-bidragene fra budgetenhederne.

De to næste kolonner angiver usikkerhedsvurderingen i form af et spænd mellem det værste og bedst udfald for den pågældende prognosepost. Mens den sidste kolonne i tabellen angiver hvilket udfald indenfor usikkerhedsspændet, der vurderes, som det mest sandsynlige, og som således fastsættes som prognose 2 for 2018.

**Tabel 1: Prognose 2 2018 inkl. Usikkerhedsmargen og Sandsynlighedsvurdering**

	B 2018 <i>mio. kr.</i>	Prognose 1 bidrag	P1 2018	Prognose 2 bidrag	Prognose 2 2018 usikkerhedsmargen		P2 2018
					værst	bedst	
Basistilskud + øvrige formål	290,1	291,8	287,8	291,8	291,0	292,0	291,0
Bonusordninger	40,0	40,0	38,0	39,4	32,1	40,1	35,0
STÅ forudsætninger	311,4	311,6	311,6	308,0	-	-	308,0
Deltidsudd.taksameter + deltagerbetaling	21,6	21,1	20,5	20,2	19,8	20,6	20,2
Udvekslingsstuderende, fripladser og stipendier	5,8	5,8	5,8	5,3	5,2	5,4	5,3
Eksterne finansiering + overhead	83,0	88,4	86,5	86,0	84,7	86,0	85,5
Indtægter i øvrigt	19,1	18,9	20,5	23,9	21,9	24,9	23,9
Finansielle poster	0,0	0,8	0,5	1,1	0,5	1,0	0,8
<b>Indtægter i alt</b>	<b>771,0</b>	<b>778,5</b>	<b>771,2</b>	<b>775,8</b>	<b>763,2</b>	<b>778,0</b>	<b>769,7</b>
Lønomkostninger	534,3	531,9	515,0	514,1	514,1	503,0	508,0
Øvrig driftomkostninger	262,6	266,8	267,0	262,1	267,3	256,9	262,1
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>797,0</b>	<b>798,8</b>	<b>782,0</b>	<b>776,2</b>	<b>781,4</b>	<b>759,9</b>	<b>770,1</b>
<b>Resultat</b>	<b>-26,0</b>	<b>-20,3</b>	<b>-10,8</b>	<b>-0,4</b>	<b>-18,2</b>	<b>18,2</b>	<b>-0,4</b>

Som det fremgår af tabel 1, er det forventningen at årets resultat bliver en forbedring i forhold til prognose 1 og det oprindelige budget. Det er forventningen om et mindre lønforbrug end oprindeligt budgetteret, som er udslagsgivende i forhold til resultatforbedringen, idet forventningerne til både årets indtægter og øvrige omkostninger kun har ændret sig marginalt i forhold til budget 2018.

Dog skal det bemærkes, at der stadig ikke er fuld afklaring i forhold til hvorvidt der kan komme en dispositionsbegrænsning vedr. det ændrede skøn for pris- og lønudviklingen i 2018. Såfremt der skulle komme en sådan dispositionsbegrænsning senest i tilknytning til tillægsbevillingsloven for 2018 vil de givetvis være i størrelsesorden af 5-6 mio. kr. En sådan dispositionsbegrænsning vil forværre resultatet med den fulde størrelse.

I det efterfølgende gennemgås de overvejelser og argumenter, der ligger bag både usikkerhedsspændet og sandsynlighedsvurdering for hovedposterne. Prognosebidragene fra alle budgetenheder er til orientering opsummeret i bilaget.

## 2.1 Indtægter

### 2.1.1 Basistilskud og øvrige formål

Basistilskuddet til forskning og tilskuddet til øvrige formål er de to "faste" finanslovstilskud. På den vedtagne Finanslov for 2018 fik universitetet en mindre udvidelse på 1,7 mio. kr., som følge af omlægningen af barselsordningen. Ved revurderingen af disse to poster er der alene taget højde for en evt. nedadgående regulering, som følge af Statens indkøbsprogram.

### 2.1.2 STÅ og bonusordninger

Det oprindelige budget for 2018 angav en forventning til årets produktion af STÅ på 5.705 STÅ svarende til en taxameterindtægt på 311,4 mio. kr.

Ved prognose 1 foretog de fire institutter en revurdering af deres forventninger til årets STÅ-produktion. Det samlede resultatet af revurderingen angav en mindre stigning på 7 STÅ, som gav anledningen til en indtægtsstigning på 0,2 mio. kr.

Med udgangen af august måned afsluttes STÅ-optjeningsåret for regnskabsåret 2018. I tabel 2 og 3 nedenfor fremgår henholdsvis STÅ-produktion og STÅ-indtægt for 2018, som den er indberettet til ministeriet medio september 2018. Der kan komme mindre efterreguleringer inden den endelige afregning på tillægsbevillingsloven for 2018.

Som det fremgår af de to tabeller, er den samlede STÅ-produktion og STÅ-indtægter for 2018 lavere end forventningerne ved både budgetlægning og ved prognose 1.

Tabel 2: Heltids-STÅ: Regnskab 2017, Budget 2018, Prognose 1 2018 og Regnskab 2018

	R 2017	B 2018	P1 2018	R 2018	Ændring R 18-B18
<i>STÅ</i>					
<b>STÅ på basisdelen af Bachelorudd.</b>	<b>2.183</b>	<b>2.130</b>	<b>2.108</b>	<b>2.153</b>	<b>23</b>
<i>HUM</i>	870	820	779	777	-43
<i>HUMTEK</i>	268	280	269	284	4
<i>NAT</i>	172	180	157	190	10
<i>SAM</i>	874	850	904	902	52
<b>Øvrige STÅ opdelt på institut</b>	<b>3.484</b>	<b>3.575</b>	<b>3.603</b>	<b>3.480</b>	<b>-95</b>
<i>IKH</i>	1.202	1.188	1.169	1.128	-60
<i>IMT</i>	1.071	1.118	1.121	1.116	-2
<i>INM</i>	189	210	232	200	-10
<i>ISE</i>	1.023	1.059	1.082	1.036	-23
<b>I alt</b>	<b>5.667</b>	<b>5.705</b>	<b>5.712</b>	<b>5.633</b>	<b>-72</b>

Tabel 3: STÅ-indtægt: Regnskab 2017, Budget 2018, Prognose 1 2018 og Regnskab 2018

	R 2017	B 2018	P1 2018	R 2018	Ændring R 18-B18
<i>mio. kr.</i>					
<b>Basisdelen af Bachelorudd.</b>	<b>116,2</b>	<b>114,2</b>	<b>111,7</b>	<b>115,5</b>	<b>1,3</b>
HUM	45,4	42,9	40,7	40,7	-2,2
HUMTEK	16,9	17,7	17,0	18,0	0,3
NAT	15,4	16,1	14,1	17,1	0,9
SAM	38,4	37,5	39,9	39,8	2,3
<b>Øvrige - opdelt på institut</b>	<b>190,6</b>	<b>197,2</b>	<b>200,0</b>	<b>192,5</b>	<b>-4,7</b>
IKH	68,6	67,6	66,6	64,1	-3,5
IMT	60,1	63,9	64,5	64,5	0,6
INM	17,0	19,0	21,1	18,2	-0,8
ISE	45,0	46,7	47,7	45,7	-1,0
<b>I alt</b>	<b>306,8</b>	<b>311,4</b>	<b>311,6</b>	<b>308,0</b>	<b>-3,4</b>

Ved vurderingen af indtægterne fra heltids-STÅ er der taget udgangspunkt i de ovenstående regnskabstal.

Den budgetterede færdiggørelsesbonus beregnes på baggrund af en gennemsnitbetragtning i forhold til universitetets realiserede andel af den samlede bonus over de seneste år. Ved den endelige opgørelse af færdiggørelsesbonusen for 2017 blev RUCs realiserede andel af bonuspuljen for første gang lavere end de sædvanlige 5-6 procent, som RUCs andel tidligere år ellers har ligget på.

Usikkerhedsmargen på bonusordningerne er sat med udgangspunkt i en "markedsandel" på mellem 4,4 og 4,5 procent af den samlede bonuspulje for 2018.

#### 2.1.3 Deltidsuddannelser, udvekslingsstuderende, stipendier mv.

Usikkerhedsmargen på deltidsuddannelser, udvekslingsstuderende, stipendier mv. er sat til +/- 2 pct. Ved vurdering af sandsynligheden er prognosetallet for deltidsuddannelserne sat på niveau med prognoseindmeldingerne.

#### 2.1.4 Ekstern finansiering

I budgettet for 2018 er der budgetteret med en omsætning fra ekstern finansiering på 83 mio. kr. Prognosebidragene angiver en forventning til årets omsætning på ekstern finansiering på 86 mio. kr. Usikkerhedsmargen er sat til et spænd fra 84,7 til 86 mio. kr. Vurderingen er, at det sandsynlige resultat ender på lige under det niveau, som prognosebidragene angiver.

#### 2.1.5 Øvrige indtægter og finansielle poster

Hovedparten af de øvrige indtægter vedrører udenlandske selvbetalere (USB). Der er en vis usikkerhed på, hvorvidt de sidste par års høje niveau af USB'er kan holdes. Dog synes det høje niveau at holde for 2018 med. Den resterende del af de øvrige indtægter består af en række mindre poster, som kan være underestimeret. Samlet set må vurderingen falde midt i usikkerhedsintervallet.

## 2.2 Omkostninger

### 2.2.1 Lønomkostninger

Den samlede vurdering af lønforbruget i 2018 tager udgangspunkt i en samlet fremskrivning af det realiserede lønforbrug i årets første otte måneder, tillagt den overenskomstmæssige stigning i oktober 2018 samt en individuel vurdering af de centrale lønpuljer, såsom f.eks. flexjob-bidrag, feriepengehensættelse mv. En sådan fremskrivning angiver et lønforbrug i 2018 på 503 mio. kr.

Samlet set indmelder budgetenhederne ved Prognose 2 et forventet lønforbrug for 2018 på 514 mio. kr. Dette er en væsentlig nedsættelse i forhold til både det oprindelige budget på 534 mio. kr., og prognosebidragene fra budgetenheder ved prognose 1, der angav 532 mio. kr. I tabel 4 er budgetenhedernes nedskrivning af lønforbrug ved prognose 2 i forhold til det oprindelige budget uddybet.

Som det fremgår af tabel 4, så kan den for høje pris- og løntalsregulering forklarer kun en mindre del af mindre forbruget – de angivende tal for PL-reserver svarer til mere en halvdelen af pris- og løntalsreguleringen (disse reserver er nulstillet i forbindelse med prognose 2). Når mindreforbruget ikke er ligeså markant i administrationen, som på institutterne, skal noget af forklaringen findes ved at en enhed i administrationen har indmeldt et overforbrug i forhold til det udmeldte budget. Dette overforbrug er mere end inddækket af underforbrug i de øvrige budgetenheder i administrationen.

**Tabel 4: Forventninger til lønforbrug – B18, Prognose 1 2018 og Prognose 2 2018**

<i>mio. kr.</i>	B 2018	Prognose 1 bidrag	Prognose 2 bidrag	Ændring: B18 - P2 bidrag
<b>Institutterne:</b>	<b>381,9</b>	<b>381,3</b>	<b>366,8</b>	<b>-15,2</b>
- heraf pl-pulje	6,1			
Ordinær virksomhed	294,7	290,9	283,9	-10,8
Forskeruddannelser	28,5	25,6	22,7	-5,8
Deltidsuddannelser	9,3	9,3	8,6	-0,7
Tilskudsfinansiering	49,4	55,4	51,5	2,1
<b>RUC Administration:</b>	<b>152,4</b>	<b>150,7</b>	<b>147,3</b>	<b>-5,1</b>
- heraf pl-pulje	2,4			
<b>i alt</b>	<b>534,3</b>	<b>531,9</b>	<b>514,1</b>	<b>-20,3</b>

En mulig forklaring på forskellen mellem den samlede lønfremskrivning på 503 mio. kr. og prognose 2-bidragene på 514 mio. kr. er naturligvis budgetenhedernes viden om stillinger, som forventes besat indenfor de resterende fire måneder af 2018.

Alle budgetenheder er i lighed med processen ved prognose 1 blevet bedt om at specificere prognoseindmeldingen i forhold til forventet lønforbrug fordelt på VIP, TAP m.fl., forventet refusion, tilgang/afgang af personale mv. Ved gennemgangen af disse oplysninger er det opfattelsen af forskellen mellem lønfremskrivning og prognosebidragene først og fremmest skal findes ved udvidelser på ph.d.'er, det tilskudsfinansierede område samt deltidsuddannelser. Der vurderes dog urealistisk, at det er muligt at nå at ansætte, hvad der svarer til mere end 40 fuldtidsårsværk i perioden september til oktober.

Usikkerhedsmargen på forventningen til årets lønforbrug er således vurderet til et spænd fra 514 til 503 mio. kr. Revurderingen af forventningen til årets lønforbrug ender på 508 mio. kr.



### 2.2.2 Øvrige driftsomkostninger

Omkring halvdelen af de øvrige driftsomkostninger kan henføres til bygningsomkostninger i form af husleje, vand, varme og el. De forventende besparelser på bygningsområdet i henhold til genopretningsplanen er indregnet i de oprindelige budgettal. Usikkerhedsmargen på de øvrige driftsomkostninger er sat til +/- 2 procent, og vurderingen er, at niveauet fra prognosebidraget fastholdes.

## 3 ANDET FORECAST FOR 2019

### 3.1 Beregningsgrundlag

Målet med det andet forecast er at skabe et grundlag for et rammebudget for 2019. Andet forecast for 2019 er udarbejdet af RUC Budget og Analyse med udgangspunkt i fremskrivninger af udviklingen i STÅ-produktionen under hensyntagen til dimensioneringskravene og kendte påvirkninger af universitetets økonomi oplyst i det fremlagte Forslag til Finanslov 2019.

Der har været dialog med alle budgetenheder, som har haft mulighed for at give deres vurdering af udviklingen i aktivitets- og omkostningsniveauet. Budgetenhedernes bemærkninger har ligeledes dannet grundlag for vurderingen af usikkerheden på forecastet herunder den generelle vurdering af RUCs økonomiske situation.

Andet forecast for 2019 er opstillet med udgangspunkt i det nye bevillingssystem for uddannelses-tilskuddene.

### 3.2 Andet forecast 2019

I opgørelsen af det forventelige indtægtsniveau i 2019 er der taget udgangspunkt i institutternes vurdering af STÅ-produktionen, aktivitetsniveauet på deltids- og masteruddannelserne, indtægtsdækket virksomhed samt ph.d.'er og eksternt finansierede projekter. Der er desuden indregnet indtægter fra kapitalforvaltningsaftalerne.

Ved opgørelsen af løn- og øvrige driftsomkostninger er der taget hensyn til påvirkningerne fra stigninger/fald i de aktiviteter, der dækkes af andre indtægter end finanslovsindtægter. I forhold til ændringer i STÅ-produktionen er der indregnet den tilsvarende ændring på lønforbruget, som følge af en ændring i antallet af VIP-årsværk i VIP-allokeringen. Derudover er der indregnet effekten af genopretningsplanens besparelsepunkter, de strategiske satsninger samt Virtuelle Læringsteknologier.

Udviklingen i lønforbrug fra prognose 2 2018 (508 mio. kr.) til andet forecast 2019 (526,5 mio. kr.) skyldes dels indarbejdelsen af de aftalte lønstigninger i OK 2018, og dels indarbejdelsen af de forventede udvidelser i kraft af de strategiske satsninger, Virtuelle Læringsteknologier og et forventet væsentligt højere ph.d.-aktivitetsniveau.

Tabel 5: Andet forecast for 2019

	<i>mio. kr.</i>	Forecast 1 2019	Forecast 2 2019
Basistilskud & øvrige formål	303,6	303,6	303,6
Grundtilskud - uddannelser	82,5	82,5	82,5
STÅ forudsætninger	218,9	221,3	221,3
Resultat- og kvalitetstilskud	19,9	18,9	18,9
Kompensationstilskud	0,9	0,9	0,9
Deltidsuddannelse taksameter + deltagerbetaling	21,2	19,7	19,7
Udvekslingstuderende samt fripladser og stipendier	4,0	4,5	4,5
Eksterne finansiering inkl. overhead	86,5	86,0	86,0
Indtægter i øvrigt	18,5	20,0	20,0
Finansielle poster	0,0	1,5	1,5
<b>Indtægter i alt</b>	<b>756,0</b>	<b>758,9</b>	<b>758,9</b>
Lønomkostninger	536,0	528,0	528,0
Øvrig driftomkostninger	253,0	266,0	266,0
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>789,0</b>	<b>794,0</b>	<b>794,0</b>
<b>Resultat - underskud</b>	<b>-33,0</b>	<b>-35,1</b>	<b>-35,1</b>

Det skal bemærkes at der i andet forecast for 2019 er indarbejdet følgende prioriteringer, som alle har negativ resultats påvirkning i 2019:

<i>Kompetenceprojekt</i>	<i>1,5 mio.kr.</i>
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Employability</i>	<i>3,0 mio.kr.</i>
<i>Strategiske prioriteringer E2017: TEK-NAT</i>	<i>1,1 mio.kr.</i>
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Digitalt RUC</i>	<i>3,5 mio.kr.</i>
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Institutionsakkreditering</i>	<i>1,0 mio.kr.</i>
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Ekstern finansiering</i>	<i>1,4 mio.kr.</i>
<i>Virtuelle Læringsteknologier</i>	<i>7,8 mio.kr.</i>
<i>Flytterokade + Campusplan</i>	<i>6,0 mio.kr.</i>
<b><i>I alt</i></b>	<b><i>25,3 mio.kr.</i></b>

### 3.3 Usikkerhedsvurdering af andet forecast 2019

I nedenstående tabel 6 for er angivet usikkerhedsvurderingen af andet forecast. Usikkerhedsvurderingen omfatter alene de mere "interne" usikkerheder i forhold til vurderingen af de aktivitetsafhængige poster mv., og ikke mere "eksterne" usikkerheder såsom niveau for den endelige finanslov, generelle usikkerhed på opnåelse af de forventede indtægter ol. Usikkerheden i forhold til disse poster vurderes ved budgetlægning i tilknytning til risikovurderingen og fastsættelsen af målet for egenkapitalens størrelse.

Tabel 6: Vurderingen af usikkerheden på andet forecast 2019

	Forecast 2 2019 mio. kr.	Usikkerheds- vurdering	Bemærkninger:
Basistilskud & øvrige formål	303,6	-	Vurderes ved budgetlægningen
Grundtilskud - uddannelser	82,5	-	
STÅ forudsætninger	221,3	+/- 9 mio. kr.	Usikkerhedsmargin vurderet til 4 pct.
Resultat- og kvalitetstilskud	18,9	+/- 6 mio. kr.	Usikkerhedsmargin vurderet til 25 pct.
Kompensationstilskud	0,9	-	Usikkerhedsvurdering ikke relevant som følge af beløbets art og størrelse
Deltidsuddannelse taksameter + deltagerbetaling	19,7	+/- 1 mio. kr.	Usikkerhedsmargin vurderet til 4 pct.
Udvekslingstuderende samt fripladser og stipendier	4,5	-	Usikkerhedsvurdering ikke relevant som følge af beløbets størrelse
Eksterne finansiering inkl. overhead	86,0	+/- 9 mio. kr.	Usikkerhedsmargin vurderet til 10 pct.
Indtægter i øvrigt	20,0	+/- 5 mio. kr.	Består af USB'er samt flere mindre poster. Usikkerhed primært som følge af USB'er
Finansielle poster	1,5	-	Usikkerhedsvurdering ikke relevant som følge af beløbets størrelse
<b>Indtægter i alt</b>	<b>758,9</b>		
Lønomskostninger	528,0	-15 til +5 mio. kr.	Usikkerhed primært ifht. brug af Ph.D. lønmidler, samt aktivitetsniveau på DR 90-97
Øvrig driftomskostninger	266,0	+/- 8 mio. kr.	Usikkerhedsmargin vurderet til 3 pct.
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>794,0</b>		
<b>Resultat - underskud</b>	<b>-35,1</b>		

#### 4 BUDGETOVERSLAGSÅRENE – DEN LANGSIGTEDE ØKONOMI

På baggrund af forslag til Finanslov 2019 har Budget & Analyse udarbejdet et overblik over universitetets langsigtede økonomi i perioden frem til og med det sidste budgetoverslagsår på finanslovsforslaget. Overblikket over BO-årene fremgår af tabel 7.

De faste finanslovstilskud er medtaget i henhold til det specificerede finanslovsmateriale, som universitetet modtager fra ministeriet. De aktivitetsafhængige tilskud er udregnet ud fra universitetets egne vurderinger af det fremadrettede aktivitetsniveau. Det skal bemærkes at der ikke er indregnet konsekvenser af et bortfald af den særlige takstforhøjelse på taksttrin 1, og dermed forudsat at takstforhøjelsen bibeholdes i 2020 og frem. Såfremt dette bortfald skulle ske fra og med 2020 må universitetet forventet et indtægtsfald i størrelse af 16 mio. kr.

Udgangspunkt for omkostningsniveau er niveauet fra prognose 2 2018. Dertil er indregnet aktivitetsafhængige justeringer, yderligere besparelser i genopretningsplanen samt afløbet af de besluttede prioriteringer. Nederst i tabel 7 er indsat beløb for de indarbejdede prioriteringer i det pågældende BO-år.

En opdateret status af genopretningsplanen samt de strategiske prioriteringer er til orientering opsummeret i bilaget.

Den langsigtede estimation giver en indikation af, hvor universitetets økonomien bevæger sig hen af – alt andet lige. Men jo længere man kommer ud i BO-årene, jo mere påpasselige skal man være med at tage de konkrete tal for pålydende. Alle handlinger, dvs. beslutningerne om aktivitetsændringer, om yderligere investeringer, fravalg af investeringer mv. der foretages, påvirker ikke kun det indeværende år, men skaber større eller mindre bølger i den langsigtede økonomi.

Det er værd at notere sig, at en væsentlig del af det forventede underskud i både 2020 og 2021 kan henføres til de mange strategiske prioriteringer, der allerede er igangsat, mens en lille andel af driftsunderskuddet stadig må henføres til en ubalance i universitetets løbende drift.

Dette indikerer, at universitetet stadig har vægt på den strategiske udvikling og forbedring, men at udfordringerne med at få gennemført de planlagte ændringer på bygningsmassen belaster mulighederne for at få den løbende drift i balance.

Ved vurderingen af udviklingen i det sidste BO-år 2022 skal man være opmærksom på det større underskud er et resultat af et kraftigt fald i finanslovsindtægter, som skyldes den såkaldte

"skrænt". Hvert år er det store indtægtsfald rykket endnu et år ud i fremtiden, således har der gennem flere år altid optrådt en "skrænt" i det tredje og sidste BO-år.

**Tabel 7: Den langsigtede økonomi – BO-årene 2010, 2021 og 2022**

<i>mio. kr.</i>	BO 2020	BO 2021	BO 2022
Basistilskud + øvrige	301,5	301,0	278,7
Grundtilskud uddannelser	80,9	79,3	77,7
STÅ forudsætning	217,8	214,3	210,8
Resultat og kvalitetstilskud	17,0	16,6	16,3
Kompensationstilskud	0,6	0,3	0,0
Deltidtakometer + deltagerbetaling	19,7	19,7	19,7
Udveksling, friplads og stipendier	4,5	4,5	4,5
Ekstern finansiering	86,0	86,0	86,0
indtægter i øvrige	20,0	20,0	20,0
Finansielleposter	0,5	0,5	0,5
<b>Indtægter alt</b>	<b>748,5</b>	<b>742,2</b>	<b>714,2</b>
Lønoms-kostninger	522,0	519,0	517,0
Øvrige driftsomkostninger	261,0	256,0	260,0
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>783,0</b>	<b>775,0</b>	<b>777,0</b>
<b>Resultat</b>	<b>-34,5</b>	<b>-32,8</b>	<b>-62,8</b>
- indeholdte prioriteringer	24	11	0

På baggrund af den udarbejdede prognose 2 for 2018, det andet forecast for 2019 samt budgetoverslagsårene 2020, 2021 og 2022 er der i tabel 8 opstillet et overblik over den heraf afledte effekt på egenkapitalen.

**Tabel 8: Den langsigtede økonomi og udviklingen i egenkapitalen**

	R 2017	P2 18	FC2 2019	BO 2020	BO 2021	BO 2022
Indtægter	789,1	769,7	758,9	748,5	742,2	714,2
Lønoms-kostninger	478,7	508,0	528,0	522,0	519,0	517,0
Øvrig drift	261,4	262,1	266,0	261,0	256,0	260,0
Omkostninger i alt	740,2	770,1	794,0	783,0	775,0	777,0
Årets resultat	48,9	-0,4	-35,1	-34,5	-32,8	-62,8
Egenkapital primo:	73,9	122,8	122,4	87,3	52,8	20,0
Egenkapital ultimo:	122,8	122,4	87,3	52,8	20,0	-42,8
<i>pct. af omsætning.</i>	15,6%	15,9%	11,5%	7,1%	2,7%	-6,0%

Ovenstående tabel 8 opsummerer den forventede udvikling i egenkapitalen. Der kan nævnes yderligere forhold, der vil kunne påvirke omkostningsniveauet fremadrettet, men som har en karakter, der ikke berettiger en konkret indarbejdelse i budgetoverslagsårene. Dog bør disse forhold inddrages i den overordnede vurdering af det langsigtede billede og det økonomiske råderum.

En stor andel af de afsatte midler til strategiske satsninger indeholder en række ny ansættelser. Det langsigtede økonomiske billede forudsætter, at disse ansættelsesforhold er midlertidige. Dermed vil der fremadrettet være et pres i forhold til afviklingen af de midlertidige stilling sker i den forudsatte grad og tidshorisont. Dette pres er søgt indregnet, som en risiko i nedenstående opstilling af det økonomiske råderum.

Det skal nævnes, at der er et stort pres internt i organisationen på at få tilført flere ressourcer, hvilket også kan få en effekt på råderummet.

---

Nedenfor fremgår en opdateret opstillingen af det økonomiske råderum, hvor de ovenfor yderligere forhold inddrages:

Egenkapital ultimo 2017	122,8 mio. kr.
i. Budgetterede underskud 2018-2021	102,8 mio. kr.
ii. Evt. opfyldning af pulje til styrkelse af uddannelse og forskning i 2019	10,0 mio. kr.
iii. <u>Estimeret lønbinding fra strategiske satsning (2019-2020)</u>	<u>6,0 mio. kr.</u>
<b>I alt (forventet egenkapital ultimo 2021)</b>	<b>4,0 mio. kr.</b>
Målsætning – 5 pct. af forventet omsætning i 2021	37,1 mio. kr.
Råderum (4 – 37,1)	-33,1 mio. kr.

Opstillingen dækker alene over udviklingen frem til det andet BO-år, da udsigterne i det tredje BO-år betragtes som urealistisk jf. den tidligere bemærkning om "skrænten".

---

**BILAG:**

Tabel B1 og B2 nedenfor opsummerer prognosebidragene. Tabel B1 opdeler indtægter, lønomkostninger og øvrige driftsomkostninger på delregnskabsniveau, og tabel B2 opdeler indtægter, lønomkostninger og øvrige driftsomkostninger på henholdsvis institutterne og administrationen.

De efterfølgende tabeller B3 og B4 opsummerer status på henholdsvis genopretningsplan og de strategiske prioriteringer.

**Tabel B1: Regnskab 2017, Budget 2018 og Prognosebidrag – På delregnskabsniveau**

<i>mio. kr.</i>	R2017	B2018	P2 2018 - prognosebidrag	Ændring P2 18 - B18
<b>Ordinær virksomhed (Delregnskab 10)</b>	<b>35,0</b>	<b>-31,1</b>	<b>-11,4</b>	<b>19,7</b>
<i>Indtægter</i>	654,1	637,6	641,6	4,0
<i>Lønomkostninger</i>	391,8	444,4	429,7	-14,7
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	227,3	224,3	223,3	-1,0
<b>Forskeruddannelsen (Delregnskab 25)</b>	<b>9,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6,7</b>
<i>Indtægter</i>	33,0	33,0	33,0	0,0
<i>Lønomkostninger</i>	20,8	28,6	22,7	-5,9
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	3,2	4,4	3,5	-0,8
<b>Deltidsuddannelser (Delregnskab 30)</b>	<b>4,9</b>	<b>5,2</b>	<b>4,2</b>	<b>-1,0</b>
<i>Indtægter</i>	16,1	17,4	15,3	-2,2
<i>Lønomkostninger</i>	8,5	9,3	8,6	-0,7
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	2,6	2,9	2,4	-0,5
<b>Eksternt finansiering (Delregnskab 90-97)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<i>Indtægter</i>	86,5	83,0	86,0	3,0
<i>Lønomkostninger</i>	55,2	52,0	53,0	1,0
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	31,3	31,0	32,9	1,9
<b>RUC Samlet</b>	<b>48,9</b>	<b>-26,0</b>	<b>-0,4</b>	<b>25,5</b>
<i>Indtægter</i>	789,7	771,0	775,8	4,8
<i>Lønomkostninger</i>	476,4	534,3	514,1	-20,3
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	264,4	262,6	262,1	-0,4

**Tabel B2: Regnskab 2017, Budget 2018 og Prognosebidrag – Grupperet**

<i>mio. kr.</i>	R2017	B2018	P2 2018 - prognosebidrag	Ændring P2 18 - B18
<b>Institutterne</b>	<b>91,0</b>	<b>65,4</b>	<b>82,4</b>	<b>16,9</b>
<i>Indtægter</i>	488,9	502,8	504,7	1,9
<i>Lønomkostninger</i>	347,6	381,9	366,8	-15,2
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	50,3	55,4	55,6	0,1
<b>RUC Administration</b>	<b>-42,0</b>	<b>-91,4</b>	<b>-82,8</b>	<b>8,7</b>
<i>Indtægter</i>	300,8	268,2	271,1	2,9
<i>Lønomkostninger</i>	128,6	152,4	147,3	-5,1
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	214,2	207,2	206,5	-0,6
<b>RUC Samlet</b>	<b>48,9</b>	<b>-26,0</b>	<b>-0,4</b>	<b>25,6</b>
<i>Indtægter</i>	789,7	771,0	775,8	4,8
<i>Lønomkostninger</i>	476,4	534,3	514,1	-20,3
<i>Øvrige driftsomkostninger</i>	264,4	262,6	262,1	-0,5

Tabel B3: Genopretningsplanen – status pr. september 2018

		2018			2019		2020	2021	2022
		B18	P1 18	P2 18	FC1	FC2			
Pkt. 1	Bygningsmassen	15,0	15,0	15,0	28,0	16,0	18,6	21,5	21,5
Pkt. 2	Undervisningstilrettelæggelse	2,7	2,7	2,7	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
Pkt. 3	Studieadministration og studiestruktur	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
Pkt. 4	Økonomistyring	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pkt. 5	Indkøb	0,0	0,0	0,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Pkt. 6	Øvrig administration	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7
Pkt. 7	Fag, uddannelser og normer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pkt. 8	Øvrige ændringer	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Pkt. 9	Universitetsbibliotek	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Pkt. 10	Indtægter	3,3	3,3	3,3	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Pkt. 11	Ph.d. området	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>I alt</b>		<b>35,5</b>	<b>35,5</b>	<b>35,5</b>	<b>56,3</b>	<b>44,3</b>	<b>46,9</b>	<b>49,8</b>	<b>49,8</b>

Med udgangen af 2019 forventes 10 ud af 11 punkter i genopretningsplan gennemført. Eneste udestående besparelsepunkt er punkt 1: Bygningsmassen. Her er udfordringerne at få gennemføre de planmæssige bygningsopsigelser, hvilket betyder forsinkelser i opnåelsen af den forventede besparelse. Det har derfor været nødvendigt at nedjustere forventningen til den samlede besparelse i 2021 til 21,5 mio. kr. mod de tidligere 28 mio. kr. Problematikkerne vedrørende opnåelsen af besparelserne kan henføres til en ændret plan for det fremtidige campus – bl.a. med fastholdelse af bygning 14 samt samarbejdet med Bygningsstyrelsen omkring funktionel fornyelse af yderligere bygninger. Hvis bygning 14 bibeholdes så må et realistisk potentiale på bygningsområdet ligge på omkring 25 mio.kr. excl. merleje forbundet med funktionel fornyelse der pt. forventes at ligge omkring 0,3 mio.kr. pr. bygning der fornyes. Er som nævnt pt. lagt til 21,5 mio.kr. da tidshorizonten for opsigelser pt. er uklart.

Tabel B4: Strategiske prioriteringer – status pr. september 2018

	2018			2019		2020	2021	2022
	B18	P1 18	P2 18	FC1	FC2			
<i>Styrkelse af uddannelse &amp; forskning</i>	4,3			5,7				
<i>Kompetenceprojekt</i>	2,2	1,0	0,7	1,2	1,5			
<i>Akkrediteringsmedarbejdere - tre midlertidige stillinger i 2018</i>	1,4	1,4	1,4					
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Employability</i>	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0			
<i>Strategiske prioriteringer E2017: TEK-NAT</i>	1,5	1,5	0,9	0,5	1,1			
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Digitalt RUC</i>	3,6	3,3	4,1	1,2	3,5	1,7		
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Institutionsakkreditering</i>	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0			
<i>Strategiske prioriteringer E2017: Ekstern finansiering</i>	1,3	1,3	1,2	1,4	1,4	1,4		
<i>Virtuelle Læringsteknologier</i>		5,7	2,2	6,7	7,8	7,3	2,4	
<i>Flytterokade + Campusplan</i>					6,0	6,0	6,0	
<b>I alt</b>	<b>18,3</b>	<b>18,2</b>	<b>14,5</b>	<b>20,7</b>	<b>25,3</b>	<b>16,4</b>	<b>8,4</b>	<b>0,0</b>

Som det fremgår af ovenstående tabel B4, så forløber afløbet af de strategiske prioritering forholdsvis planmæssigt, der er i det store hel alene tale om ændringer i periodiseringen mellem årene. Undtagelserne er dog "Digitalt RUC", hvor de samlede omkostninger på nuværende tidspunkt forventes at overstige det oprindelige budget med omkring 3 mio. kr. samt "Styrkelsen af uddannelse og forskning", som ved budgetlægningen var afsat som en pulje uden navngivende aktiviteter. Derudover er estimeret midler til afholdelsen af ekstra omkostninger i forhold til gennemførelse af campusplanen, som f.eks. de konkrete flytninger, nødvendige "lokale opfriskninger" ved genhusning mv.



## Afrapportering

Analyse af Roskilde Universitets prognosearbejde, P2 2018

Oktober 2018



# Executive summary

## Analyse af Roskilde Universitets prognosearbejde, P2 2018.



Analysen har bekræftet, at Prognose 2 (P2) er baseret på et grundigt stykke arbejde. Prognosen er generelt gennemarbejdet, og der er gennemført en række relevante kontroller for at betrygge, at prognosen er pålidelig. De anvendte metoder er egnede til at vurdere den forventede udvikling i indtægter og omkostninger i forhold til budgettet. Den samlede vurdering er, at Roskilde Universitet (RUC) kan have tiltro til prognosen, og at den kan danne grundlag for ledelsesmæssige beslutninger. Analysen er udført med henblik på at vurdere robustheden af den dokumentation, der ligger til grund for P2, men da der er tale om forventninger til fremtiden, giver analysen ikke sikkerhed for, at prognosen kan realiseres.

Analysen har mundet ud i ti anbefalinger til, hvordan RUC fremover kan styrke prognosearbejdet yderligere. Formålet med anbefalingerne er at anvise muligheder for udvikling og forbedring. Anbefalingerne er blevet til på baggrund af interview med budgetenhederne, RUC Finans, IT & Teknik (FIT) og RUC Budget & Analyse (BA), samt en gennemgang af prognoseprocessen og udvalgt materiale. Anbefalingerne retter sig dels mod prognosens indhold, dels mod prognosearbejdets organisatoriske forankring.

Anbefalinger til prognosens indhold omfatter forslag til at forbedre grundlaget for prognostisering af STÅ-indtægter, løn og de eksternt finansierede projekter. Anbefalinger til prognosearbejdets organisatoriske forankring fokuserer på muligheder for at styrke prognoseprocessen yderligere ved at:

- Afklare roller, ansvar, forventninger og kompetencekrav og forbedre dialog og samarbejde
- Styrke processtyring og risikostyring
- Udføre løbende budgetopfølgning
- Udvikle fælles værktøjer.

Anbefalingerne retter sig mod både det centrale og det decentrale niveau på økonomiområdet og er udarbejdet med udgangspunkt i den eksisterende organisering. Der kan eventuelt opnås bedre resultater ved at tilpasse organiseringen på økonomiområdet. Det er en forudsætning for implementering, at der er tilstrækkelig ledelsesopmærksomhed.

# Introduktion



# Baggrund

## Hvad er udgangspunktet for at vurdere P2?

### Baggrund

---



RUC oplevede ved årsregnskabet 2017, at der var et væsentligt overskud og ikke det forventede underskud, der var budgetteret og prognosticeret.

I 2017 blev der budgetteret med et underskud på 19,7 mio. kr. Ved P1 var der en forventning om et stigende aktivitetsniveau for heltidsstuderende, hvorfor det prognosticerede årsresultat ved P1 var et underskud på 0,8 mio. kr. Forventningen til et fald i lønomkostninger ved P2 medførte et forbedret prognosticeret årsresultat på 3,6 mio. kr. Årets resultat endte med et overskud på 48,9 mio. kr., hvilket udgør en afvigelse på henholdsvis 68,6 mio. kr. og 45,3 mio. kr. i forhold til budget og P2. Afvigelserne skyldtes i al væsentlighed uventede reguleringer på tillægsbevillingsloven (26,6 mio. kr.) og lavere lønomkostninger end forventet (13,5 mio. kr.).

For 2018 er der budgetteret med et underskud på 26 mio. kr. Ved P1 og P2 mindskedes det prognosticerede underskud til henholdsvis 10,8 mio. kr. og 0,4 mio. kr., hvilket igen skyldes en reduktion i forventningen til lønforbrug.

Det skal bemærkes, at der er en naturlig risiko for faldende prognosepræcision ved større reorganiseringer som den, RUC har været igennem. Det skyldes blandt andet, at den hidtidige historik, der kan bruges ved fremskrivninger, bliver forstyrret.

# Formål

Formålet med analysen har været at vurdere, om Roskilde Universitets budgetopfølgning og prognoseproces er tilstrækkelig robuste, og om der er forbedringsmuligheder.

## Formål

---



Formålet med analysen har været at vurdere, om Roskilde Universitets budgetopfølgning og prognoseproces er tilstrækkelig robuste, og om der er forbedringsmuligheder.

Opgaven har omfattet:

- Gennemgang og vurdering af anvendte prognosemetoder og -modeller
- Gennemgang og vurdering af prognosegrundlaget på tværs af forskellige budgettyper/-poster og identifikation og vurdering af grundlag, skøn og forudsætninger
- Gennemgang og vurdering af budgetopfølgningsorganisation og prognoseproces (organisation, styring, roller og ansvar, kompetencer, systemer og værktøjer såvel som risikostyring)
- Opstilling af anbefalinger til forbedring af prognosepræcisionen indenfor relevante områder på tværs af prognose og organisation.



Deloitte har gennemgået og udfordret RUC's processer for prognosearbejdet og har vurderet pålideligheden i den udarbejdede prognose. Vi har herunder foretaget en gennemgang af prognosen for at identificere eventuelle kontrolmangler og kontrolsvagheder i processerne.

I det følgende introduceres metode, tilgang og resultater. Dels i form af en vurdering baseret på en gennemgang af prognoseprocessen, dels i form af en række anbefalinger til udvikling af Roskilde Universitets prognosearbejde.

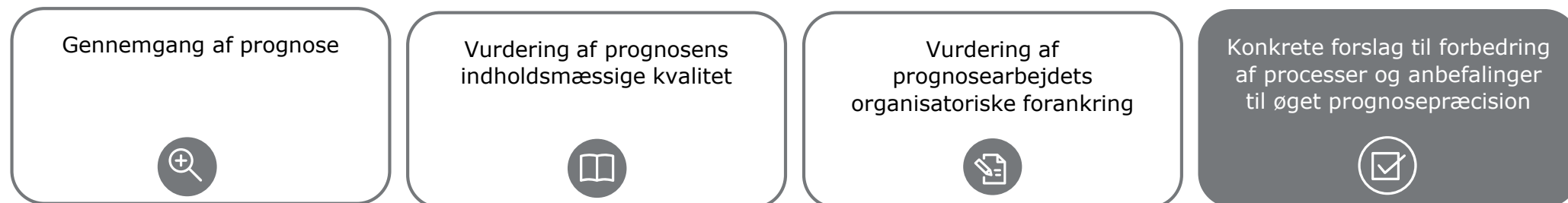
Anbefalingerne er vurderet ud fra forventet indsats og effekt, men det er en grundlæggende forudsætning, at der er tilstrækkelig ledelsesopmærksomhed, at der sker en prioritering, og at hele økonomiorganisationen mobiliseres for at sikre reel implementering.

# Metode

Vi har analyseret prognosearbejdet med udgangspunkt i både indhold og forankring. Analysen og afrapportering følger temaerne prognosens indhold og prognosearbejdets forankring.

Tema	Fokus	Eksempler	
<p><b>Prognosens indhold</b></p> 	<p>Budgetposter og -dimensioner</p> <p>Metode og grundlag</p> <p>Særlige problemfelter</p>	<p>Budgettets opbygning med fokus på budgetposter og -dimensioner. Indeholder budget og prognose alle relevante styringsparametre?</p> <p>P2 2018, inklusive grundlag, forudsætninger, datakilder mv.</p> <p>Kendte problemstillinger i prognosen med henblik på at afdække eventuelle risici.</p>	<p>STÅ, IDV, TF VIP, DVIP, TAP, censorer Anlæg, projekter, investeringer</p> <p>Økonomi, ressourcer, aktiviteter, kvalitet Systemer, data og bogføring</p> <p>IDV-prognoser, tidsregistrering og lønallokering, periodisering af afløb mv.</p>
<p><b>Prognosearbejdets forankring</b></p> 	<p>Organisatorisk forankring</p> <p>Prognosen som styringsinstrument</p> <p>Systemer og værktøjer</p>	<p>Forankring på tværs af faglige og administrative enheder i RUC.</p> <p>Prognosens anvendelse som styringsinstrument på tværs af faglige og administrative enheder i RUC.</p> <p>System- og værktøjsmæssig understøttelse af prognose og budgetstyring.</p>	<p>Budgetansvarliges forudsætninger for optimal styring af budgettet</p> <p>Styring af faglige problemstillinger med fokus på økonomiske konsekvenser</p> <p>Anvendelse af budgetsystem med mulighed for versionering og simulering</p>

## Hovedleverancer



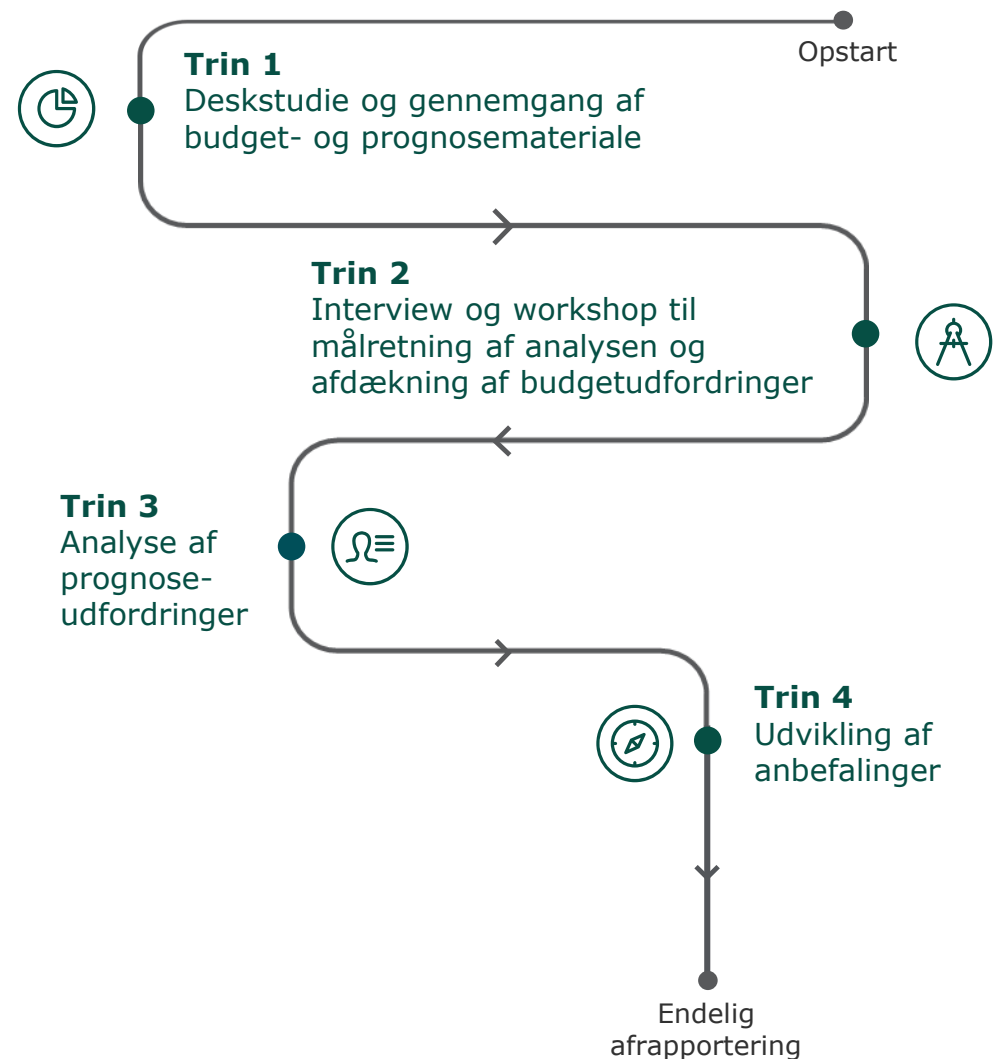
# Tilgang

Analysen af prognoseudfordringer er blevet til på baggrund af interview med institutter og administrative enheder såvel som gennemgang af udvalgt materiale.

## Trin i analysen

- Deloitte har gennemført interview med budgetansvarlige og økonomimedarbejdere fra institutterne og budgetenhederne i fællesadministrationen (de budgetansvarlige i budgetenhederne) og med FIT og BA.
- De gennemførte interview havde fokus på prognosens indhold og prognosearbejdets forankring på tværs af institutter og administrative enheder. Vi målrettede dialogen mod områder, hvor der historisk eller erfaringsmæssigt er de største risici og den største usikkerhed.
- På baggrund af de gennemførte interview blev prognoseusikkerheder og problemområder identificeret og drøftet.
- Derudover har Deloitte gennemgået prognoseprocessen for at finde eventuelle fejlkilder.
- De identificerede prognoseusikkerheder og problemområder danner baggrund for en række anbefalinger til udvikling af RUC's prognosearbejde.

I det følgende præsenteres først gennemgangen af prognoseprocessen, og derefter præsenteres anbefalingerne.



# Prognosegennemgang



# Gennemgang af prognosen

## Overordnede observationer fra prognosegennemgang (1/2)

### Prognosens indhold



#### **Budgetposter og dimensioner – indeholder budget og prognose alle relevante styringsparametre?**

Budgettet og prognosen er komplette og indeholder et tilstrækkeligt niveau af budgetposter og dimensioner til, at BA kan afvigelsesforklare på et overordnet niveau. Budgetenhederne har selv mulighed for at detaljere budgettet efter eget styringsbehov.

Konklusion: Prognosen indeholder relevante budgetposter og dimensioner.

#### **Metode og prognosegrundlag – hvilket grundlag og hvilke forudsætninger ligger til grund for prognosen?**

Processen starter med, at BA foretager udmeldinger i BudgetSTAT og på SharePoint. Udmeldingerne er baseret på realiserede tal fra ultimo august. To uger før indmeldingsdeadline sender BA en mail ud til alle budgetenhederne, der forklarer processen, tidsfrist, forudsætninger mv. Budgetenhederne indmelder, hvorefter BA indlæser tallene i Navision og konsoliderer budgettet for det samlede RUC. Ud fra indmeldingerne udarbejder BA mødemateriale, der gennemgås på dialogmøderne. Efterfølgende foretages der efter aftale eventuelle rettelser, og BA udarbejder et bedste og værste scenarie. Prognosen bliver herefter fastsat af BA ud fra en sandsynlighedsvurdering af hver enkelt hovedbudgetpost. På baggrund heraf udarbejdes prognosenotatet, der godkendes af økonomichefen og universitetsdirektøren såvel som bestyrelsen omkring 1. oktober.

Konklusion: Prognosegrundlaget er realiserede tal, indmeldinger fra budgetenhederne baseret på deres budgetopfølgning og dialog med BA såvel som BA's sandsynlighedsvurdering.

#### **Særlige problemstillinger – er der områder, der er særlig risikofyldte, eller områder, hvor der er lav budgetpræcision? Hvad er udfordringerne?**

De centrale risici ligger især indenfor lønprognosen, prognostisering af de eksternt finansierede projekter og af ph.d.-ansættelser. Udfordringen ved lønprognosen og ph.d.-prognosen udgøres primært af budgetenhedernes tendens til at være optimistiske i forventningen til hastigheden af ansættelser og mulighederne for at mobilisere og starte aktiviteter. Dette påvirker også det eksternt finansierede indtægtsgrundlag.

Udfordringen ved prognostisering af de eksternt finansierede projekter og denne prognosticerings samspil med lønprognosen er blandt andet usikkerhed om faktisk fremdrift på projekterne sammenlignet med budget og usikkerhed om omfanget af frikøb af VIP fra DR10 til DR90. Usikkerhederne kræver styring og løbende opfølgning, der ikke alle steder gennemføres tæt nok. BA har allerede ekstra stort fokus på risikoområderne, blandt andet har de udviklet standardiserede værktøjer til netop disse områder.

Den nye organisering i 2016 har gjort det sværere at prognosticere i en periode, hvor organisationen ikke længere i fuldt omfang har kunnet bruge erfaringen og historikken og ikke har veludviklede prognoseværktøjer tilpasset den nye organisation.

Konklusion: Der er særlig risikofyldte områder, og disse behandles i prognosearbejdet.



# Gennemgang af prognosen

## Overordnede observationer fra prognosegennemgang (2/2)

### Prognosearbejdets forankring



#### **Organisatorisk forankring – er prognosearbejdet forankret på tværs af faglige og administrative enheder i RUC?**

BA har det overordnede ansvar for afrapportering af prognoserne, mens budgetenhederne har budgetansvaret og leverer input til prognoserne. Prognoserne bliver dermed til i samarbejde mellem BA og budgetenhederne. Budgetenhedernes forudsætninger for og tilgang til prognosearbejdet er forskellige, og det bærer samarbejdet præg af.

Konklusion: Prognosearbejdet beror i vid udstrækning på budgetenhedernes arbejde, der er præget af, at enhederne har forskellige forudsætninger og tilgange.

#### **Prognosen som styringselement – i hvilket omfang indgår prognosen som styringsinstrument på tværs af faglige og administrative enheder i RUC?**

RUC's bestyrelse bruger prognosen som beslutningsgrundlag for strategiske tiltag. Prognosen bruges ikke konsekvent som styringsinstrument af budgetenhederne, for eksempel ses det i P2, at den lavere forventning til lønforbrug ved P1 ikke har udmøntet sig i en indsats for at øge antallet af ansatte. Prognosen bliver først et vigtigt redskab i styringen, når budgetenhederne koblet med løbende budgetopfølgning omsætter prognoseresultaterne i korrektion af aktiviteterne.

Konklusion: Prognosen indgår som styringsinstrument. Værdien kan øges gennem løbende budgetopfølgning og korrektioner i forhold til budget.

#### **Systemer og værktøjer – hvordan er den system- og værktøjsmæssige understøttelse af prognose og budgetstyring?**

Prognosearbejdet understøttes af en række værktøjer. BA bruger BudgetSTAT til at udmelde overordnede budgetter, hvorefter budgetenhederne indmelder detailbudgetter. Herudover har BA udviklet en række standardiserede indmeldingsark (værktøjer), der bruges til prognostisering og forecast, heriblandt lønindmeldingsark og ph.d.-prognoseark.

Til den løbende budgetopfølgning udvikler BA kuber til budgetenhederne. Derudover udvikler og vedligeholder budgetenhederne egne budget- og prognoseværktøjer.

BA og budgetenhederne kan løbende følge med i forbruget på de forskellige budgetposter i Navision Stat.

Konklusion: Der er en teknisk solid og standardiseret systemunderstøttelse. Lokalt anvendes egne værktøjer.

# Gennemgang af prognosen

Resultater af en gennemgang af prognoseproces og interne kontroller.

## Prognosen



Gennemgangen af prognoseprocessen og de interne kontroller viser, at prognosen generelt er gennemarbejdet, at der er anvendt egnede metoder, og at der er gennemført en række relevante kontroller for at betrygge, at prognosen er pålidelig. Prognoseprocessen er robust, men der er forbedringsmuligheder.

Det prognosticerede resultat kan ændre sig som følge af ændrede dispositioner i organisationen og udefrakommende, uforudsete ændringer. Vi vurderer, at der er en vis tendens til forsigtighed i prognosearbejdet, der betyder, at nogle af skønnene vedrørende især forventet lønforbrug er for høje i forhold til det faktiske aktivitetsniveau. Tendensen ser ud til at starte allerede i budgetprocessen, idet der allerede fra budget til P1 sker større justeringer.

**Det har ikke været formålet med undersøgelsen at udarbejde en alternativ P2.** Det har altså ikke været formålet at vurdere, om prognosen rammer rigtigt. Dog har gennemgangen af prognose 2 givet anledning til følgende overvejelser af kvalitativ karakter:

- For budgetposter som løn er usikkerheden større, og gennemgangen af P2 indikerer, at lønomkostninger kan være prognosticeret for højt. Det ses blandt andet ved, at institutter er for optimistiske, i forhold til hvor mange ansættelser, herunder ph.d.er, de kan nå at gennemføre, ved at der er eksempler på, at der prognosticeres med en fuldtidsstilling, selvom stillingerne ikke er fuldt besat, og ved at der nogle steder er usikkerhed om, hvordan diverse reguleringer/refusioner er indregnet.
- Der er usikkerhed om prognosticeringen vedrørende fremdrift og hjemtagning på eksternt finansierede projekter og tilhørende frikøb (hvilket også spiller ind på lønprognosen), da der ikke følges op på og registreres fremdrift og frikøb løbende.
- Som andre universiteter er RUC underlagt nogle rammebetingelser, der betyder, at dele af indtægtsgrundlaget kan flytte sig som konsekvens af tilskudsjusteringer, der udmeldes fra Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) meget sent på året. De sene udmeldinger øger usikkerheden og gør det sværere at korrigere for at opnå prognosepræcision.

Arbejdet vedrørende P2 er udført med henblik på at vurdere robustheden af den dokumentation, der ligger til grund for P2, men da der er tale om forventninger til fremtiden, giver analysen ikke sikkerhed for, at prognosen kan realiseres, og afvigelserne kan være væsentlige, blandt andet som følge af de nævnte usikkerheder.

**Formålet med undersøgelsen har i stedet været at komme med anbefalinger til, hvordan prognosearbejdet kan forbedres.**

Anbefalingerne retter sig mod den samlede økonomiorganisation og sigter på at udvikle og forbedre opgavevaretagelsen.

Gennemgangen af P2 og anbefalingerne hertil, der præsenteres i det følgende, er primært rettet mod prognosearbejdet. Flere anbefalinger kan dog også implementeres i budgettet, ligesom de fleste anbefalinger har implikationer for det generelle samarbejde og opgavesnit mellem BA/FIT og budgetenhederne, herunder især samarbejdet med institutterne.

# Gennemgang af prognosen

Generelle observationer om samarbejdet mellem en central økonomienhed og decentrale økonomienheder.

## Samarbejde og organisering



Prognosearbejdet er påvirket af samarbejdet og organiseringen mellem BA og budgetenhederne. Der er valgt en model, hvor der opbygges decentrale økonomienheder på institutterne og i budgetenhederne i fællesadministrationen til at varetage det lokale budgetansvar (se i øvrigt perspektivering til styringsmæssigt udgangspunkt og organisering til slut i dokumentet).

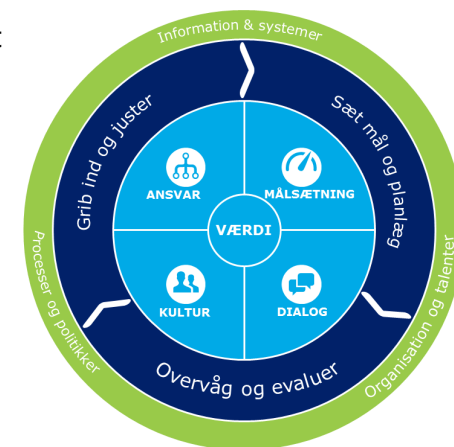
Når vi ser på sammenlignelige institutioner, er der mange måder, man kan vælge at organisere arbejdet mellem henholdsvis et centralt og et decentralt niveau på. Det er vores erfaring, at en decentral model som den valgte stiller krav til, at der er en meget **klar rolle- og ansvarsfordeling** mellem det centrale og det decentrale niveau, herunder at det er klart, hvilke krav der stilles, og hvilke **forudsætninger** der skal være til stede decentralt for at løfte opgaverne. Konkret betyder det blandt andet, at der stilles krav til kompetencer og ressourcer, og at alle processer som for eksempel budget, budgetopfølgning og prognose er beskrevet.

Jo mere decentral økonomiorganisationen er, jo større behov er der for, at der stilles **fælles krav** og gennemføres **forretningsmæssig controlling** af en central enhed, der kan sikre, at arbejdet foregår ensartet og i henhold til fælles standarder, og at der er en **høj grad af ansvarliggørelse** af de decentrale enheder for at sikre, at alle følger en fælles økonomimodel. Konkret betyder det, at arbejdet i de decentrale enheder risikovurderes og controls, og at det skal have konsekvenser, hvis der for eksempel ikke gennemføres regnskabsgodkendelse som forudsat, eller hvis budget, prognose og andre succeskriterier for økonomiforvaltningen ikke følges.

Dertil er det vores erfaring, at det er af stor betydning for kvaliteten og effektiviteten af økonomiarbejdet, at der er en **solid samarbejdsorganisation** mellem det centrale og det decentrale niveau. De steder, hvor man formår at arbejde med en klar rolle- og ansvarsfordeling og en god samarbejdsmodel, kan man løse økonomiopgaverne mere effektivt og i en højere kvalitet. For eksempel behøver det ikke at være mere ressourcekrævende for en central enhed at fungere som rådgiver og partner for de decentrale enheder, hvis der i kraft af klare roller og et godt samarbejde bruges mindre tid på dobbeltarbejde, skabes mindre frustration, udvikles fælles løsninger og systemer mv.

Det er ikke usædvanligt, at samarbejdet mellem det centrale og det decentrale niveau opleves som svært, hvorfor det er vigtigt, at der arbejdes løbende hermed, for eksempel ved at arbejde struktureret med værdi, målsætninger, ansvar, dialog og kultur (se eventuelt kort intro til metode hertil til slut i dokumentet).

I det følgende præsenteres anbefalingerne til forbedring af prognosearbejdet. Disse anbefalinger retter sig mod både BA og budgetenhederne og går på både prognosens indhold og den organisatoriske forankring.



# Anbefalinger



# Oversigt over anbefalinger

Deloitte har ti anbefalinger til prognosens indhold og prognosearbejdets organisatoriske forankring. Anbefalingerne uddybes i det følgende. De retter sig mod både BA og budgetenhederne.

## Prognosens indhold

### Budgetposter og dimensioner

1. Øge indsigten i indtægtsgrundlaget (STÅ) for budgetenheder

### Metode og grundlag

2. Forbedre datagrundlaget for lønprognoser

### Særlige problemfelter

3. Forbedre projektøkonomistyring og projektporteføljestyling for de eksternt finansierede projekter

## Prognosearbejdets forankring

### Organisatorisk forankring

4. Styrke prognoseprocessen ved at skabe klare roller, klart ansvar og klare forventninger til prognosearbejdet
5. Definere kompetencekrav vedrørende budget- og prognoseopgaver og justere kompetencer og ressourcer

### Prognosen som styringsinstrument

6. Styrke BA's processtyring og kommunikation vedrørende prognoseprocessen
7. Udføre løbende budgetopfølgning
8. Udvikle og implementere et koncept for samarbejdet mellem den centrale økonomienhed og de decentrale økonomienheder
9. Styrke og systematisere arbejdet med risikostyring

### Systemer og værktøjer

10. Udvikle fælles værktøjer til økonomistyring med fokus på lokale styringsbehov

Anbefalingerne i det følgende er vurderet på indsats og effekt, men det er en grundlæggende forudsætning, at der er tilstrækkelig ledelsesopmærksomhed, at der sker en prioritering, og at hele økonomiorganisationen mobiliseres for at sikre en reel implementering.

# Anbefaling 1. Prognosens indhold – Budgetposter og dimensioner

Øge indsigten i indtægtsgrundlaget (STÅ) for budgetenheder.

## Formål

- Skabe et bedre styringsgrundlag for institutterne til at kvalificere STÅ-prognoser og prognosticere indtægtsgrundlag.

## Risiko

- Institutterne har ikke fuld indsigt i eksempelvis sammenhængen mellem kapacitetsgrænse og optag, hvilket giver risiko at fejlestimere aktivitetsniveau.

## Baggrund og observationer

- STÅ-indtægterne er en meget væsentlig del af institutternes indtægtsgrundlag.
- STÅ-prognoserne er generelt præcise på det overordnede niveau.
- BA udsender STÅ-prognoser til institutterne, der skal kvalificere prognoserne.
- Institutterne har svært ved at kvalificere prognoserne, da de ikke kender forudsætningerne og grundlaget for tallene og efterspørger mere detaljerede oplysninger.

## Initiativ

- Berige STÅ-prognoser med noter om forudsætninger og grundlag, herunder finansieringskilder og aktivitetskoder
- Tydeligere kommunikation om optag, dimensionering, kapacitet, frafald mv., herunder sikre kommunikation om eventuelle ændringer i opgørelsesmetoder mv
- Beskrive og dokumentere arbejdsdeling mellem BA, US, institutledere og studieledere i forbindelse med udvikling af STÅ-prognose/-bidrag
- Sikre, at der ikke er informationsforsinkelse på institutterne i forståelsen af indtægtsgrundlaget
- Sikre, at institutterne kender relevante datakilder og har indsigt i, hvor og hvornår tal er tilgængelige.

## Forudsætninger

- Rammebetingelser for udmelding af STÅ-tal mv. fra UFM er givet.

## Interessenter

- Institutter
- FIT/BA (ansvar)
- US.

## Indsats og effekt

**Lav/mellem**

## Tidshorisont

**3 måneder**

## Anbefaling 2. Prognosens indhold – Metode og grundlag

Forbedre datagrundlaget for lønprognoser.

<p><b>Formål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe mere retvisende lønprognoser</li> <li>• Sikre opdateret datagrundlag for lønprognoser</li> <li>• Mindske ressourceforbruget på udarbejdelse af lønprognoser ved P1 og P2.</li> </ul>	<p><b>Baggrund og observationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønprognoserne er generelt for optimistiske.</li> <li>• BA har udarbejdet et lønindberetningsskema, der fremhæver fokusområder såsom nyansættelser.</li> <li>• Budgetenheder er tættere på de lokale aktiviteter og beriger derfor prognosen med informationer, der ikke er opdateret i SLS, og som ikke kan prognosticeret ved simpel fremskrivning, herunder beslutninger om ny-/genansættelser, opsigelser, medarbejdere, der går op/ned i tid mv.</li> <li>• Alle budgetenheder fører egne detaljerede lønprognoser, der opdateres løbende. Datatræk fra SLS foregår ikke konsistent.</li> <li>• Der er forskel på BA's lønfremskrivning og institutternes egen lønprognose, og forskellene kan ikke umiddelbart forklares, på trods af at datagrundlaget er det samme (SLS).</li> </ul>	<p><b>Initiativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskrive grundlag og forudsætninger for lønprognose (herunder sikre, at forudsætningerne er kommunikeret og forstået)</li> <li>• Opstille retningslinjer for træk af løndata til lønprognose</li> <li>• Optegne og synliggøre dataflow omkring løndata med roller og ansvar, så ændringer hurtigst muligt afspejles i talgrundlag</li> <li>• Vurdere mulighederne for at standardisere og automatisere data yderligere</li> <li>• Stille nøgletal til rådighed som støtte til budgetenhedernes lønprognostisering, herunder omfang af opsigelser, barsel/sygdom og gennemsnitlig mobiliseringstid ved genansættelser.</li> <li>• Reducere den meget ressourcekrævende og skrøbelige opbygning af egenudviklede værktøjer på institutterne med mange datakilder og usikre dataflow.</li> </ul>
<p><b>Risiko</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko for fejlprognostisering og -budgettering ved et ikke opdateret SLS.</li> </ul>		
<p><b>Forudsætninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbefaling om fælles værktøjer til økonomistyring, herunder værktøj til lønprognostisering, jf. anbefaling 10</li> <li>• Budgetenheder skal påtage sig risiko, hvis de skal budgettere mere konservativt med ny- og genansættelser.</li> </ul>	<p><b>Interessenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetenheder (ansvar – opfølgning)</li> <li>• FIT/BA (ansvar – udvikling af værktøjer)</li> <li>• Eventuelt HR.</li> </ul>	<p><b>Indsats og effekt</b></p> <p><b>Mellem/høj</b></p>
		<p><b>Tidshorisont</b></p> <p><b>4 måneder</b></p>

## Anbefaling 3. Prognosens indhold – Særlige problemfelter

Forbedre projektøkonomistyring og projektporteføljestyling for de eksternt finansierede projekter.

<p><b>Formål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre løbende budgetopfølgning på projekter og projektportefølje, herunder sikre at der økonomistyres på fremdrift og afløb</li> <li>• Sikre løbende korrektion af aktivitetsniveau mod budgetter og synliggøre afledte konsekvenser i andre dele af økonomien.</li> </ul>	<p><b>Baggrund og observationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er flere steder en tendens til optimistisk budgettering på projekterne, der ikke mobiliseres så hurtigt som forventet.</li> <li>• Frikøb påvirker (også) DR10-lønbudgettet, og der følges ikke tæt nok op på den løbende aktivitet på projekterne og behovet for frikøb (flere steder bogføres kun frikøb i forbindelse med prognose).</li> <li>• De fleste giver udtryk for, at de rammer omsætningsmålet (tildelte bevillinger), men at afløbet på bevillingerne giver anledning til udfordringer – det kræver tæt opfølgning at styre, at der er det forventede aktivitetsniveau og forbrug, og der er ikke tæt opfølgning alle steder.</li> <li>• Budget og prognose er typisk baseret på ansøgningsbudgettet – hvis det er udgangspunktet, skal der løbende styres på, at det holdes. Ellers skal der korrigeres i overensstemmelse med faktisk fremdrift og forbrug på projekterne.</li> </ul>	<p><b>Initiativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementere månedlig budgetopfølgning på eksternt finansierede projekter alle steder</li> <li>• Sikre, at der månedligt tages stilling til faktisk fremdrift og aktivitetsniveau i forhold til budget og prognose</li> <li>• Tilpasse eksisterende værktøjer til projektporteføljestyling til institutternes styringsbehov med udgangspunkt i institutternes eksisterende Excelark</li> <li>• Koble porteføljestyngs-værktøjer til Navision Stat.</li> </ul>
<p><b>Risiko</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko for, at reelle aktiviteter og afløb på eksternt virksomhed (EV) ikke synliggøres</li> <li>• Risiko på EV påvirker flere dele af prognosen og bidrager til prognoseusikkerheder.</li> </ul>		
<p><b>Forudsætninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Løbende opfølgning kræver løbende tidsregistrering fra VIP'er på eksternt finansierede aktiviteter.</li> </ul>	<p><b>Interessenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutter (ansvar – opfølgning)</li> <li>• FIT/BA/Regnskab (ansvar – udvikling af værktøjer).</li> </ul>	<p><b>Indsats og effekt</b></p> <p><b>Mellem/mellem</b></p>
		<p><b>Tidshorisont</b></p> <p><b>6 måneder</b></p>



## Anbefaling 4. Prognosearbejdets forankring – Organisatorisk forankring

Styrke prognoseprocessen ved at skabe klare roller, klart ansvar og klare forventninger til prognosearbejdet.

### Formål

- Skabe klarhed over roller, ansvar og timing i prognoseprocessen
- Sikre, at organisering og opgavefordeling understøtter kvaliteten i prognosearbejdet
- Forventningsafstemme mellem budgetenheder og BA, herunder om muligheden for at få støtte.

### Risiko

- Risiko for, at roller og ansvar ikke varetages, og at prognosearbejdet dermed ikke forberedes ordentligt.

### Baggrund og observationer

- Opgavesnittet mellem budgetenheder og BA er uklart for nogle af budgetenhederne. En klar rolle- og ansvarsfordeling er fundamentet for en god dialog.
- Budgetenhederne er i tvivl om, i hvor høj grad de kan få hjælp og assistance fra BA.
- Prognosearbejdet er afhængigt af, at der sker løbende budgetopfølgning lokalt, og at der er en fælles forståelse af, hvad dette indebærer.
- Der er ikke en klar beskrivelse af, hvilket ansvar budgetenhederne har i prognoseprocessen med tilhørende krav til kompetencer og ansvarliggørelse.

### Initiativ

- Vurdere, om der er den rette organisering/ fordeling af opgaver mellem centralt og decentralt niveau, for eksempel ved at anvende metode til opgavesplit
- Sikre, at opgavesnittet mellem BA og budgetenheder er klart beskrevet med fokus på, hvem der har ansvar for hvad
- Udarbejde beskrivelser af (udvalgte) processer, hvor roller, ansvar og forventninger bliver beskrevet; det skal gøres i dialog med budgetenheder
- Sikre, at der er sammenhæng mellem ansvar og kompetencer, jf. anbefaling 5
- Beskrive minimumskrav til den budgetopfølgning, der skal ligge til grund for prognosearbejdet, jf. anbefaling 7
- Synliggøre timingen af processerne i et årshjul, herunder hvornår datagrundlag er tilgængeligt, og kommunikere årshjul ud til budgetenheder.

### Forudsætninger

- En afklaring af roller og ansvar bør inddrage den fulde portefølje af økonomiopgaver for at opnå størst effekt.
- Budgetenhederne har forskellige styringsbehov, så det kan være relevant at udarbejde beskrivelser for budgetenheder i fællesadministrationen og på institutterne.
- Roller og ansvar hænger nøje sammen med kompetencer, jf. anbefaling 5.

### Interessenter

- Direktion
- Budgetenheder
- FIT/BA (ansvar).

### Indsats og effekt

**Lav/mellem**

### Tidshorisont

**3 måneder**

## Anbefaling 5. Prognosearbejdets forankring – Organisatorisk forankring

Definere kompetencekrav vedrørende budget- og prognoseopgaver og justere kompetencer og ressourcer.

<p><b>Formål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre, at der er relevante kompetencer til stede i organisationen til at varetage prognosearbejdet</li> <li>• Reducere personafhængighed ved at standardisere og dokumentere processer.</li> </ul>	<p><b>Baggrund og observationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetenhederne har forskellige ressourcemæssige forudsætninger og tilgange til at udarbejde prognoser.</li> <li>• Ikke alle budgetenheder har et tilstrækkeligt antal dedikerede økonomiressourcer med kompetencer til at varetage blandt andet prognosearbejde.</li> <li>• Prognosearbejdet er afhængigt af, at man har været med før og ved, hvad man skal være opmærksom på. Processer og risici er kun i begrænset omfang beskrevet og dokumenteret.</li> <li>• Der er ikke en klar beskrivelse af, hvilke kompetencer der skal være i budgetenhederne.</li> <li>• Budgetenhederne kan ikke udvikle, uddanne og skabe et tilstrækkeligt fagligt miljø for en enkelt løstrevet økonomimedarbejder.</li> <li>• Prognosearbejdet har forskellig kompleksitet.</li> </ul>	<p><b>Initiativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificere, hvilke kompetencer og ressourcer der er behov for, for at kunne løfte budget- og prognoseopgaver i rette kvalitet, herunder hvor kompetencerne skal ligge</li> <li>• Identificere, hvor der eventuelt er behov for kompetenceopbygning</li> <li>• Oprette faglige fællesskaber på tværs af budgetenheder til faglig sparring/fagligt miljø, fælles forståelse og dialog på tværs af enheder</li> <li>• Gennem fælles træning skabe fælles sprog og en fælles forståelse af styringsbehov og økonomimodel</li> <li>• Anvende fælles træning som et element i at udvikle og løfte kompetencerne.</li> </ul>
<p><b>Risiko</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko for, at opgaver ikke løses der, hvor kompetencerne er, hvilket gør processen tungere og øger risikoen for fejl</li> <li>• Risiko for, at kvaliteten af opgaveløsningen er utilstrækkelig på grund af manglende kompetencer.</li> </ul>		
<p><b>Forudsætninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er budgetenhedernes ledelsesansvar at sikre, at de rette kompetencer og nødvendige økonomifaglige ressourcer er til stede som grundlag for at løfte opgaven.</li> <li>• Afhængigt af hvilke beslutninger der træffes om opgavesplit, kan der være behov for at se på mikset af kompetencer og ressourcer, både i budgetenheder og mellem centralt og decentralt niveau (se eventuelt perspektivering).</li> </ul>	<p><b>Interessenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktion</li> <li>• Budgetenheder (ansvar)</li> <li>• FIT/BA.</li> </ul>	<p><b>Indsats og effekt</b></p> <p><b>Høj/mellem</b></p>
		<p><b>Tidshorisont</b></p> <p><b>9-12 måneder</b></p>

# Anbefaling 6. Prognosearbejdets forankring – Organisatorisk forankring

Styrke BA's processtyring og kommunikation vedrørende prognoseprocessen.

## Formål

- Øge transparensen i prognoseprocessen for at forbedre anvendelsen af prognosen som styringsinstrument
- Styrke kommunikationen – både til budgetenheder og direktion
- Tydeliggøre målopfyldelse for budgettet.

## Risiko

- Risiko for, at budgetenhederne mister ejerskab
- Risiko for, at resultatfokus fortrænger fokus på andre strategiske mål.

## Baggrund og observationer

- Der sker ikke en systematisk logning af aftalte justeringer baseret på drøftelser på dialogmøder og eventuelle andre ændringer i tallene undervejs i processen.
- Nogle budgetenheder er usikre på, hvordan prognosen er landet, efter de har leveret bidrag.
- RUC har stort fokus på prognosepræcision på bundlinjen. Der er ikke opstillet (andre) succeskriterier for prognoser eller budget.

## Initiativ

- Sikre dokumentation af dialogmøder, systematisk logning af aftalte justeringer og versionering af prognosen
- Gennemføre debriefing med budgetenhederne om, hvor prognosen er landet – og konsekvenserne heraf
- Revurdere afrapporteringsformatet og skærpe budskaberne i prognose- og budgetnotatet, herunder overveje at gøre indholdet mindre teknisk og mere overskueligt og at synliggøre områder med usikkerheder
- Opstille succeskriterier for budget og prognoser, der for eksempel forholder sig til aktivitetsniveau, lønressourcer brugt på undervisning mv.

## Forudsætninger

- BA ejer prognoseprocessen, men er afhængig af budgethedernes tilgang til samarbejdet.

## Interessenter

- Budgetenheder
- FIT/BA (ansvar).

## Indsats og effekt

**Lav/lav**

## Tidshorisont

**3 måneder**

# Anbefaling 7. Prognosearbejdets forankring – Styringsgrundlag

Udføre løbende budgetopfølgning.

## Formål

- Løbende budgetopfølgning er forudsætningen for et godt grundlag for prognosearbejdet og for løbende aktivitetsstyring.

## Risiko

- Gennemføres der ikke solid månedlig budgetopfølgning, er der risiko for lavere kvalitet i prognosearbejdet, da grundlaget for prognosen ikke er opdateret. Samtidig er mulighederne for at korrigere løbende mindre, hvorfor der risikeres dårligere prognosepræcision.

## Baggrund og observationer

- Der er indført månedlig regnskabsgodkendelse, men det er uklart, om den baseres på en budgetopfølgning. Nogle enheder gennemfører ikke regnskabsgodkendelse.
- Der er forskellige tilgange til budgetopfølgning på tværs af budgetenhederne, især for institutterne.
- De fleste institutter foretager en form for månedlig budgetopfølgning på de centrale budgetområder, herunder især EV og løn, men ikke alle gennemfører en månedlig opfølgning på alle områder.
- Det er op til institutterne selv at tilrettelægge processerne.

## Initiativ

- Foretage ensartet månedlig budgetopfølgning på alle budgetområder og på tværs af alle budgetenheder
- Foretage controlling af månedlige regnskabsgodkendelser og budgetopfølgning i enhederne
- Tydeliggøre konsekvenser ved manglende månedsopfølgning
- Indføre månedlige budgetopfølgningsmøder mellem budgetenheder og BA
- Forelægge månedlig budgetopfølgingsrapport på budgetenhedsniveau (datawarehouseunderstøttet rapport med statusbudget og forbrug) for Universitetsledelsen.
- Eventuelt tegne roadmap for udvikling frem mod en beyond budgeting-tilgang med rullende prognoser/forecasting og løbende opdatering af datagrundlag. Fokus bør være på at skabe forudsætningerne herfor, herunder øget standardisering, automatisering og på sigt digitalisering af ledelsesinformation.

## Forudsætninger

- Implementering kræver, at der arbejdes systematisk med at indføre månedlig budgetopfølgning i hele økonomiorganisationen.

## Interessenter

- Direktion
- Budgetenheder (ansvar)
- FIT/BA.

## Indsats og effekt

**Lav/høj**

## Tidshorisont

**3 måneder**

## Anbefaling 8. Prognosearbejdets forankring – Styringsinstrument

Udvikle og implementere et koncept for samarbejdet mellem den centrale økonomienhed og de decentrale økonomienheder.

### Formål

- Styrke dialogen om og støtten til forretningsvendt økonomistyring på især institutterne
- Bedre understøtte individuelle økonomistyringsbehov i budgetenhederne
- Tilbyde sparring og hjælp til håndtering af økonomiske risici.

### Risiko

- FIT/BA er ikke tæt nok på budgetenhederne og har derfor begrænset indsigt i deres forhold, herunder i risiko og kvalitet. FIT/BA har også begrænset kendskab til enhedernes styringsbehov.

### Baggrund og observationer

- Samarbejdet mellem FIT og budgetenhederne opleves mange steder som svært.
- FIT opleves primært som en kontrolinstans, der møder enhederne med mistillid og ikke som samarbejdspartner.
- FIT/BA oplever på den anden side, at budgetenhederne ikke beder om hjælp eller er svære at hjælpe.
- Det er ikke klart for de lokale budgetenheder, hvad de kan bede om hjælp til. Flere enheder efterspørger at kunne få mere støtte til økonomistyring i FIT.
- Rolle-/ansvarsfordelingen mellem FIT og budgetenhederne er uklar.
- Der er ikke faste møder og ingen løbende budgetopfølgning.

### Initiativ

- Introducere et koncept for samarbejde mellem centralt og decentralt niveau, herunder:
  - Klarlægge forventninger, roller/ansvar og opgavedeling, så det er klart for alle, hvad der kan forventes af både den centrale økonomienhed og de decentrale økonomienheder
  - Definere rammerne for en rolle som rådgiver og sparringspartner for budgetenhederne, især for institutterne
  - Vurdere, hvor der er størst behov, og koncentrere indsatsen derefter.
- Løfte den centrale økonomienhed til at være sparringspartner og rådgiver for institutterne
- Sikre, at budgetenhederne har løbende og tæt dialog med faste ressourcer i FIT/BA, der har et tværgående blik på budgetenhedernes økonomistyringsbehov, og som kan understøtte den økonomistyring, der foregår i budgetenhederne, og sikre, at FITs økonomimodel anvendes.

### Forudsætninger

- Kræver afklaring af, om der skal indgås partnerskabsaftaler, eller hvad der skal sættes i stedet for at sætte rammerne for samarbejdet mellem FIT/BA og budgetenhederne
- Kræver eventuel omlægning af organisering af arbejde og ansvarsområder i FIT/BA
- Kræver, at der er profiler i FIT, der kan påtage sig en rolle som både rådgiver og sparringspartner for budgetenhederne og controller for BA
- Kræver et skift i indstillingen til samarbejde både centralt og decentralt.

### Interesserter

- Direktion
- Budgetenheder
- FIT/BA (ansvar)

### Indsats og effekt

Høj/høj

### Tidshorisont

6-9 måneder

# Anbefaling 9. Prognosearbejdets forankring – Styringsinstrument

Styrke og systematisere arbejdet med risikostyring.

<p><b>Formål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificere risici, så de kan mitigeres</li> <li>• Øge forståelsen af prognoseusikkerheder og anvende denne til at forbedre præcisionen</li> <li>• Ressourceoptimere gennem differentieret/risikobaseret tilsyn.</li> </ul>	<p><b>Baggrund og observationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BA gennemfører en overordnet risikovurdering af budget og prognose, men arbejdet kan med fordel systematiseres og detaljeres; fokus er på prognosepræcision.</li> <li>• BA har begrænset indsigt i institutternes arbejde med prognoserne og har derfor begrænset mulighed for at vurdere, hvor der især er risiko for fejlskøn, og hvor det er relevant at sætte ind med støtte/korrektion.</li> <li>• Institutterne har i varierende grad forudsætninger for at foretage risikostyring af budgettet, ligesom der er varierende forståelse af risici. Kombineret med en risikoavers kultur er der en tendens til, at estimerne rammer forkert (overskud større end budgetteret).</li> </ul>	<p><b>Initiativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvide den eksisterende risikovurdering til flere væsentlige og risikable budgetposter på et mere detaljeret niveau; eventuelt introducere simulering</li> <li>• Anvende en know your customer-tilgang, hvor BA bruger energi og ressourcer på at forstå institutternes økonomi, behov, styrker og svagheder og forstå, hvor der især er risici, og hvor det er nødvendigt at sætte ind for at undgå fejlskøn på prognoserne – omvendt kan denne tilgang også bruges til at reducere indsatsen, hvor der er lav risiko</li> <li>• Introducere en formel og systematisk tilgang til risikostyring</li> <li>• Udvide risikoforståelsen til at omfatte mere end risiko for manglende prognosepræcision og formulere flere succeskriterier for prognosearbejdet (fx performance- eller aktivitetsparametre).</li> </ul>
<p><b>Risiko</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko for, at usikkerheder, der kan påvirke prognosen væsentligt, overses, da der mangler forståelse af de reelle risici i prognosearbejdet.</li> </ul>		
<p><b>Forudsætninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejdet med risikostyring forudsætter, at hele organisationen opøves i at tænke i og arbejde med risici.</li> </ul>	<p><b>Interessenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktion</li> <li>• Budgetenheder</li> <li>• FIT/BA (ansvar).</li> </ul>	<p><b>Indsats og effekt</b></p> <p><b>Mellem/høj</b></p>
		<p><b>Tidshorisont</b></p> <p><b>6-9 måneder</b></p>

# Anbefaling 10. Prognosearbejdets forankring – Systemer og værktøjer

Udvikle fælles værktøjer til økonomistyring med fokus på lokale styringsbehov.

<p><b>Formål</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe fælles talgrundlag, så dialogen kan handle om kvalificering af prognose</li> <li>• Øge ressourceeffektiviteten ved, at enheder ikke selv skal opbygge egne værktøjer.</li> </ul>	<p><b>Baggrund og observationer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BA har udarbejdet teknisk gode og standardiserede værktøjer med kontroller, der mindsker risikoen for fejl.</li> <li>• Budgetenhederne føler ikke, at værktøjerne opfylder de lokale styringsbehov, og budgetenhederne opbygger derfor selv egne værktøjer.</li> <li>• Forudsætninger og talgrundlag i de fælles værktøjer er uklare for budgetenhederne og stemmer ikke altid overens med budgetenhedernes egne tal.</li> <li>• Der bruges unødigt mange ressourcer på at nå til enighed om talgrundlag.</li> <li>• Der bruges mange ressourcer på, at alle enheder udvikler egne værktøjer.</li> <li>• Egenudviklede værktøjer er mindre stabile, risikoen for fejl er større, og værdien af værktøjerne afhænger af kompetencer og ressourcer i budgetenhederne.</li> </ul>	<p><b>Initiativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialog om budgetenhedernes lokale styringsbehov</li> <li>• Udvikling af brugervenlige værktøjer, der understøtter budgetenhedernes styringsbehov og BA's rapporteringsbehov med inddragelse af budgetenhederne, så budgetenhederne føler ejerskab af værktøjerne</li> <li>• Anvendelse af eksisterende bedste praksis-værktøjer i budgetenhederne. Værktøjer bør som minimum omfatte løn og EV</li> <li>• Beskrivelse af prognose- og budgetforudsætninger og brugervejledning til værktøjer</li> <li>• Introduktion til og undervisning i værktøjer</li> <li>• Løbende træning i anvendelse af eksisterende rapporteringsmuligheder i datawarehouse, NavisionSTAT, STADS, BudgetSTAT mv.</li> <li>• Videndeling og anvendelse/udbredelse af eksisterende bedste praksis-værktøjer i budgetenhederne.</li> </ul>
<p><b>Risiko</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko for uens og fejlagtig brug af værktøjer</li> <li>• Risiko for, at BA ikke kan kontrollere beregninger og datakvalitet i budgetenhedernes værktøjer</li> <li>• Ineffektiv ressourceanvendelse.</li> </ul>		
<p><b>Forudsætninger</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der skal opnås enighed om, at det er en fælles opgave at udvikle økonomistyringsværktøjer.</li> <li>• Strukturen på tværs af henholdsvis institutter og administrative enheder skal til et vist niveau være ensartet.</li> </ul>	<p><b>Interessenter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgetenheder</li> <li>• FIT/BA (ansvar).</li> </ul>	<p><b>Indsats og effekt</b></p> <p><b>Mellem/høj</b></p>
		<p><b>Tidshorisont</b></p> <p><b>3-6 måneder</b></p>

# Anbefalinger

Anbefalingernes implementerbarhed er vurderet ud fra effekt og indsats. Effekt er omfanget af de forventede resultater ved implementering, og indsats er det forventede tids- og ressourceforbrug ved implementering.

## Anbefalinger



### Prognosens indhold

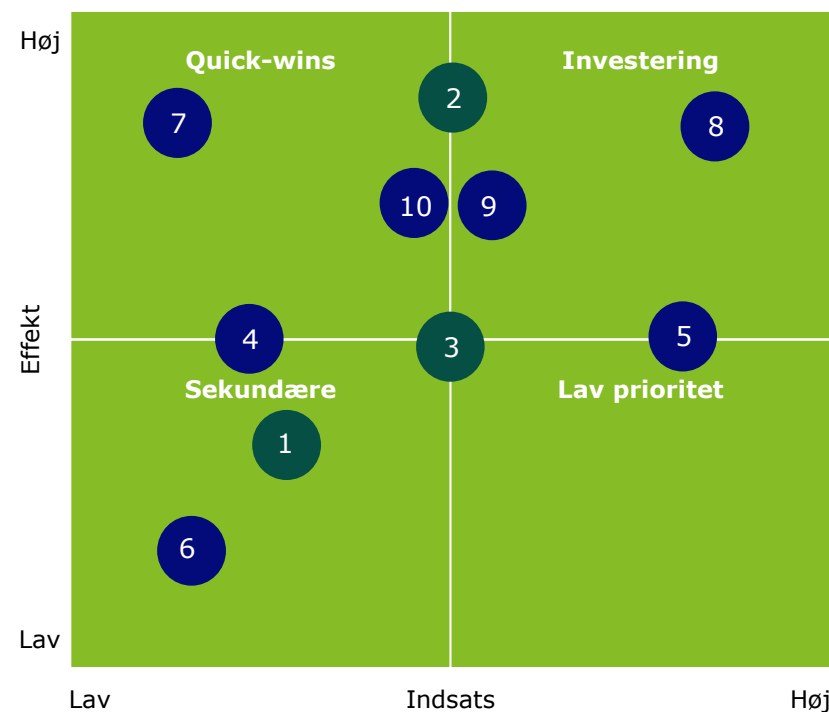


1. Øge indsigten i indtægtsgrundlaget (STÅ) for budgetenheder
2. Forbedre datagrundlaget for lønprognoser
3. Forbedre projektøkonomistyring og projektporteføljestyling for de eksternt finansierede projekter.

### Prognosearbejdets forankring



4. Styrke prognoseprocessen ved at skabe klare roller, klart ansvar og klare forventninger til prognosearbejdet
5. Definere kompetencekrav vedrørende budget- og prognoseopgaver og justere kompetencer og ressourcer
6. Styrke BA's processtyring og kommunikation vedrørende prognoseprocessen
7. Udføre løbende budgetopfølgning
8. Udvikle og implementere et koncept for samarbejdet mellem den centrale økonomienhed og de decentrale økonomienheder
9. Styrke og systematisere arbejdet med risikostyring
10. Udvikle fælles værktøjer til økonomistyring med fokus på lokale styringsbehov.





# Perspektivering



## Styringsmæssigt udgangspunkt

Prognosen gennemføres i et samarbejde mellem et centralt og et decentralt niveau. Prognosearbejdet påvirkes væsentligt af en række risici, der knytter sig til denne organisering.



Prognosearbejdet er påvirket af det organisatoriske setup. Den eksisterende organisering af økonomiområdet på RUC omfatter en central økonomifunktion og en række decentrale budgetenheder. Der er valgt en model, hvor der opbygges decentrale økonomienheder på institutterne og i budgetenhederne i fællesadministrationen. Disse har budgetansvar og egen økonomiorganisation. Budget- og prognosearbejdet er meget afhængigt af kvaliteten af arbejdet i de decentrale enheder.

De decentrale økonomiorganisationer har varierende størrelse, kompetencer og forudsætninger i forhold til at løse budgetopgaverne og har valgt meget forskellige tilgange til varetagelsen af deres økonomiopgaver og budgetansvar.

### **Det kommer for eksempel til udtryk ved, at de decentrale enheder:**

- Tilrettelægger økonomistyring og budgetopfølgning forskelligt
- Anvender forskellige økonomistyringsværktøjer
- Har forskellige forudsætninger for at løse opgaverne, blandt andet fordi de har bemandet økonomiorganisationen med et varierende antal medarbejdere med forskellige kompetencer, og fordi de prioriterer økonomiopgaverne forskelligt.

### **Det er vores vurdering, at der er en række risici forbundet med den nuværende organisering:**

- Der er ingen, der har ansvar for økonomimodellen i de decentrale enheder
- De små decentrale økonomienheder er sårbare (fx ved vakancer) og har nogle steder svært ved at opretholde et tilstrækkelig økonomifagligt miljø
- Der mangler ensartethed i økonomiopfølgningen.

### **For at adressere disse risici forudsætter den nuværende organisering, at:**

- Der er større klarhed om roller og ansvar, herunder opgaver og kompetencer, mellem det centrale og det decentrale niveau
- Der er en velfungerende model for samarbejdet mellem det centrale og det decentrale niveau
- Ledelsen løbende tager stilling til risici og kvaliteten af det prognosearbejde, der foregår decentralt, at der sikres træning, støtte, rådgivning og værktøjsunderstøttelse på tværs af budgetenhederne, og at der gennemføres et risikobaseret tilsyn.

# Overvejelser om organiseringen af økonomiområdet

RUC bør overveje, at tilpasse rolle- og ansvarsfordelingen mellem det centrale og det decentrale niveau som led i implementeringen af anbefalinger.



En række af de præsenterede anbefalinger relaterer sig til samarbejdet mellem det centrale og det decentrale niveau i prognosearbejdet. Anbefalingerne er udarbejdet med udgangspunkt i den nuværende organisering. Imidlertid vil det – sammenholdt med risikobilledet ved den nuværende organisering – være relevant at overveje, om nogle af anbefalingerne kan give anledning til at ændre på rolle- og ansvarsfordelingen mellem det centrale og det decentrale niveau, herunder tilpasse organiseringen af den samlede økonomifunktion på tværs af niveauer.

Flere anbefalinger kan således med fordel ses i et bredere perspektiv end prognoseprocessen og handler om den samlede økonomiorganisering.

Især anbefalingerne 4, 5 og 8 beskæftiger sig med rolle- og ansvarsfordelingen og organiseringen mellem niveauerne og kan give anledning til at overveje, om RUC har fundet det rigtige snit mellem niveauerne.

Der er mange modeller for organisering af en økonomifunktion med forskellige grader af central og decentral opgavevaretagelse. Der er ikke et facit for den rigtige organisering, da hver model indebærer fordele og ulemper.

Der er allerede i forbindelse med genopretningsplanen sket en centralisering omkring de fælles enheder (HR, Kommunikation, IT og Campus), ligesom der med reorganiseringen på fire institutter er sket en centralisering.

Vi anbefaler, at RUC i forbindelse med implementeringen af anbefalingerne tager stilling til, om der kan opnås bedre resultater ved at tilpasse rolle- og ansvarsfordelingen mellem det centrale og det decentrale niveau på økonomiområdet.

## Eksempel på scope for anbefaling, afhængigt af om der ændres på organiseringen

Anbefaling 8. Udvikle og implementere et koncept for samarbejdet mellem den centrale økonomienhed og de decentrale økonomienheder

### Nuværende decentral organisering

Roller, ansvar, opgaver og kompetencer på decentralt og centralt niveau beskrives. Der stilles større krav til den eksisterende decentrale opgavevaretagelse og samarbejdet med FIT/BA.

### Eventuelt ændret og mere central organisering

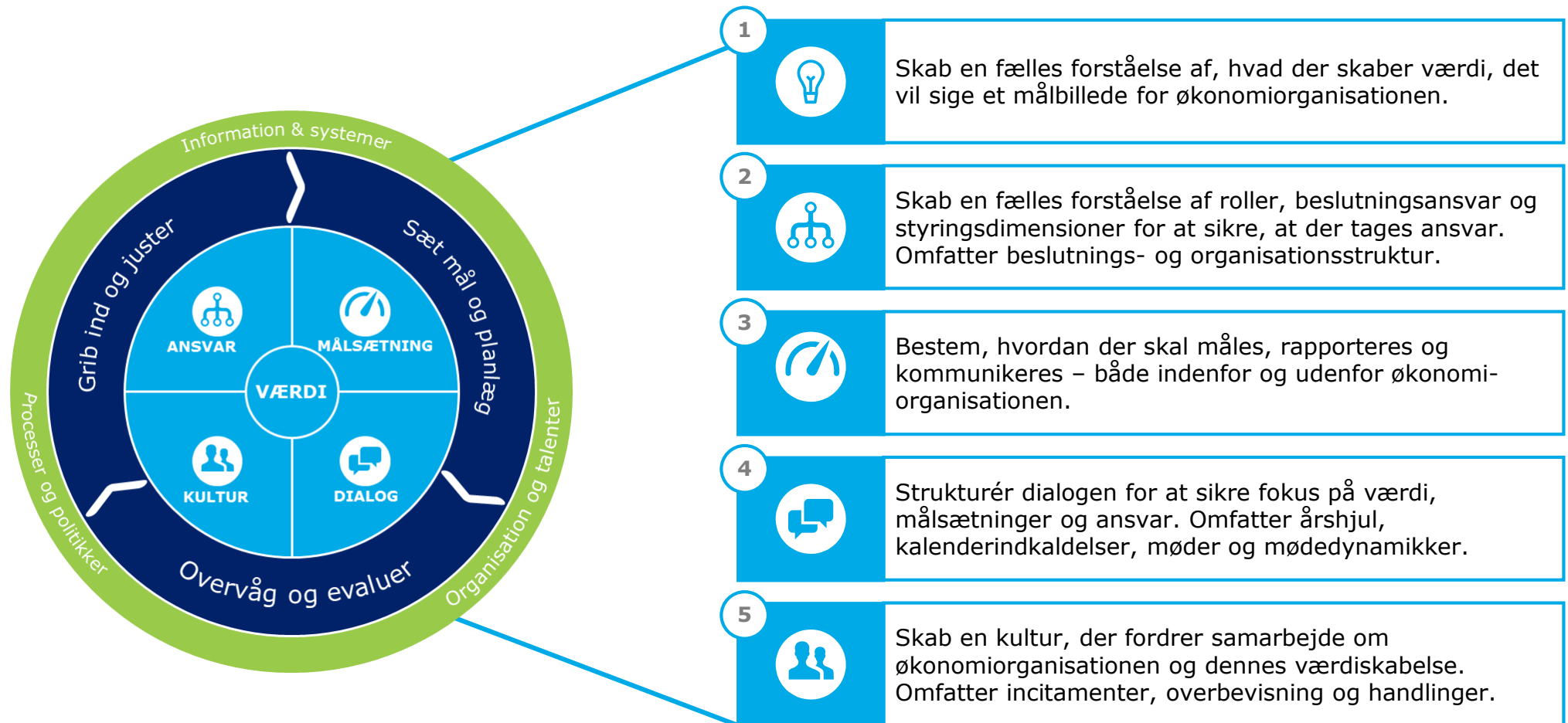
Introduktion af partnerskabsaftaler eller forretningspartnermodel. Roller og ansvar redefineres, opgaver flyttes, og kompetencekrav ændres.

# Introduktion til metode

RUC kan arbejde struktureret med at skabe værdi i organisationen gennem et fokus på ansvar, målsætning, dialog og kultur.



Udover at vurdere den nuværende organisering kan det være relevant for RUC at arbejde med, hvordan økonomiorganisationen (inklusive det centrale og det decentrale niveau) skaber mest værdi. Det kan man gøre gennem en struktureret tilgang til ansvar, målsætninger, dialog og kultur. Her præsenteres i overordnede træk en metode, der kan anvendes, og som fokuserer på følgende:





#### **Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloittes omkring 264.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

#### **Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

## Budget 2019 – Bestyrelsens beslutningsgrundlag

### Sagsfremstilling

Bestyrelsen skal i forbindelse med budget 2019 beslutte følgende:

1. RUC's samlede budget for 2019 inklusiv besparelser og strategiske prioriteringer
2. Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret
3. Om målsætningen for egenkapitalen skal fastholdes på fem pct. af universitets samlede omsætning

### 1. RUCs samlede budget

Det indstilles, at RUC budgetterer med et **underskud for 2019 på 35,1 mio. kr.** Det negative resultat er en konsekvens af forventningerne til årets aktivitetsniveau, genopretningsplanen samt strategiske prioriteringer.

Det samlede overblik over RUCs økonomi kan ses i de to sidste kolonner i tabel 1, der angiver ændringerne mellem 2019 og 2018, dels som forskel mellem prognose 2 for 2018 og budget 2019.

Tabel 1: Samlet oversigt

	mio. kr.	B2018	P2 2018	B 2019	Ændring:	
					B19 - P2 18	B19 - B18
Indtægter		763,3	769,7	758,9	-10,8	-4,4
Lønomkostninger		528,4	508,0	528,0	20,0	-0,4
Øvrig drift		260,9	262,1	266,0	3,9	5,1
I alt		<b>-26,0</b>	<b>-0,4</b>	<b>-35,1</b>	<b>-34,7</b>	<b>-9,1</b>
Lønomkostninger set i forhold til indtægter i pct.		69,2%	66,0%	69,6%		

Der budgetteres i 2019 med et fald i indtægter i forhold til Budget 2018. Dette fald i forhold til budget 2018 skyldes hovedsageligt de løbende besparelser på finanslovstilskud samt et mindre tab som følge af omlægningen af uddannelsestilskuddene.

På omkostningssiden er de forventede lønomkostninger i budgettet for 2019 på niveau med budgettet for 2018. Udviklingen henover 2018 med et større fald lønforbrug i prognose 2 set i forhold til budget 2018, gør at forventningerne til lønforbrug 2019 kan holde sig på budget 2018 niveau til trods for indarbejdelsen af en række stigninger: lønstigningerne i overenskomst 2018, forventning om stigning i medfinansieringen til ph.d.'er, samt stigning i lønforbrug på strategiske prioriteringer, herunder "Virtuelle Læringsteknologier".

Det kan i denne sammenhæng bemærkes at institutterne ved indmeldingerne til budget 2019 har indlagt en stigning i medfinansieringen af ph.d.-forløb på næsten 10 mio. kr., således det samlede medfinansiering i 2019 er tilbage på det strategiske niveau på 38 mio. kr. om året. Hvorvidt det er muligt at nå denne stigning i 2019, er behæftet med en vist usikkerhed

Ændringen i de øvrige driftsomkostninger skyldes indarbejdelsen af besparelsepunkterne og strategiske prioriteringer for 2018 herunder "Virtuelle Læringsteknologier".

Budget 2019 bygger på andet forecast for 2019, som dette fremgår af Prognose 2 2018, og indeholder ikke ændringer i forhold til hertil. I forhold til første forecast for 2019 består ændringerne hovedsageligt af stigninger i øvrige driftsomkostninger, som følge af ændret afløb på genopretningsplanen og de strategiske prioriteringer.

Med dette udkast til rammebudget for 2019 og tilknyttede billede af universitetets langsigtede økonomi i det fremgår af Prognose 2 2018, så er de kommende år præget af større underskud.

Dette skal dog ses i sammenhæng med de omkostninger til strategiske prioritering, som er indarbejdet i de kommende år, og størrelse på universitetets egenkapital. Men det fremadrettede billede indikerer, at der er grund til at holde igen med yderligere prioriteringer på nuværende tidspunkt.

Forventningen til RUCs egenkapital ultimo 2019 er **87,3 mio. kr.**, hvilket svarer til at egenkapitalen udgør **11,5 pct.** af den forventede omsætningen i 2019.

Tabel 2: Udviklingen i egenkapital

	<i>mio. kr.</i>	R 2013	R 2014	R 2015	R 2016	R 2017	P2 2018	B 2019
Egenkapital primo		97,3	111,5	82,1	66,3	73,9	122,8	122,4
Årets resultat		14,2	-29,4	-15,8	7,6	48,9	-0,4	-35,1
<b>Egenkapital ultimo</b>		<b>111,5</b>	<b>82,1</b>	<b>66,3</b>	<b>73,9</b>	<b>122,8</b>	<b>122,4</b>	<b>87,3</b>
<i>Egenkapital ultimo i procent af omsætningen</i>		14,3%	10,6%	8,6%	9,7%	16,2%	16,1%	11,5%

Tabel 3 nedenfor angiver fordelingen mellem de forskellige indtægstyper i budgettet for 2019. I budgettet for 2019 er indregnet effekten af genopretningsplanens besparelsepunkter samt de strategiske prioriteringer for 2019, som de fremgår af specifikationen under tabel 3.

Tabel 3: Samlet resultat 2019

	<i>mio. kr.</i>	B 2018	P2 2018	B 2019	Ændring B19-B18
Basistilskud + øvrige formål		290,1	291,0	303,6	
Grundtilskud - uddannelser		-	-	82,5	
Kompensation (overgang til nyt bevillingssystem)		-	-	0,9	
Bonusordninger		40,0	35,0	-	
Resultat- og Kvalitetstilskud		-	-	18,9	
STÅ forudsætninger		311,4	308,0	221,3	
Eksterne finansiering + overhead		83,0	85,5	86,0	3,0
Deltidsuddannelse taksameter + deltagerbetaling		21,6	20,2	19,7	-1,9
Udvekslingstuderende samt fripladser og stipendier		5,8	5,3	4,5	-1,3
Indtægter i øvrigt		19,1	23,9	20,0	0,9
Finansielle poster		0,0	0,8	1,5	1,5
<b>Indtægter i alt</b>		<b>771,0</b>	<b>769,7</b>	<b>758,9</b>	<b>-12,1</b>
Lønomkostninger		534,3	508,0	528,0	-6,3
Øvrig driftomkostninger		262,7	262,1	266,0	3,4
<b>Omkostninger i alt</b>		<b>797,0</b>	<b>770,1</b>	<b>794,0</b>	<b>-3,0</b>
<b>Resultat</b>		<b>-26,0</b>	<b>-0,4</b>	<b>-35,1</b>	<b>-9,1</b>

#### Specifikation af de indarbejdede prioriteringer:

Kompetenceprojekt	1,5
Strategiske prioriteringer E2017: Employability	3,0
Strategiske prioriteringer E2017: TEK-NAT	1,1
Strategiske prioriteringer E2017: Digitalt RUC	3,5
Strategiske prioriteringer E2017: Institutionsakkreditering	1,0
Strategiske prioriteringer E2017: Ekstern finansiering	1,4
Virutelle Læringsteknologier	7,8
Flytterokade + Campusplan	6,0
<b>I alt</b>	<b>25,3</b>

### 1.1 Beskrivelse af budgetdispositioner

Processen for budgettet for 2019 har taget udgangspunkt i nedenstående forhold:

- Der skal indarbejdes besparelse i henhold de 11 besparelеспunkter i genopretningsplanen:
  - Besparelse på bygningsområdet på 1 mio. kr. (pkt. 1)
  - Besparelse på undervisningstilrettelæggelsen (ekstern censur) på 1,1 mio. kr. (pkt. 2)
  - Øgede indtægter på 1,7 mio. kr. – indarbejdes i institutternes leveranceaftaler (pkt. 10)
- Der må afholdes ekstra omkostninger til strategiske prioriteringer:
  - Kompetenceprojekt på 1,5 mio. kr.
  - Strategiske prioriteringer E2017: Employability på 3 mio. kr.
  - Strategiske prioriteringer E2017: Digitalt RUC på 3,5 mio. kr.
  - Strategiske prioriteringer E2017: Institutionsakkreditering på 1 mio. kr.
  - Strategiske prioriteringer E2017: Ekstern finansiering på 1,4 mio. kr.

Det foreliggende udkast til rammebudget for 2019 angiver således et resultat for 2019 på **35,1 mio. kr. i underskud**.

Budgetrammerne, der ligger til grund for budget 2019, er opbygget på baggrund af det andet forecast for 2019, universitetets langsigtede økonomi (budgetoverslagsårene) og genopretningsplanens besparelеспunkter samt strategiske prioriteringer.

Indførelsen af forecast i prognose- og budgetarbejdet har givet et bedre grundlag for at arbejde med universitetets langsigtede økonomi, og har ligeledes betydet, at det kommende års budget kan besluttes to måneder før budgetårets begyndelse.

Det tidligere beslutningstidspunkt betyder, at der ikke kan foreligge en endelig STÅ-prognose før vedtagelsen af rammebudgettet. Dette skyldes at processen med STÅ-høring mv. ikke meningsfyldt kan igangsættes før efter 1. oktober af hensyn til "rensning af registrene" mv. Derfor arbejdes med et foreløbigt bud på STÅ-prognose for 2019, der på samlet RUC niveau vurderes at give en øget usikkerhedsmargen på 1-2 pct. For det enkelte fag/institut kan usikkerheden være større, hvorfor der i dette rammebudget alene arbejdes med et detaljeringniveau, hvor de fire institutter ses som en helhed og RUC administration inkl. biblioteket ses som en helhed.

På baggrund af den foreløbige STÅ-prognose har universitetsledelsen fastlagt rammerne for årets VIP-allokering. Universitetsledelsen har besluttet at indregne indtægter fra udenlandske selvbetaler (USB) i VIP-allokeringen. Med faldende STÅ-indtægter, vil antallet af årsværk i VIP-allokering skulle sættes ned til 324 årsværk, hvilket er to årsværk lavere end budgettet for 2018.

Ud af de 324 VIP-årsværk i allokeringen fordeles de 104 årsværk til de fire bachelorbasisretninger. Der fastholdes en forlods allokering på fire årsværk til "Glas og Tid", og et årsværk til Academic English. De resterende 215 årsværk fordeles til fagene. Den endelige fordeling af årsværk mellem institutterne afventer den endelige STÅ-prognose. Såfremt den endelige STÅ-prognose giver anledning til en forventning om flere eller færre STÅ-indtægter, ændres antallet af VIP-årsværk forholdsmæssigt.

Frem mod bestyrelsesmødet torsdag den 1. november 2018 vil det fremlagte rammebudget for 2019 blive yderligere nedbrudt i forhold til universitetets budgetenheder. Bestyrelsen vil på mødet i november blive orienteret om resultatet af dette arbejde herunder den endelige STÅ-prognose, samt hvordan evt. afvigelser er blevet håndteret indenfor den givne budgetramme.

I det efterfølgende er udkast til rammebudget for 2019 nærmere uddybet.



## 1.2 Budget 2019 opdelt på budgetgrupper

I de følgende tre tabeller er indtægter, lønomkostninger og øvrige driftsomkostninger fordelt på de to budgetgrupper – institutterne og administrationen.

Tabel 5: Indtægter

Indtægter	mio.kr.	B 2016	B2017	B 2018	P2 2018	B 2019
Institutterne		511,2	465,2	501,8	500,0	400,8
RUC Administration inkl. RUB		251,8	293,2	269,2	269,7	358,1
I alt		763,0	758,4	771,0	769,7	758,9

Tabel 6: Lønomkostninger

Løn	mio.kr.	B 2016	B 2017	B 2018	P2 2018	B 2019
Institutterne		420,3	371,3	378,6	360,2	373,0
RUC Administration inkl. RUB		110,5	149,5	155,8	147,8	155,0
I alt		530,8	520,8	534,3	508,0	528,0

Tabel 7: Øvrige driftsomkostninger

Øvrig drift	mio.kr.	B 2016	B 2017	B 2018	P2 2018	B 2019
Institutterne		51,0	56,4	53,2	55,6	54,5
RUC Administration inkl. RUB		206,8	200,9	209,5	206,5	211,4
I alt		257,8	257,3	262,6	262,1	266,0

## 1.3. Budgettets aktivitetsforudsætninger

I tabel 8 herunder vises en opsummering af budgettets centrale aktivitetsforudsætninger i kvantitativ form.

Tabel 8: Aktivitetsforudsætninger

	R2017	R2018 (foreløb.)	B2018	B2019	B19-B18
Heltids STÅ - antal i alt	5.714	5.634	5.509	5.770	261
Heltids STÅ - mio.kr. i alt	309	308	299	221	-78
Antal STÅoptjenende studerende	7.454	7.278	7.254	7.494	240
STÅ/student ratio	77%	77%	76%	77%	1
Internationalisering - antal i alt	305	310	260	310	50
Ph.d.-årsværk (lønnede) i alt	84	58	100	120	20

## 1.4 Målsætning for egenkapitalen

Universitetets budget for 2019 er bygget op omkring en række forskelligartede forudsætninger om f.eks. aktivitetsniveau, prisniveau mv. derfor er der en naturlig usikkerhed på samtlige budgetposter. Men der er naturligvis nogle budgetposter, hvor usikkerhedsmomentet kan have en væsentlig effekt på universitets samlede økonomi. Nedenstående tabel 9 oplyser de væsentligste økonomiske usikkerhedspunkter på indtægtssiden.

Tabel 9: Risikovurdering

Beskrivelse	Procent	Beløb
Antal STÅ	± 4 pct.	± ca. 9 mio.kr.
Indtægtsusikkerhed sfa Budgetloven	- 1 pct.	- ca. 6 mio.kr.
Omsætning på ekstern finansiering	+10 pct.	+ ca. 1,5 mio.kr.
	-15 pct.	- ca. 2,5 mio. kr.
Endelig vedtagelse af finansloven for 2019		

Samlet set vurderes usikkerhedsmargen at være mellem en forbedring på 11 mio. kr. og en forværring på 18 mio. kr. – svarende til et udsving på ca. to pct. af RUCs omsætning. På denne baggrund foreslås det, at målsætningen for egenkapitalen fastholdes på fem pct., hvilket vil betyde, at universitet har en teoretisk to års buffer til at indarbejde væsentlige ændrede økonomiske vilkår.

STÅ-indtægten udgør den væsentligste indtægt for RUC. Det ændrede bevillingssystem for uddannelsesstilskud har nedsat usikkerhedsmoment i den post, idet en væsentlig del af uddannelsesstilskuddet er omlagt til et grundtilskud. STÅ-indtægten udgør omkring 30 pct. af universitetets samlede omsætning. Den samlede indtægt fra Finansloven udgør ca. 82 pct. af RUCs samlede omsætning. Der er to væsentlige usikkerheder i forhold til finanslovsindtægterne – dels antal af STÅ og dels regulering som følge af Budgetloven, f.eks. dispositionsbegrænsninger. Fra og med finansåret 2014 er der indført en budgetlov, der foreskriver et omkostningsloft for det enkelte paragrafområde – dvs. konkret indenfor hele Uddannelses- og forskningsministeriet. Det kan betyde, at en stigning i det samlede antal realiserede STÅ i forhold til det budgetterede på Finansloven, ikke vil udløse flere indtægter, men i stedet et indtægtsfald enten i form af lavere taxametertakster eller fald i basistilskud.

Usikkerheden på antal STÅ er alene beregnet på grundlag af forventningen til STÅ-indtægten, mens usikkerheden i forhold til budgetloven er beregnet på den samlede indtægtsforventning fra Finansloven.

En stigning i omsætningen indenfor ekstern finansiering på 10 pct. repræsenterer en stigning i nettoindtægten fra overhead på ca. 1,5 mio. kr., mens et fald på 15 pct. vil betyde et fald på ca. 2,5 mio. kr. i nettoindtægten. Institutterne skal hen over året følge dette område tæt, og i tilfælde af manglende indtægter foretage tilpasninger.

I usikkerhedsvurderingen af budgettet må endvidere indgå, at der ved udarbejdelsen af budgettet endnu ikke er sket en endelig vedtagelse af finansloven for 2019.

Afsluttende opsummerer tabel 10 karakteren af RUCs indtægt- og omkostningsstruktur. For hver post er angivet, om den er variabel eller fast på det 1-årige sigte (budgetåret) og på det mellemlange sigt (budgetoverslagsårene). I kolonnen "afhængighed" vises, hvorvidt budgetposten er politisk betinget, aktivitetsafhængig eller til RUCs egen budgetbeslutning.

Tabel 10: Indtægter og omkostninger vurderet på kort og mellemlangt sigt

	Kortsigt	Mellemlangt sigt	Afhængighed
<b>Indtægter:</b>			
Basistilskud	Fast	Variabel	Politisk
Grundtilskud til uddannelser	Fast	Variabel	Performance/politisk
Øvrige formål	Fast	Variabel	Politisk
Basismidler efter resultat	Fast	Variabel	Performance
Udvekslingstuderende samt fripladser og stipendier	Variabel	Variabel	Performance
STÅ forudsætninger	Variabel	Variabel	Performance/sektoren
Resultat- og Kvalitetstilskud	Variabel	Variabel	Performance
Deltidsuddannelse taksameter + deltagerbetaling	Variabel	Variabel	Performance
Eksterne tilskud + overhead	Variabel	Variabel	Performance
Indtægter i øvrigt	Variabel	Variabel	Performance
Finansielle poster	Variabel	Variabel	Performance
<b>Omkostninger:</b>			
Løn	Fast	Variabel	RUC
Overhead	Variabel	Variabel	Performance
Øvrig drift	Variabel	Variabel	RUC
Strategi	Variabel	Variabel	RUC/ Bestyrelse

### 1.5 Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret.

Rektoratet forelægger to gange om året økonomiprognoser for bestyrelsen. Prognoserne skal som minimum indeholde en sammenligning mellem realiserede og budgetterede indtægter og omkostninger, en prognose for det forventede regnskabsresultat for året samt en vurdering af prognosen. Derudover skal prognosen suppleres med et forecast for kommende regnskabsår.

Det kan konstateres, at det er vanskeligt at få den rette sammenhæng mellem fremlæggelsen af prognoserne og de planlagte bestyrelsesmøder. Igen i 2019 vil der derfor blive arbejdet ud fra ønsket om, at kunne forelægge bestyrelsens formandsskab et prognosenotat den 1. hverdag i

---

måneden efter prognoseperiodens afslutning – dvs. prognose 1 fremsendes til formandskabet den 3. juni 2019, og prognose 2 fremsendes den 1. oktober 2019. Prognosenotater fremlægges for den samlede bestyrelse på førstkommande møde derefter, medmindre formandskabet beslutter anden fremlæggelsesproces.

Prognose 1 for 2019 vil dække regnskabstal for perioden fra 1. januar til 30. april 2019. Prognose 1 indeholder ligeledes et forecast for 2020, der således vil være et første bud på budgettet for 2020.

Prognose 2 for 2019 vil dække regnskabstal for perioden 1. januar til 31. august 2019. Prognose 2 bliver ledsaget af et opdateret forecast for 2020, der vil danne grundlag for budget 2020.

Ved forelæggelsen af de to årlige prognoser har bestyrelsen mulighed for at justere på det fastlagte budget, såfremt bestyrelsen ikke finder fremdriften – både i forhold til økonomi og aktiviteter – tilfredsstillende. Alternativt har bestyrelsen mulighed for at prioritere yderligere aktiviteter/tiltag, såfremt bestyrelsen vurderer, at den økonomiske status giver rum for dette.

Rektoratet skal henover regnskabsåret sikre den løbende økonomistyring, den løbende relation til universitetets revisor og rigsrevisionen, samt vedligeholdelsen af en regnskabsinstruks.

Rektoratet kan i forhold til det bestyrelsesgodkendte budget for 2019 som hovedregel foretage/godkende ændringer indenfor rammerne for den enkelte budgetenhed, og inden for hvert af universitetets hovedformål. Budgetændringer mellem budgetenhederne kan foretages under forudsætning af, at de er sket indenfor den samlede budgetramme. Øvrige budgetændringer skal som udgangspunkt drøftes mellem bestyrelsesformandskabet og rektoratet.

Ud fra et konkret skøn af ændringens(-ernes) omfang og betydning vurderer bestyrelsesformandskabet, hvorvidt budgetændringen skal forelægges bestyrelsen til beslutning eller efterfølgende orientering.

**Indstilling:**

Det indstilles, at bestyrelsen vedtager forslaget til:

1. RUCs samlede budget for 2019
  2. Den daglige ledelses adgang til budgetjusteringer hen over budgetåret
  3. Viderefører målsætningen om at egenkapitalen udgør ca. fem pct. af universitets samlede omsætning
-

## **Pkt. 5 – Drøftelse af oplæg til bestyrelsens strategiske temadrøftelse om organisation og campusudvikling**

---

### **Sagsfremstilling**

Bestyrelsen skal på bestyrelsesmødet den 1. november 2018 have en strategisk teamdrøftelse under overskriften organisation og campusudvikling jf. bilaget.

### **Indstilling**

Det indstilles, at Akademisk Råd forholder sig til og drøfter de skitserede problemstillinger og afgiver bemærkninger til rektor.

### **Bilag**

- Oplæg til bestyrelsens strategiske temadrøftelse om organisation og campusudvikling

---

## Pkt. X – Strategisk Temadrøftelse: Organisation og Campus

---

### Baggrund

Bestyrelsen skal jf. mødeplanen have en strategisk drøftelse af Organisation og Campus på baggrund af nedenstående sagsfremstilling.

### Sagsfremstilling

- Campusudvikling

Til brug for bestyrelsens temadrøftelse om campusudvikling er vedlagte statusnotat udarbejdet. Notatet beskriver igangværende initiativer på campusområdet, herunder de perspektiver der tegner sig i forhold til udviklingen af campus og opnåelse af de økonomiske målsætninger i genopretningsplanen. (Besparelse på 28 mio. på bygningsdrift)

Til trods for at universitetet har realiseret massive besparelser på bygningsmassen, så er der en række muligheder for at forny og vitalisere RUC's campus, så det også fremadrettet opleves vitalt og som et centralt aktiv for universitetets studerende, ansatte og brugere. Tre forhold er essentielle for den videre udvikling af campus.

For det første har bygningsstyrelsen tilkendegivet at ville investere 96 mio. kr. i renoveringer på RUC, hvoraf ca. 30 % forudsættes huslejefinansieret. Det betyder reelt en investering på ca. 67 mio. kr. uden at det vil belaste universitetets driftsbudget. Det afhænger dog delvist af statens finansieringsloft og om andre projekter på universitetsområdet bliver forsinket, da andre i så fald vil kunne fremrykkes. På denne baggrund er moderniseringen af bygning 7 igangsat.

For det andet er universitetet og bygningsstyrelsen i samarbejde med Roskilde Kommune ved at udarbejde en helhedsplan der skal beskrive hovedgreb og principper for den fremadrettede udvikling af campus på kort og lang sigt. Helhedsplanen skal komme med løsninger på hvordan der udvikles en attraktiv campus, der er vedkommende for både studerende, ansatte, besøgende og borgere, samt i forhold til at tiltrække flere aktører til campus.

For det tredje ønsker universitetet et mere fælles campus-landkort. De fysiske rammer og faciliteter skal være til gavn for alle, og der skal sikres en bæredygtig og ligelig fordeling.

- Organisation

Det er en strategisk ambition både i *strategi Ny RUC* og universitetets strategiske rammekontrakt, at Roskilde Universitet er en attraktiv arbejdsplads præget af godt arbejdsmiljø og høj faglighed på alle niveauer. RUC's medarbejdere – både VIP, TAP og TEKTAP udgør grundlaget for, at RUC som vidensbærende og vidensudviklende samfundsinstitution kan varetage vores kerneopgaver uddannelse, forskning og formidling.

En attraktiv arbejdsplads udgøres af en række forskellige forhold, og det kan variere fra person til person, hvad man finder vigtigt. For mange vil en arbejdsplads, hvor medarbejderne ved, hvad de skal og hvorfor, og hvor der er synlig ledelse, glæde og anerkendelse, være attraktiv. Kompetent ledelse, spændende opgaver, balance mellem krav og ressourcer, og gode fysiske

---

rammer vil også stå højt på listen for de fleste. En attraktiv arbejdsplads er samtidig en vigtig forudsætning for at rekruttere og fastholde medarbejdere og sikre en god løsning af kerneopgaven. Det kræver i alle tilfælde et godt organisatorisk grundlag.

Roskilde Universitet har gennem de senere år gennemført en række ambitiøse reformer for at kunne imødekomme både eksterne krav og vilkår og interne behov og hensyn. Det drejer sig først og fremmest om tung uddannelses-reformering - såsom bachelorreformen og kandidatreformen, men der er også gennemført en række organisatoriske og administrative reformer – bla. institutreformen i 2016 og den økonomiske genopretningsplan der betød en gennemgribende reformering af den administrative organisering.

Strategi NY RUC affødte et behov for en ny organisering af RUC's institutstruktur, der trådte i kraft 1. januar 2016 og af RUC's administration. Dette behov blev yderligere forstærket som følge af genopretningsplanen, hvorefter en omfattende omorganisering af administrationen blev implementeret i løbet af 2016 – jf. indstillingen til genopretningsplanens punkt 6 om øvrig administration, som blev godkendt af bestyrelsen på møde i marts 2016.

Ændringen af institutstrukturen betød at 6 institutter blev sammenlagt til 4 nye institutter og at der som følge heraf var faglige miljøer og videnskabeligt personale der skulle se sig selv i en ny institutkultur og med nye referenceforhold.

Den omfattende administrative reformering betød implementering af en partnerskabsmodel for organisering af opgaveløsning og samarbejde. Partnerskabsmodellen fastlagde tydeligere roller og ansvar og havde fokus på et bærende princip om at opgaver kun skulle løses ét sted. Som følge af det bærende princip betød reorganiseringen at store dele af det teknisk-administrative personale – i stil med det videnskabelige personale – skulle se sig selv i en ny kultur, nye reference og –kollegaforhold og for mange også nye opgaver.

Det er naturligt, at massive ændringer i organisering og opgavevaretagelse, referenceforhold, ændringer i lokale- og kontorforhold og en bevægelse mod en ny organisationskultur, betyder en periode med organisatorisk ustabilitet. En ustabilitet, der indtil konsolidering vil tære på trivsel og arbejdsmiljøet.

Der er netop blevet gennemført 8 selvevalueringer i de fire kontorer og i de fire institutsekretariater. Selvevalueringerne tegner et overordnet billede af, at den administrative omorganisering er kommet langt og at det er den rigtige ramme for RUC's administrative organisering.

Selvevalueringerne har været drøftet i universitetsledelsen, der følger det videre arbejde med at sikre et solidt organisatorisk grundlag. Når arbejdet er færdiggjort, vil selvevalueringerne blive offentliggjort, så alle administrative enheder kan videreudvikle sig i forhold til 7 grundlæggende målsætninger for administrationens opgavevaretagelse. De 7 målsætninger for

---

administrationen er; Serviceorienteret, specialiseret og professionel, standardiseret, digitaliseret, sammenhængskraft, tydelig og koordineret ledelse og tydelig prioritering og forventningsafstemning.

Rektoratet har i dette oplæg udvalgt følgende to organisatoriske udfordringer, som har stor betydning, når det samlet set handler om at bidrage til at nå målet om at være en attraktiv arbejdsplads.

- Sygefravær
- Stort arbejdspress/-mængde

De to udfordringer er beskrevet i hvert sit bilag – bilag C og D.

### **Indstilling**

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter og forholder sig til notatet *Status for Campusudvikling* og afgiver bemærkninger til de strategiske indsatser universitetet har iværksat på området campusudvikling.

Det indstilles, at bestyrelsen drøfter og forholder sig til de skitserede udfordringer jf. sagsfremstillingen og bilagsmateriale B, C og D.

### **Bilag**

- A. Notat: Status for Campusudvikling
  - B. Notat: Præambel for RUC's administration – to år efter reorganiseringen
  - C. Notat: Præsentation af udfordring - Sygefravær
  - D. Notat: Præsentation af udfordring - Stort arbejdspress/-mængde
-

---

## Bilag A

### NOTAT: Status for campusudvikling

---

#### Status for genopretningsplanen (mål i 2020: 28 mio.kr.)

Målsætningen på bygningsområdet var en besparelse på 28 mio.kr. på bygningsområdet. Opnåelsen af denne besparelse kunne realiseres igennem en række konkrete bygningsopsigelser som var identificeret i forbindelse med planens vedtagelse. Efter planens beslutning fik Bygningsstyrelsen mulighed for at gennemføre moderniseringer der kun delvist medfører huslejestigninger – også kaldet funktionel fornyelse. Bl.a. dette fik universitetet til at overveje om de identificerede bygninger som lå centralt på campus stadig var fornuftige at opsiges, eller der i stedet for skulle opsiges andre bygninger i kanten af campus. Der er derfor udviklet et alternativt opsigelsesscenarie hvor bygninger 19-24 opsiges. Dette har den fordel at bygningerne centralt og langs hovedstrøget på campus bibeholdes (specielt bygning 14 som ønskes bibeholdt på universitetets hænder). Det har den økonomiske ulempe, at vi ikke vil kunne indfri besparelsesmålet på de 28 mio.kr. og samtidig må forvente at moderniseringerne vil medføre ekstraomkostninger til husleje (ca. 250 t.kr. årligt pr. punkthus). Jf. prognosenotatet forventer vi pt., at kunne indfri omkring 25 mio.kr. En stor del af besparelserne på bygningerne er dog allerede realiseret ved at opsiges bygning 30 og pavillonerne 8-10-11, og tidligere også bygning 5-7-10 i en periode (ca. 17 mio.kr.). Det manglende besparelsesprovenue på ca. 3 mio.kr. vurderes ikke at være så signifikant, og at det dermed må være muligt at finde alternative øvrig drifts besparelser, og kunne finde finansieringer til at gennemføre fornyelsesprojekterne.

Bygningsstyrelsen har i januar 2018 tilkendegivet, at ville investere 96 mio.kr. på RUC, hvoraf ca. 30% forudsættes huslejefinansieret, hvilket vil sige en investering på ca. 67 mio.kr. uden det koster RUC ekstra i husleje. Staten er dog underlagt et investeringsloft, som betyder at renoveringerne af bygningerne ikke kan ske så hurtigt som ønsket, og det derfor ikke ligger fast hvornår denne modernisering kan gennemføres. Bygningsstyrelsen har i december 2017 orienteret om, at der kan gennemføres foranalyser i 2019, og tidligst projektering og udførelse fra 2020 og frem. Såfremt andre projekter på universitetsområdet forsinkes vil der kunne opstå muligheder for at fremrykke moderniseringer af enkeltbygninger. Denne mulighed har faktisk allerede vist sig, idet det er blevet muligt at igangsætte moderniseringen af bygning 7 med forventet en pt. forventet ibrugtagning ultimo 2019.

#### Helhedsplan (færdig foråret 2019)

Universitetets campus skal understøtte universitetets kerneopgaver – dvs. skabe gode rammer for undervisning, forskning og formidling. Beliggende i Trekroner i Roskilde skal campus på det helt nære område også være et sted man søger til og dermed bidrager til ønsket om et aktivt og livligt campus.



---

Universitetet arbejder strategisk med fortætning og aktivering af bygningerne kvaliteter og samspil med de udendørs rammer. I forbindelse med statens afhændelse af bygninger 16-18, er disse blevet solgt videre til en investor som ønsker at etablere andelsboligkollegier i bygningerne. Dette er ikke muligt indenfor den nuværende lokalplan, og Roskilde kommune har derfor efterspurgt en helhedsplan der kunne danne grundlag for kommunens lokalplansarbejde. Bygningsstyrelsen og RUC er derfor i gang med at udvikle denne i samarbejde med Roskilde kommune. Arkitema bistår med udviklingen af planen.

Helhedsplanen skal beskrive et hovedgreb og principper for den fremadrettede udvikling af campus på kort og lang sigt. Dette med afsæt i en forståelse af områdets eksisterende forhold samt vurdering af de fremadrettede behov.

Der er behov for en robust plan, der kan tegne retningen for den fysiske udvikling af campusbydelen med en fleksibilitet, der kan rumme de skiftende tendenser i campusudviklingen: udbygning, reduktion, fortætning, omdannelse. Helhedsplanen skal komme med løsninger på, hvordan der udvikles et attraktivt campus, der er vedkommende og indbydende for studerende, ansatte, besøgende og borgere samt i forhold til at tiltrække flere aktører til campus. Helhedsplanen skal udgøre et fælles afsæt for beslutninger om nye tiltag på universitetets område samt for samarbejdsmuligheder mellem universitetet og øvrige aktører, og universitetets rolle og kobling med naboaktører, bydelen Trekroner samt det omgivende landskab skal belyses. Helhedsplanen skal være visionær, men samtidig give konkrete og realistiske bud på de første indledende skridt. Her spiller de økonomiske rammer en væsentlig rolle. Helhedsplanen skal desuden som nævnt udgøre grundlaget for en ny lokalplan for en del af campus.

Der tages, i det omfang det er relevant, udgangspunkt i og bygges videre på planprincipperne i Campusplan 2013, så der ikke skal startes forfra (fortætning, begrønning, den akademiske arena). Der vil dog være behov for at supplere med ny viden, for en vurdering og opdatering af planprincipperne samt en konkretisering af flere forhold.

Helhedsplanen ville i princippet kunne rykke på hvilke bygninger som vælges opsagt, men det forventes pt. at det stadig er bygninger 19-24.

### **Campus-landkort/flyttekabale (næste træk januar 2019)**

RUC ønsker at universitetets fysiske rammer anvendes på tværs af universitetet til gavn for alle, således at faciliteter som mødelokaler/grupperum, undervisningslokaler er synlige og fælles. Derudover skal øvrige nære faciliteter (kontorer, laboratorier) være fordelt så ensartet som muligt indenfor "våde" og "tørre" områder.

Der arbejdes p.t. med at få etableret et godt afsæt for fordelingen af bygninger mellem institutter og administrationen, så alle behandles så ens som muligt, og dette er centralt i forhold til de følgende flytninger som skal ske på campus. Dvs. hvem skal være i hvilke bygninger. Dette er en forudsætning for planlægningen af de flytninger som kommer efter

---

flytningerne til bygning 3. Der arbejdes dog ud fra at ISE vil holde til i bygningerne 14, 25 og 26. Det er dog mere usikkert hvorledes bygningerne i pergolaområdet skal fordeles, hvilket også afhænger af campusplanen og tidshorizonten for den funktionelle fornyelse.

Det næste der sker på campus er at administrationen flytter fra den midlertidige placering i bygning 26 og 14 til bygning 3. Endvidere rykker en del af IMT også til bygningen.

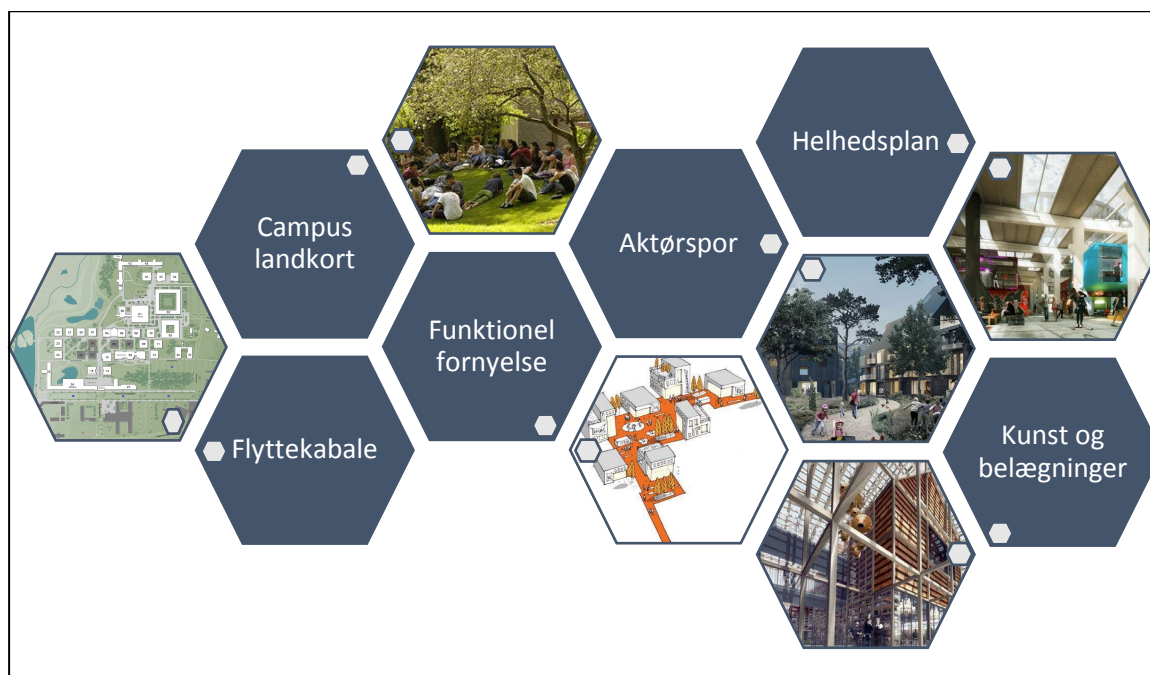
### Campus-lovgivning

Rammerne for campusudviklingen ligger også indenfor lovgivningen. Universiteterne har overfor ministeriet fremsat en række forslag som kunne muliggøre en mere fleksibel anvendelse af universiteternes lokaler. Såfremt ønskerne bliver politisk fremmet må det formodes at disse har en noget længere tidshorizont.

Men uagtet arbejdes der indenfor helhedsplansarbejdet med et specifikt aktørspor med det formål at identificere mulige efterspørgere af faciliteter. Det kunne fx være startups.

### Sammenhæng

Der er som det fremgår ovenfor en række større initiativer i gang omkring campus og en række kører parallel og en række er hinandens forudsætninger. Det er derfor samlet set vanskeligt helt at forudsige, hvordan tingene præcist vil udvikle sig. Et er sikkert, og det er at RUC allerede har realiseret en stor besparelse på campus, og vil kunne realisere en stor del af den forudsatte besparelse i genopretningsplanen. Omvendt har tingene også udviklet sig sådan, at der nu er en række muligheder for at forny og vitalisere campus, som universitet bør overveje nærmere, så campus også fremadrettet bliver et vitalt og centralt aktiv for universitetet.





**Bilag B - Status for præambel for RUC's administration september 2018**

---

**Præambel**

Denne præambel skitserer mål, ambitioner og udfordringer for administrationen på RUC knap to år efter omorganiseringen af RUC's administration. Omorganiseringen skete som led i den økonomiske genopretningsplan og i forlængelse af Strategi Ny RUC, hvor det var et mål at sikre, at den studerende kom i fokus i uddannelsesforløb og i administrative processer. Omorganiseringen skulle blandt andet medføre en administration uden dobbeltarbejde, fælles procedurer på tværs af institutter og gennemskuelig for studerende og ansatte. Præambelen giver dermed en status for den administrative organisering i form af en opdateret beskrivelse af de fire afdelingers opgaver og ansvar i den nye RUC Administration og i de fire institutsekretariater (jf. bilag 2).

Status vil desuden indeholde en selvevaluering fra de fire kontorchefer og de fire sekretariatsledere. Selvevalueringen består af en vurdering og drøftelse af, hvordan organiseringen i hhv. afdelingerne og institutsekretariaterne lever op til de 7 målsætninger, som løsningen af de administrative opgaver bygger på.

Præambelen tager afsæt i indstillingen vedr. punktet øvrig administration (punkt 6), som blev tiltrådt på bestyrelsesmødet marts 2016 som led i genopretning af RUC's økonomi. De indledende sider opdaterer præambelen og herefter behandles de forskellige administrative områders organisering, herunder selvevaluering.

RUCs' administrative organisering skal leve op til følgende 7 målsætninger:

- Serviceorienteret
- Specialiseret og professionel
- Standardiseret
- Digitaliseret
- Udtryk for helhedstænkning og være med til at skabe sammenhæng på tværs (sammenhængskraft)
- Tydelig og koordineret ledelse i et intensiveret samarbejde mellem institutter og den fælles administration – og mellem institutterne
- Tydelig prioritering og forventningsafstemning

RUC's administration har som led i den økonomiske genopretning gennemgået ændringer på alle områder og derfor gælder målsætningerne både for RUC administration og institutsekretariaterne.

Et gennemgående princip er at opgaverne løses ét sted, og at der er etableret partnermodeller for organiseringen af opgaveløsning og samarbejde mellem RUC Administration og institutterne og mellem de forskellige afdelinger i RUC Administration. Partnermodellerne bliver organiseret på forskellig måde, jf. oversigt over opgaveløsning og snitflader for administrationen på RUC, og undervejs er der foretaget

---

små justeringer af partnermodellerne, hvilket fremgår af gennemgangen af status for de forskellige områders organisering.

Partnermodeller udtrykker en forandret måde at organisere relationen mellem institutterne og RUC administrationen på. Modellerne fastlægger tydeligere ansvarsforhold koblet med et fokus på fælles opgaveløsning. De beskriver administrative kerneopgaver, rammer for samarbejde, partnernes roller, gensidige forpligtelser og strukturer for dialog. Arbejdet med partnerskaber skal understøtte en kulturel forandring af RUC hen imod mere ensartede og helhedsorienterede måder at tænke og arbejde administrativt på, jf. ovenstående målsætninger.

Der findes forskellige partnermodeller fra fuldt centraliserede modeller, hvor alle medarbejdere inden for et administrativt område refererer til den fælles enhed på området, til modeller, hvor der arbejdes i tætte relationer mellem medarbejdere ansat i institutterne og medarbejdere ansat i RUC Administration.

RUC Uddannelse og Studerende (US) varetager al studieadministration, herunder ansøgninger om nye uddannelser, oprettelse af legalitetskontrol af studieordninger, optagelse og indskrivning, planlægning af undervisning og prøver, studie- og karrierevejledning, SU-administration, sagsbehandling og myndighedsbetjening. Der er derfor tale om en partnerskabsmodel, der i langt overvejende grad er udtryk for en centraliseret model. US samarbejder med institutsekretariatene og de faglige miljøer om rammer, regler og afgørelser. Institutsekretariatene og de faglige miljøer har hovedvægt på undervisningen og dermed ansvaret for det faglige indhold af de services, som understøtter de studerende – og som også udgør en kerneopgave.

Institutsekretariatene varetager understøttelse af studieledere, studienævn og institutledelsens arbejde med rammerne for kvalitet i uddannelserne, ikke-curriculære aktiviteter og det lokale studiemiljø i bred forstand. Desuden varetages institutternes ledelsesunderstøttelse, ledelsesinformation, institutøkonomi og ressourcestyring, sekretariatsbistand vedr. uddannelse og forskning, udvalgsbetjening, pre- og postaward, administrativ understøttelse af eksternt finansierede forskningsprojekter, forsknings- og forskerunderstøttelse, hus-service og indkøb, jf. bilag 2.

Partnermodellerne vedrørende HR, IT og kommunikation er kendetegnet ved en centraliseret model, mens forskningsstøtte, ph.d. administration og økonomi og regnskab er kendetegnet ved tætte og gensidigt forpligtende relationer mellem medarbejdere ansat på institutterne og medarbejdere ansat i RUC administrationen.

Partnerskabstænkningen i forholdet mellem RUC Administration og institutterne er en grundforudsætning for, at der i fællesskab sker en udvikling af de administrative ydelser. Kontorcheferne har initiativpligt til at sikre regelmæssig dialog med institutterne om opgaveløsning – både om evaluering af indsatsen og planlægning af kommende indsatser. Men der er et fælles ansvar mellem kontorcheferne og sekretariatslederne for, at opgaverne bliver løst – baseret på entydighed og transparens. Derfor ordet partner og ikke eksempelvis leverandør.

I en partnermodel skal RUC Administration være på forkant og i samspil med institutledelsen og handle proaktivt på instituttets udfordringer. RUC Administration skal sætte sig i institutternes sted og ved det intensiverede samarbejde opnå en dybere indsigt i instituttets virke, hvorved indsatsen kvalificeres og målrettes. Grundig indsigt i instituttets opgaver og behov er en forudsætning for dels at kunne bidrage

---

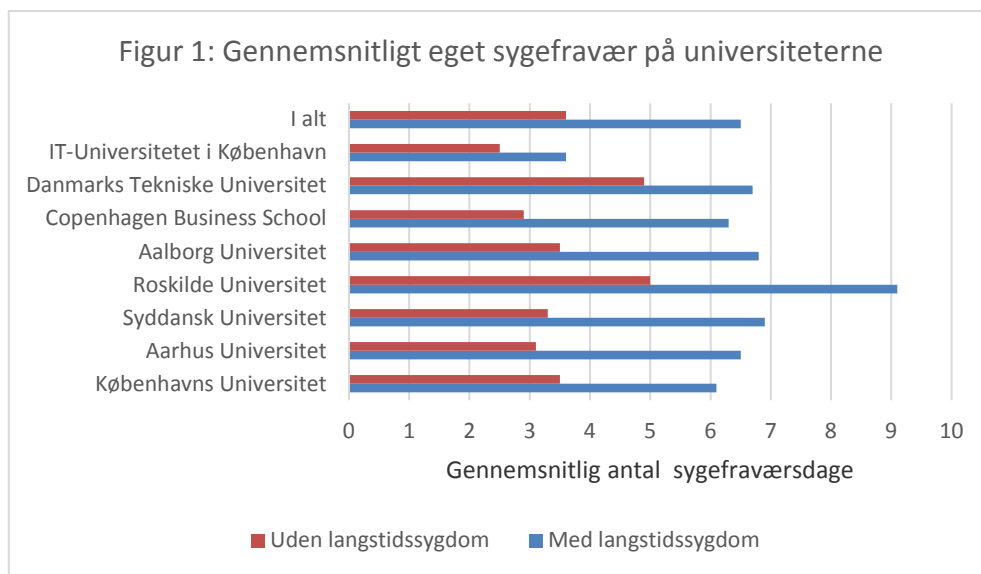
med den rette administrative support og dels at etablere en tæt og udbytterig relation med institutledelsen og medarbejdere på instituttet. Ligeledes er institutledelserne forpligtet til at have øje for RUC's fælles virke, helhed og sammenhæng og også på det grundlag handle proaktivt. Det sker blandt andet ved, at der på tværs af RUC i RUC Administration er etableret "bånd" af interne partnerskaber eksempelvis om ph.d. administration, eksterne bevillinger, uddannelseskvalitet (kvalitetsbåndet) og information til de studerende. Ligeledes er der for hvert område etableret systematiske mødefora mellem kontorcheferne for de 4 områder og sekretariatslederne. Desuden har det Administrative Ledelsesforum (ALF) med universitetsdirektøren som formand fået til opgave at have et særligt fokus på den fortsatte implementering af den administrative reform. ALF skal både drøfte løsning af konkrete administrative udfordringer og forsøge at sætte en langsigtet strategisk målsætning for udviklingen af RUC's samlede administration. Den langsigtede strategi skal jævnligt drøftes i et fællesmøde mellem UL og ALF.

---

## Bilag C: Sygefravær

### Præsentation af udfordring

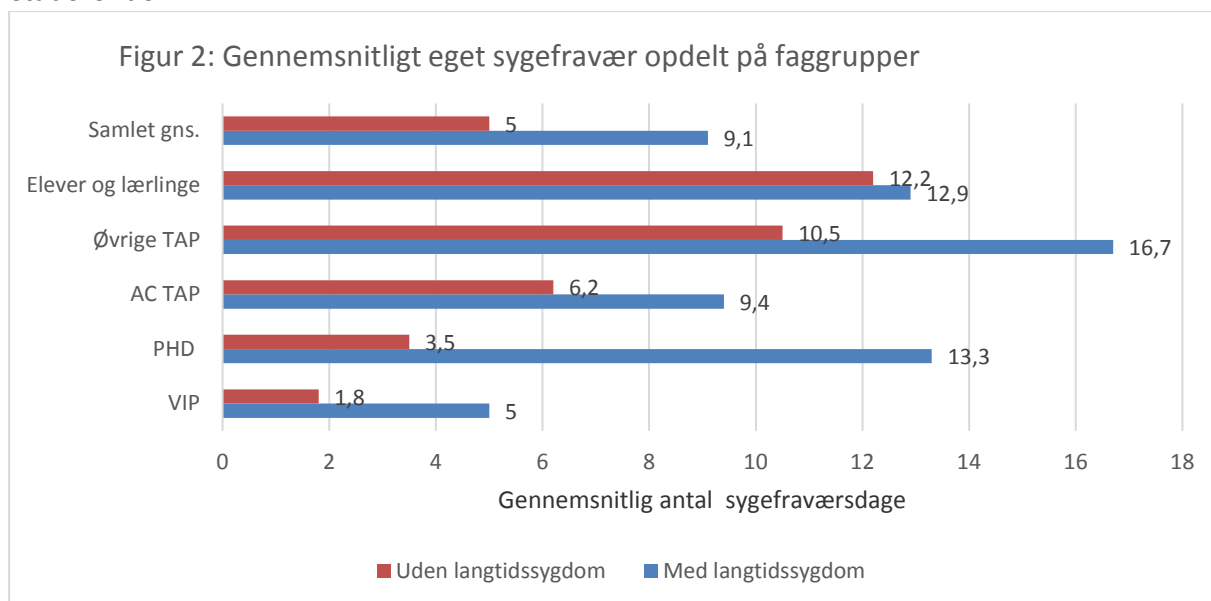
RUC har det højeste sygefravær blandt universiteterne. Dette ønsker vi at ændre, da fravær kan have store konsekvenser for både medarbejdere og virksomhed.



Kilde: ISOLA for perioden 01-07-2017 til 30-6-2018 (inkl. personer på social kapital)

### Status

Fordeling på RUC viser et markant højere sygefravær blandt de øvrige TAP (81% er HK 'er), elever og lærlinge, samt et markant højt sygefravær for langtidssygdom for vores ph.d.-studerende



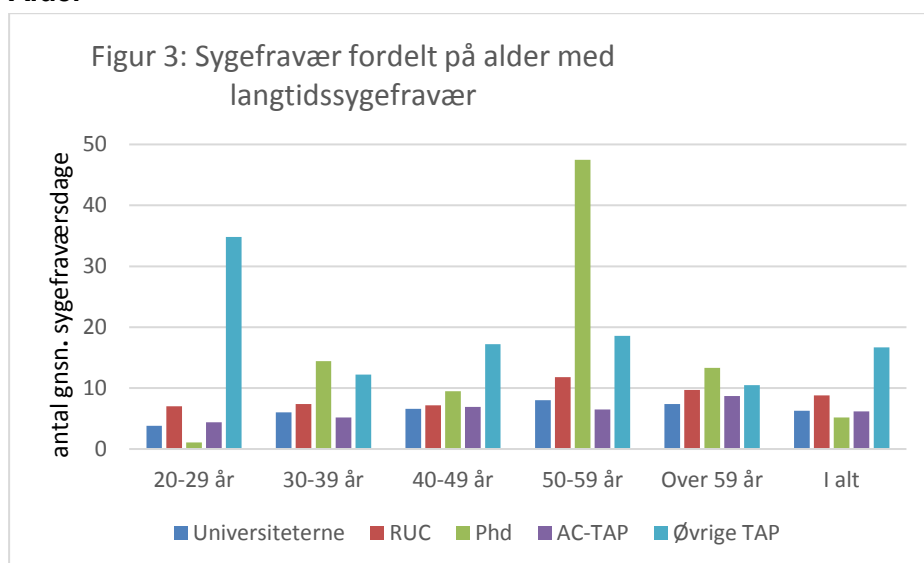
Kilde: ISOLA for perioden 01-07-2017 til 30-6-2018 (inkl. personer på social kapital)

Særlige opmærksomhedspunkter bag disse tal:

### VIP/TAP/Ph.d.

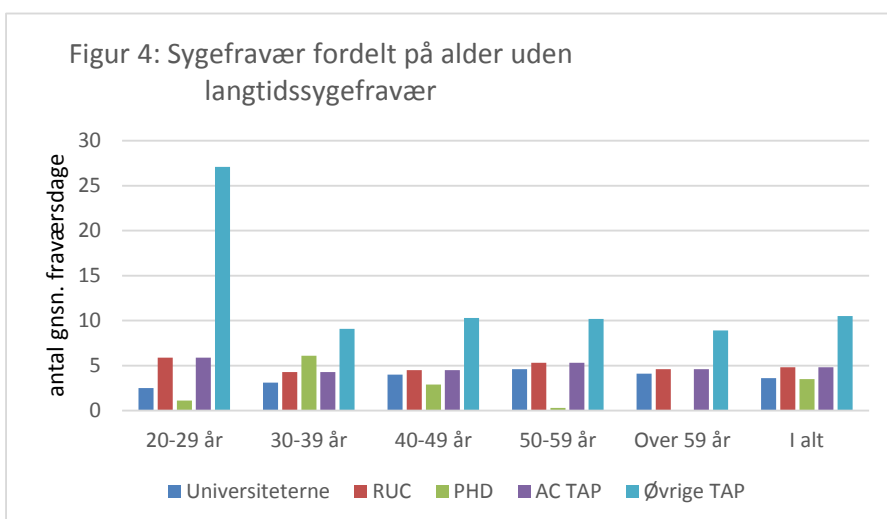
- Hvis man sammenligner med ph.d.-studerende på tværs af universiteterne (tallene er ikke i graferne) har ph.d. studerende på tværs af universiteterne 4,6 sygefraværdsdage inkl. langtidssygdom og 1,9 sygefraværdsdage uden langtidssygdom, så ph.d.-studerende på RUC har et meget højt sygefravær inkl. langtidssygdom, som det ses i grafen ovenfor.
- For at sammenligne "øvrige TAP" på tværs af universiteterne har vi undersøgt HK-gruppen særskilt. HK er sammenlignet på tværs af universiteterne, og sygefraværet er generelt højt med et gennemsnit på 13 sygefraværdsdage (inkl. langtidssygdom) for universiteterne og 18,4 sygefraværdsdage (inkl. langtidssygdom) på RUC.

### Alder



Kilde: ISOLA for perioden 01-07-2017 til 30-6-2018 (ekskl. personer på social kapitel)

De 20-29 årige i gruppen "øvrige TAP" har et markant højt sygefravær, men det højeste fravær findes i aldersgruppen de 50-59 årige, hvor Ph.d. har et markant højt fravær.



Kilde: ISOLA for perioden 01-07-2017 til 30-6-2018 (ekskl. personer på social kapitel)

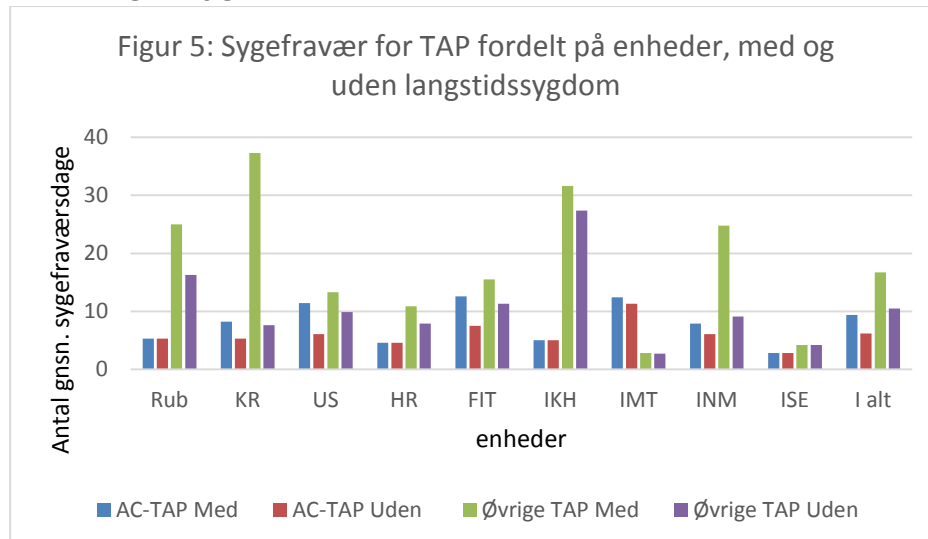


Sygefraværet uden langtidssygdom (figur 4) viser, at fraværet generelt er højt blandt de øvrige TAP, hvor de unge har meget højt fravær. Dette gælder desværre også vores elever, som ikke er med i figuren.

### Køn

- Både mænd og kvinder på RUC har ca. 2 sygefraværdsdage mere i gennemsnit ved sammenligning med universiteterne.

### Fordeling af sygefravær for TAP på enheder



Kilde: ISOLA for perioden 01-07-2017 til 30-6-2018 (ekskl. personer på social kapitel)

Ifølge figur 5 er sygefraværet blandt AC TAP højest i US, FIT og IMT, som umiddelbart også er de enheder, som har nogle høje fleksaldi. For de øvrige TAP er fraværet meget højt på Rub, IKH og FIT.

Fraværet pga. sygdom er generelt højere på RUC end de andre universiteter. Som figurerne viser, er der store forskelle mellem grupper, enheder og alder. RUC HR foreslår at undersøge, hvad der ligger bag de markante udsving, og om nogle tiltag skal målrettes disse grupper, hvis sygdom skyldes mistrivsel eller overbelastning.

Med hensyn til de høje udsving i aldersgruppen 50-59 ved vi, at det nogle gange skyldes længerevarende sygdom såsom kræft, og nogle gange skyldes det høje sygefravær, at RUC tager et social ansvar for de medarbejdere, som er blevet alvorligt syge.

RUC HR vil gennem partnerrollen i højere grad bidrage til, at ledelsen er opmærksomme på eventuelle sammenhængende mellem fleks, sygefravær og afholdelse af ferie.

### Problem til drøftelse

- Skal fokus være på begge typer sygefravær, eller skal indsatsen målrettes kort- eller langtidssygdom?
- Bør en offentlig virksomhed som RUC forsæt udvise stor social ansvarlig i forhold til langtidssygefraværet som skyldes f.eks. kræft, i forhold til nedbringelse af sygefravær?

## Bilag D: Stort arbejdspress/-mængde

---

### Præsentation af udfordring

Roskilde Universitet gennemførte i 2016 en undersøgelse af det psykiske og fysiske arbejdsmiljø – en ArbejdsPladsVurdering (APV). Et af de overordnede resultater af undersøgelsen var, at der blandt medarbejderne var en oplevelse af ofte at være belastet af stor arbejds mængde og tidspres.

### Status

Da et stort arbejdspress igennem længere tid kan give anledning til stressrelaterede reaktioner, sygemeldinger og konflikter imellem medarbejdere, blev der igangsat lokale handleplaner på initiativ af de lokale arbejdsmiljøudvalg/lokaludvalg (LAU/LU).

Derudover blev der formuleret tre handleplaner som er tværgående for RUC i 2018, hvoraf den ene har titlen: "Stort arbejdspress/-mængde - VIP og TAP". I denne handleplan arbejdes blandt andet med ledelsesmæssig alignment/ følgeskab, uklare snitflader (mellem RUC Administration og institutterne; mellem RUC Administration og VIP; og internt på det enkelte institut) samt prioritering af opgaver som foregår både lokalt og i den samlede lederkreds. Kompetenceudviklingsstrategi-projektet indgår også som en del af løsningen på nogle af problemstillingerne.

Roskilde Universitet havde i perioden september 2017 til februar 2018 fem tilsynsbesøg fra Arbejdstilsynet, som undersøgte det psykiske arbejdsmiljø. Baggrunden var, at branchen "Undervisning", sammen med branchen "Hospitaller", var omfattet af de såkaldt udvidede risikobaserede tilsyn i 2017. Arbejdstilsynet vurderede, at universitetet har kendskab til de arbejdsproblematikker, som findes i organisationen og prøver at forebygge negativ påvirkning af medarbejderne. Arbejdstilsynet gav derfor RUC en såkaldt "grøn smiley" og en vejledning om at forebygge stor arbejds mængde og tidspres samt uklare krav. Den grønne smiley betyder, at Arbejdstilsynet ikke fandt grundlag for et påbud, dvs. "virksomheden har ikke noget udestående med Arbejdstilsynet", og vejledningen betyder, at "(..) der er arbejdsmiljøforhold på virksomheden, som kan justeres, men hvor Arbejdstilsynet ikke finder, at der er grundlag for at træffe en afgørelse." Det fremgår desuden: "Vejledninger er ikke retligt bindende for virksomheden, men er alene information om arbejdsmiljøreglerne eller anbefalinger til, hvordan et bestemt arbejdsmiljøproblem kan forbedres." (citerer fra Arbejdstilsynets hjemmeside).

Universitetets arbejdsmiljøorganisation drøftede på et møde i marts 2018, hvordan RUC kan bruge Arbejdstilsynets anbefalinger i det videre arbejdsmiljøarbejde. På mødet skete en vidensdeling af forskellige tiltag, som er gjort lokalt, og det blev drøftet, hvordan vi kan styrke forebyggelsen yderligere især på temaerne stor arbejds mængde, tidspres og uklare krav for både VIP og TAP.

Der arbejdes i 2018 med tiltag i flere regi, og tiltagene spænder fra støtte til den enkelte, håndtering på lokalt niveau/gruppeniveau, initiativer som ligger hos ledelsen, og tiltag der omfatter hele organisationen (IGLO-model).

---

Desuden er der i sommer 2018 nedsat en trivselsgruppe, bestående af repræsentanter fra ledelse, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter. Denne arbejdsgruppe skal bidrage til at sætte fokus på trivslen og skal desuden komme med anbefalinger til, hvordan vi styrker trivsel på RUC og understøtter RUC som den attraktive arbejdsplads.

I henhold til Arbejdsmiljøloven skal universitetet gennemføre ny APV i 2019. Såfremt man vælger at benytte samme spørgsmål, er det muligt at se, om der er sket en udvikling ift 2016.

Det kunne være interessant, hvis der på sigt kunne skabes et benchmark med de øvrige universiteter; ikke nødvendigvis på den fulde APV, men på fx 5-10 spørgsmål. Såfremt det bliver muligt, vil vi kunne arbejde mere målrettet med de områder, hvor vi klarer os dårligere – men også kunne fastholde områder hvor vi gør det godt og måske kan inspirere andre universiteter.

**Problem til drøftelse**

Finder bestyrelsen anledning til, at rektoratet skal udarbejde forslag til yderligere tiltag i forhold til håndtering af stort arbejdspress/-mængde?

---

## Punkt 6 - Indstilling om reduktion og standardisering af omfang på specialer og projekter

### Baggrund

UL besluttede den 9. maj 2018 at standardisere eksaminationstiden samt normer for intern medbedømmelse på projekter og specialer på tværs af universitetet. Samtidig godkendte UL et beslutningsoplæg til forhandling med de faglige organisationer om normer for ekstern censur. Beslutningen har været til orientering på HSU i juni 2018.

Med udgangspunkt i UL's beslutning er der påbegyndt forhandlinger med de faglige organisationer angående reduktioner af normer for ekstern censur på såvel almindelige som på afsluttende projekter, master-, bachelorprojekter og specialer.

I forbindelse med fremdriftsreformen - og deraf følgende ændringer i bekendtgørelsen vedrørende den samlede studietid - blev regler herom implementeret på RUC i februar 2017 og dermed blev der reduceret i den *tid*, der er afsat til specialer. Der blev ved denne lejlighed ikke på RUC-niveau reduceret i det maksimale *omfang* et speciale må have. Derfor indstilles det, at der reduceres i omfang af projekter og specialer samt at omfang standardiseres på tværs af universitetet.

Det skal understreges, at der *ikke* er tale om en reduktion af den vægt (ECTS) specialet har i uddannelsen, men at det er et ønske om at få sammenhæng mellem den tid, der er afsat til at skrive og bedømme et speciale, og det omfang, et speciale har.

### Sagsfremstilling

På nuværende tidspunkt er der meget store forskelle i både minimum- og maksimumkrav til specialer og projekter.

#### På specialerne varierer det i dag mellem:

- Minimumkrav ligger mellem 48.000 – 156.000 tegn (20-65 sider)
- Maksimumkrav ligger mellem 144.000 – 240.000 tegn (60-100 sider)

Nogle steder er der et betydeligt større spænd mellem minimum og maksimum end andre steder. Forskellene synes ikke at være hovedområdebetingede.

#### På projekterne på bacheloruddannelserne varierer det i dag mellem:

Humbach: 48.000 – 288.000 tegn (20-120 sider) - uafhængig af gruppestørrelse

Natbach: 24.000 – 240.000 tegn (10-100 sider) - uafhængig af gruppestørrelse

Sambach: 2-3 stud 96.000 – 144.000, 4-5 stud 120.000 – 168.000, 6 stud 144.000 – 192.000 (60-80 sider)

Humtek: 1 stud 48.000 – 72.000 (20-30 sider), 2-3 stud 72.000 – 144.000, 4 stud 96.000 – 168.000, 5 stud og flere 120.000 – 216.000 (50-90 sider)

Bemærk, at omfanget af projekter og specialer angives i tegn.

---

UDDU drøftede 10. oktober reduktion og standardisering af omfang på specialer og projekter. I indstillingen til UDDU var US's anbefaling til omfang:

Specialer (30 ECTS):

120.000-192.000 tegn (50-80 sider) for 1 studerende

144.000-264.000 tegn (60-110 sider) for 2 eller flere studerende

Projekter (inklusiv master- og bachelorprojekter)

60.000-96.000 tegn for 1 studerende (25-40 sider)

72.000-132.000 tegn for 2-3 studerende (30-55 sider)

84.000-156.000 tegn for 4-5 studerende (35-65 sider)

96.000-168.000 tegn for 6 studerende og flere (40-70 sider)

Rektor sagde på mødet i UDDU 10. oktober, at hun gerne ser en reduktion og standardisering af omfang, så der skabes bedre forudsætning for projektsamarbejde på tværs af universitetet. UDDU's holdning var, at der fortsat ønskes forskellige (decentrale) normer, men at en nedsættelse på mellem 10 og 15 % kan accepteres samt at der skal laves regel for minimum og maksimum når studerende skriver projekt sammen på tværs af fag.

**Indstilling**

UDDU indstiller til AR, at AR under hensyntagen til UDDU's bemærkninger indstiller omfang på specialer og projekter til rektors godkendelse.

**Videre proces**

Det endelige omfang fastlægges af rektor efter indstilling fra AR.

Omfanget udmeldes til institutterne straks efter godkendelse.

Bestemmelserne skal inkorporeres i de kommende studieordninger med ikrafttrædelse 1. september 2019.

---

## **Pkt. 7 - Meddelelser/orientering**

---

A: Skriftlige behandlinger siden møde 05/2018 (skriftlig)

*Bilag 34a*

B: Tildeling af ph.d.-grader siden møde 05/2018 (skriftlig)

*Bilag 34b*

C: Normer for ekstern censur

*Bilag 34c*

(Akademisk Råd blev orienteret om de interne normer i mail 2. august).

D: Studiemiljøvurdering 2018 (skriftlig)

*Bilag 34d*

E: Udpegning af VIP-medlem til Studiemiljøpuljeudvalget (skriftlig)

*Bilag 34E*

*Uddannelseskvalitet:*

F: Status på arbejdet med institutionsakkreditering (Mundtlig orientering om første panelbesøg)

*Ingen bilag*

G: Akkrediteringsmodel 2.0 (mundtlig)

*Ingen bilag*

H: Revideret turnusplan og endelig procedure for intern uddannelsesevaluering (skriftlig)

*Bilag 34h*

## **Bilag 34a - Skriftlige behandlinger i Akademisk Råd siden møde 04/2018**

---

### **Skriftlig behandling - Udpegning af medlemmer til Udvalg for Eksterne Samarbejder**

*Studerterrepræsentanterne udpegede på Akademisk Råds møde nr. 05/2018*

*studerterrepræsentant Erik Hillo Lørup og VIP-repræsentanterne har ved skriftlig behandling den 27. september 2018 udpeget Lektor Connie Svabo til udvalget.*

### **Skriftlig behandling - sammensætning af arbejdsgruppe for fremtidigt koncept for Rektors redegørelse for medbestemmelse og medinddragelse**

*Sekretariatet har inden deadline den 19. september 2018 ikke modtaget indsigelser på skriftlig behandling vedr. arbejdsgruppens sammensætning der således ser ud som følger efter høring i både Akademisk Råd og HSU:*

- *Rektor/prorektor*
- *4 VIP-repræsentanter i Akademisk Råd (Institutmandater)*
- *2 STUD-repræsentanter udpeget af og blandt studentermedlemmer i Akademisk Råd*
- *1 VIP-repræsentant og 3 TAP-repræsentanter fra Hovedsamarbejdsudvalget.*

### **Skriftlig behandling – TAP-observatør til Uddannelsesudvalget**

*Sekretariatet har inden deadline den 8. oktober 2018 ikke modtaget indsigelser på skriftlig behandling vedr. TAP-observatør til Uddannelsesudvalget, hvorfor Dorte Johnson indtræder i udvalget indtil konstituering 2019.*

### **Skriftlig behandling – Udpegning af medlem til informationssikkerhedsudvalget**

*Det udestår endnu Akademisk Råd at udpege en studieleder til informationssikkerhedsudvalget.*

**BILAG 34 B****Akademisk Råds tildeling af ph.d.-grader i perioden fra den 3. juli 2018 til den 11. oktober 2018**

Akademisk Råd har ved skriftlige høringer tildelt nedenstående ph.d.-grader:

<b>NAVN PÅ KANDIDAT</b>	<b>PH.D.-SKOLE</b>	<b>HOVEDOMRÅDE</b>
Tilde Mardahl Hansen	Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi	HUM
Christina Vinum Thoisen	Ph.d.-skolen for Naturvidenskab og Miljø	NAT
Morten Brandrup	Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi	NAT
Andreas Maaløe Jespersen	Ph.d.-skolen for Kommunikation og Humanistisk Videnskab	HUM
Jeanette Barnewitz	Ph.d.-skolen for Mennesker og Teknologi	HUM



## **Bilag 34 c Orientering: UDDU's drøftelse af orientering om normer til intern censur og reduktion af varigheden for mundtlig projekt- og specialeeksamen samt beslutningsproces herfor**

---

### **Baggrund**

UL besluttede som et led i den økonomiske genopretningsplan at udmønte en besparelse på ekstern censur såvel som intern bedømmelse.

Hvad angår ekstern censur er der som bekendt reduceret på *omfanget* af ekstern censur og derudover lagt op til reduktion af selve normerne.

### **Sagsfremstilling**

Ændringen i normer til intern censur har været drøftet i universitetsledelsen i maj måned. UL besluttede i den forbindelse en normstruktur, der ensrettede og dermed i nogle tilfælde reducerede normerne for både ekstern og intern censur – og en ensretning for omfanget af eksaminationstiden på mundtlige projekt- og specialeeksaminer. Se bilag 1.

I perioden efter UL-beslutningen var der dialog med fælles-TR og en orientering af HSU, men beklageligvis ikke en orientering af UDDU, som lovet, og heller ikke en samlet udmelding til RUC om de nye normer. Normerne har derimod dannet grundlag for institutternes arbejde med allokering før sommerferien. Institutterne blev orienteret den 1. juni.

2. august kom der en samlet udmelding fra rektor – rektorbeslutning – der imidlertid var en udmelding om en justering af de besluttede interne normer (mindre stigning) – og derfor kun indirekte en udmelding om den besluttede normstruktur.

Meldingen gik denne gang ud til AR, HSU, UDDU, studienævn og studieledere.

Normer for ekstern censur forhandles stadig med AC og er således ikke endeligt fastlagte.

UDDU blev den 10. oktober orienteret om arbejdet med normer for intern og ekstern censur og den tilsvarende reduktion af varigheden for mundtlig projekt- og specialeeksamen samt proces herfor.

Studentsiden sagde bl.a., at man gerne ville have været orienteret herom på UDDU-mødet 6. juni eller 14. august efter UL's beslutning den 9. maj; og at man derudover er ærgerlig over, at varigheden på eksamen reduceres. Der var et ønske om, at der generelt ses på kommunikation til RUC af UL-beslutninger af denne karakter.

UDDU tilkendegav, at man gerne have set en drøftelse i UDDU af normer for intern censur og varighed på eksamen; og derudover, at der kan være behov for at se på rollen som intern medbedømmer ved RUC. Der blev spurgt til præmissen for den økonomiske besparelse, der ligger til grund for reduktionerne.

Rektor sagde at sagsgangen i denne specifikke sag har været, at normfastsættelsen blev fremlagt for VIP-TR efter UL-beslutningen og efterfølgende i HSU. Orienteringen af UDDU blev udskudt af hensyn til rektors årlige møde med censorformandskaberne i juni, hvor de eksterne censornormer var på dagsordenen. Hun oplyste, at sparemålet ligger fast som led i den økonomiske genopretningsplan, der pegede på et behov for besparelser på op mod 80 mio. kr. - og at RUC også i de kommende år vil være udfordret på økonomien.

---

Hun oplyste, at Roskilde Universitet nu kører med de udmeldte normer for intern medbedømmelse, og derefter vil se på dem efter et år. Hun fremhævede, at normerne allerede er blevet hævet efter indspil fra flere SN og dialogen med VIP TR. Tilpasningen af normerne skulle have fundet sted sidste år for at understøtte udmøntningen af besparelserne. Denne tilpasning er således blevet udskudt én gang, det er derfor nødvendigt at det sker nu.

Rektor tilkendegav, at dette er en vanskelig drøftelse, idet ændring af normer skal imødekomme flere hensyn: økonomiske tilpasninger og fortsat kvalitet i bedømmelsen. Hun oplyste, at de besluttede normer efter UL's vurdering er ansvarlige og sikrer fortsat god kvalitet.

UDDU's tilbagemeldinger videregives til AR og til UL.

### **Indstilling**

Det indstilles, at AR tager den foreliggende orientering til efterretning.

### **Bilag**

- Bilag 1: Beslutningsnotat fra UL møde d. 9. maj i relation til dagsordenspunkt 4a, 4b og 4c
  - Bilag 2: Beslutninger vedrørende normer for intern og ekstern censur ved mundtlig projekt- og specialeeksamen
  - Bilag 3: Rektorbeslutning af 2. august (mail)
-

**Beslutningsnotat fra UL møde d. 9. maj i relation til dagsordenspunkt: 4a, 4b og 4c:**

I forbindelse med genopretningsplanen blev det vedtaget at RUC skulle sparre 3,8 millioner på ekstern censur. I den forbindelse er der taget initiativer som sikrer, at der alene anvendes ekstern censur i det omfang som eksamensbekendtgørelsen foreskriver(1). Parallelt hermed har UL vedtaget, at RUC indleder forhandling med AC omkring normer for ekstern censur på hhv. projekteksaminer og specialer.

For at:

- Sikre et grundlag til forhandling med AC organisationerne i forhold til reduktion af normerne for ekstern censur på projekteksaminer og specialer - med ikrafttrædelse den 1. september 2018
- Sikre at normerne til hhv. intern medbedømmelse og ekstern censur videst muligt harmoniseres ud fra en rimelighedsbetragtning
- Sikre at der er ens normer for intern medbedømmelse på projekter på tværs af RUC ud fra en rimelighedsbetragtning

Besluttede UL på møde d. 8. maj nedenstående normer på hhv. ekstern censur, intern medbedømmelse på projekteksaminer og fælles eksaminationstid på hhv. projekteksaminer og specialeeksaminer på tværs af RUC.

- **Nedenstående fremgår beslutningen om normer for ekstern censur på basisprojekter og bachelorprojekter:**

Antal studerende	Normer til ekstern censur: 3. semesters basisprojekt og bachelorprojekt (projektgennemgang + eksamen, inklusiv votering mv.)	Nuværende normer (sept. 2013) basis/bachelorprojekt
1	3 timer	4, 75 timer / 5,75 timer
2-3	4 timer	5,5 – 6,25 timer / 6,5 – 7,25 timer
4-6	5 timer	7 – 7,75 timer / 8 – 8,75 timer
6-8	6 timer	8,5 timer – 10 / 9,5 – 11timer

- **Nedenstående fremgår beslutning om normer for ekstern censur på specialer:**

Antal studerende	Normer til ekstern censur – specialer (speciale gennemgang + eksamen, inklusiv votering mv.)	Nuværende normer (sept. 2013)

1) Bekendtgørelse om eksamen og censur ved universitetsuddannelser (eksamensbekendtgørelsen) § 22 stk. 4: 'De eksterne prøver skal dække uddannelsens væsentlige områder, herunder bachelorprojekt, kandidatspeciale og masterprojekt. Mindst 1/3 af en uddannelses samlede ECTS-point (European Credit Transfer System) skal dokumenteres ved eksterne prøver. Det gælder dog ikke for meritoverførte prøver, jf. § 32.'

1	7 timer	7,75
2-3	9 timer	11,5 – 14,25
4-6	11 timer	15,75 – 17,25
6-8	13 timer	18,75 – 21,75

- **Nedenstående fremgår beslutning om normer for intern medbedømmelse ved projekteksaminer bachelor – og kandidatuddannelser på RUC:**

Antal studerende	Normer til intern medbedømmelse (projektgennemgang + eksamen, inklusiv votering mv.)
1	2 timer
2-3	3 timer
4-6	4 timer
6-8	5 timer

- **Nedenstående fremgår beslutning om eksaminationstid ved projekteksaminer og 30 ECTS specialer på tværs af RUC:**

Antal studerende	Eksaminationstid, inklusiv votering
1	30 minutter
2	60 minutter
3	75 minutter
4	90 minutter
5	105 minutter
6	120 minutter
7	135 minutter
8	150 minutter

- **Nedenstående fremgår beslutning om eksaminationstid ved 60 ECTS specialer på tværs af RUC:**

Antal studerende	Eksaminationstid, inklusiv votering
1	60 minutter
2	120 minutter
3	150 minutter
4	180 minutter
5	210 minutter
6	240 minutter
7	270 minutter
8	300 minutter

## BESLUTNINGER VEDRØRENDE NORMER FOR INTERN OG EKSTERN CENSUR VED MUNDTLIG PROJEKT- OG SPECIALEEKSAMEN

### Tidslinje

Dato	Organ/behandling	Resultat
9.5.18	Drøftelse og beslutning i Universitetsledelsen (UL): <ul style="list-style-type: none"> <li>Fællesnormer for: ekstern censur ved projekteksaminer og specialer</li> <li>Fællesnormer for: intern medbedømmelse ved projekteksaminer</li> </ul>	På mødet blev der truffet beslutning om UL's ønske til fremtidige fællesnormer for intern medbedømmelse ved projekteksaminer samt for ekstern censur - til brug for samtale med Roskilde Universitets fælles-TR og forhandling med AC vedr. eksterne normer.  Uddannelse og Studerende lavede et opsamlingsnotat til UL's dialog med TR: Beslutningsnotat fra UL møde d. 9. maj i relation til dagsordenspunkt: 4a, 4b og 4c.
15.5.18	Møde mellem UL og fælles-TR om normer for intern medbedømmelse ved projekteksaminer.	Orientering om UL's beslutning om fastsættelse af fælles normer på tværs af RUC med udgangspunkt i notat fra UL-møde d. 9. maj i relation til dagsordenspunkt: 4a, 4b og 4c.
1.6.18	US udsender UL-beslutning om eksterne og interne censurnormer til institutterne.	Oplæg til implementering af de interne normer.
6.6.18	Orientering på UDDU.	UDDU bemærker ved indledningen af mødet, at der ønskes et orienteringspunkt på kommende UDDU-møde, når endelige normer for intern og ekstern censur er besluttet.
20.6.18	Mail til rektor fra SN for Kultur og Identitet og SN for Kommunikationsfagene.	Håb om at det stadig kan lade sig gøre at revidere UL's beslutning af grunde opregnet i notatet.
27.6.18	Orientering af HSU om normer for censur og proces for ændring heraf.	Orientering om ændring af normer for intern og ekstern censur og drøftelse af processen for ændring heraf. Det blev oplyst af VIP-TR, at de fandt normerne for ekstern og intern bedømmelse utilstrækkelige. VIP-TR udtrykte derudover forundring over, at de interne bedømmere skal have lavere normer. Ledelsessiden understregede, at man ikke havde intention om at spare yderligere end det afsatte beløb, og at man via en evaluering vil se på resultatet af normerne.

29.6.18	Støtte fra de studerende indvalgt i AR til notatet fra de to IKH-SN.	Yderligere argumenter, herunder retssikkerhed.
29.6.18	Mail fra SN for Psykologi, Pædagogik & Uddannelsesstudier og Arbejdslivsstudier og SN for Sundhedsfremme.	Overvejelser vedr. overgangen til intern medbedømmelse.
29.6.18	Møde mellem rektor og VIP-TR-gruppe.	Overvejelser om at hæve interne normer. VIP-TR-gruppen bad om mødet fordi der blandt kollegerne var usikkerhed og bekymring angående normsætningen for intern medbedømmelse. VIP-TR-gruppen var uforstående over for at de nye normer var meldt ud så sent, og VIP-TR ønskede gennem mødet at medvirke til at sikre en faglig kvalificeret varetagelse af intern bedømmelse.
2.8.18	Rektorbeslutning om at hæve normer for intern censur til det niveau der på det tidspunkt var lagt op som forhandlingsoplæg vedr. ekstern censur.	<p>De interne normer for medbedømmelse fastlægges på samme niveau som normer for ekstern bedømmelse, idet det forventes at forhandlingerne med AC bliver de gældende.</p> <p>Ændringen foretages på grund af den relative usikkerhed der er ift. beregningerne af de reelle udgifter til intern og ekstern censur samlet set. Ændringen giver tid til at kvalificere beregningerne af de reelle samlede omkostninger - samt giver studienævnene tid til at foretage en eventuel tilpasning af eksamensnormer og medbedømmelse yderligere i forhold til disse.</p> <p>Universitetsledelsen har ikke ønsket at spare mere end nødvendigt på projektsamen så der ikke mistes legitimitet i bedømmelsen, samtidig med at det har været afgørende for universitetets økonomi, at besparelserne i den økonomiske genopretningsplan blev fulgt.</p>
2.8.18	Mail orientering af AR, UDDU, HSU og studienævn/studieledere.	<p>De centrale mødefora på RUC og studienævn/studieledere orienteres om rektorbeslutningen og baggrund herfor.</p> <p>Der var desværre en fejl i den benyttede UDDU-postliste, hvorfor orienteringen 2. august fra rektorsekretariatet ikke nåede frem til studentersiden og alle UDDU-medlemmer. UDDU sekretariatet skal beklage dette.</p>

---

14.8.18	Drøftelse af normer for censur på UDDU.	<p>Normer for censur blev drøftet ved mødets indledning, hvor der var ønske om at UDDU orienteres om endelige normer for intern og ekstern censur på kommende møde.</p> <p>Rektors bemærkning i referatet om at UDDU får en grundig orientering om interne normer sigtede til, at UDDU naturligvis får en grundigere gennemgang af rektorbeslutningen og den fremadrettede proces hvis det ønskes. Herunder når forhandlingerne med AC om ekstern censur er afsluttet, hvilket endnu ikke var tilfældet.</p>
28.9.18	Orientering om rektorbeslutning genfremsendes til UDDU.	Jf. bemærkning ved 2. august.
10.10.18	Orientering af UDDU om endelige normer for intern censur og forhandlingsoplæg vedr. normer for ekstern censur.	Som aftalt i UDDU-referat af 14. august orienteres UDDU om endelige normer for intern censur og forhandlingsoplæg vedr. normer for ekstern censur.

---

**Fra:** Rektor

**Sendt:** 2. august 2018 15:30

**Til:** Akademisk Råd <[akademisk\\_raad@ruc.dk](mailto:akademisk_raad@ruc.dk)>; HSU <[HSU@ruc.dk](mailto:HSU@ruc.dk)>; Uddannelsesudvalget <[uddu@ruc.dk](mailto:uddu@ruc.dk)>; Studieledere <[studieledere@ruc.dk](mailto:studieledere@ruc.dk)>; Studienævnformænd <[sn-formaend@ruc.dk](mailto:sn-formaend@ruc.dk)>

**Cc:** Universitetsledelsen <[ul@ruc.dk](mailto:ul@ruc.dk)>

**Emne:** Rektorbeslutning om ens normer til intern og ekstern censur ved mundtlig projektexamen

**Til Akademisk Råd, Hovedsamarbejdsudvalget, Uddannelsesudvalget og Studienævn/studieledere (Universitetsledelsen cc.)**

Gældende fra efteråret 2018 og i foråret 2019 vil de interne normer for medbedømmelse ved mundtlig projektexamen fastlægges på samme niveau som normer for ekstern bedømmelse, idet vi forventer at de igangværende forhandlinger med AC bliver gældende.

Ændringen foretages på grund af den relative usikkerhed, der er i forhold til beregningerne af de reelle udgifter til intern og ekstern censur samlet set. Det er blevet drøftet med universitetsledelsen hen over sommeren. Ændringen giver tid til at kvalificere beregningerne af de reelle samlede omkostninger og giver studienævnene tid til at foretage en eventuel tilpasning af eksamensformer og medbedømmelse yderligere i forhold til disse.

Beslutning om normer for intern medbedømmelse ved projektexaminer bachelor- og kandidatuddannelser på RUC gældende i E2018 og F2019:

Antal studerende	Normer til intern medbedømmelse (projektgennemgang + eksamen, inklusiv votering mv.)
1	3 timer
2-3	4 timer
4-6	5 timer
6-8	6 timer

Det er vigtigt at understrege, at universitetsledelsen ikke ønsker at spare mere end nødvendigt på projektexamen og dermed miste legitimitet i bedømmelsen, samt at det også har været afgørende for universitetets økonomi, at besparelserne i den økonomiske genopretningsplan blev fulgt.

Med venlig hilsen

Hanne Leth Andersen

Rektor

Direkte telefon : +45 4674 3039

Mobil: +45 2778 2838

Roskilde Universitet

[www.ruc.dk](http://www.ruc.dk)





## Bilag 34d - Orientering: studiemiljøvurdering 2018 (SMV18)

### Baggrund

Studiemiljø er essentielt for studerendes trivsel, engagement og læring, og et godt studiemiljø dækker over en lang række faktorer der spænder fra det fysiske over det æstetiske til det psykiske og sociale studiemiljø. Alle uddannelsesinstitutioner har pligt til mindst hvert 3. år at udarbejde en vurdering af studiemiljøet og på baggrund af den udarbejde handlingsplaner for specifikt at tage hånd om eventuelle problemer og generelt at forbedre rammerne for et godt studiemiljø. Den sidste studiemiljøvurdering på RUC blev gennemført i 2015.

På nationalt niveau vil der i efteråret 2018 blive gennemført en kvalitets- og læringsmåling hvor også studiemiljøet vil blive adresseret. RUC har dog valgt at gennemføre sin egen studiemiljøvurdering i 2018 ud fra det koncept der blev udviklet til studiemiljøvurderingen i 2015. Dette dels for at opnå den ønskede detaljeringsgrad i undersøgelsen samt for at kunne sammenligne med de tidligere studiemiljøundersøgelser på RUC.

### SMV18

Gennemførelsen af SMV18 er nedsat som et projekt med Maria Volf som projektejer, øvrige kontorchefer samt en sekretariatsleder som styregruppe, viceinstitutterledere som referencegruppe og studiemiljøkoordinatorer, studerende, FTI-repræsentant samt RUKS-repræsentant (projektleder) som projektgruppe. Projekt og spørgeskema udformes, med få justeringer og opdatering, som ved SMV15.

Det blev, som en del af erfaringsopsamlingen fra SMV15, anbefalet at spørgeskemaet udsendes i 2. måned af semestret. Vurderingen var, at de studerende i den sidste del af semestret som oftest skriver projekt og dermed ikke er så meget på campus, og at det kan have betydning for svarprocenten. Dette betyder, at undersøgelsen skal udsendes til besvarelse i oktober, og at undersøgelsen dermed gennemføres med en meget komprimeret tidsplan – se nedenfor.



### Spørgeskema

Udgangspunktet for spørgeskemaet er spørgeskemaet fra SMV15. Opdraget er, at det skal opdateres og kvalificeres men ændres mindst muligt, så der kan sammenlignes med sidste undersøgelse. Skemaet gennemgås og opdateres af projektgruppen med input fra viceinstitutterlederne. Herefter laves der en test med en lille gruppe studerende, og endelig sendes det opdaterede skema i høring hos viceinstitutterlederne, HR og tal-teamet (RUKS) inden det oprettes i surveyXact.

**Spørgeskemaet er åben for besvarelse for de studerende i uge 44 og 45.**

---

### Svaroptimerende tiltag

Der er i SMV18 fokus på at få en høj svarprocent samt på at få videreudviklet konceptet til at omfatte proces for udarbejdelse af handleplaner samt opfølgning. For at få svarprocenten i vejret tænkes der bl.a. iværksat følgende tiltag:

- En generel **opmærksomhedskampagne** på campus med bannere, roll-ups, plakater og flyers. Kampagnen har foto samt et (endnu ikke udarbejdet) SMV18 slogan som udgangspunkt.
- Et **svar-barometer** hvor man løbende kan følge med i den samlede svarprocent (som sammenlignes med de øvrige universiteters svarprocent) samt de enkelte institutters svarprocent. Det undersøges pt. hvorvidt det er muligt at udlove en institutpræmie til det institut med den højeste svarprocent.
- Udbredelse af information via mails, Facebook etc. samt opdatering på intra.
- **Pop-up på Moodle og Single sign-on** - Der kan dog sandsynligvis ikke laves direkte overførsel af individuelle links fra single sign-on til SurveyXact.
- **Præmier** til udtrækning blandt alle besvarelser – kaffe-billetter, biografbilletter etc.
- Der laves en **stand i kantinen** i den første uge hvor spørgeskemaet er åbent for besvarelse. Der opstilles et antal computere hvor de studerende kan logge ind og besvare skemaet. Ved besvarelse får de en kaffe-bon el. lign. Studiemiljøtutorerne bemander standen.
- Underviserne opfordres til at bruge **10 min af undervisningstiden** til at de studerende kan svare på undersøgelsen.

Endvidere er Pelle Guldborg Hansen tilknyttet projektet som ressourceperson mhp. at udarbejde tiltag der kan være med til at optimere svarprocenten. Samtidig vil der udføres eksperimenter i forbindelse med undersøgelsen for at få en bedre viden om virkemidler ifm spørgeskemaundersøgelser – til fremadrettet brug.

### Rapporter og handlingsplaner

I november udtrækkes der rapporter og der udarbejdes en proces for opfølgning. Rapporterne sendes til institutterne i starten af december. Herefter skal studienævnene/institutterne udarbejde handlingsplaner. Handlingsplanerne skal omfatte det fysiske, det psykiske/socialt og det æstetiske studiemiljø.

UDDU blev orienteret om studiemiljøvurdering 2018 (SMV18) den 10. oktober.

### Indstilling

Det indstilles, at Akademisk råd tager den foreliggende orientering til efterretning.

---

## **Bilag 34 h - Orientering: revideret turnusplan og procedure for intern uddannelsesevaluering (IUE)**

---

### **Sagsfremstilling**

Procedure samt turnusplan for IUE er senest revideret juli 2018. Vedhæftede turnusplan (bilag 1) indeholder konsekvensrettelser som følge af ændret uddannelsesudbud (sletning af lukkede og tilføjelse af nye uddannelser) samt en overgang fra opstart af interne uddannelsesevalueringer to gange årligt til opstart én gang årligt primo november. Sidstnævnte tager højde for, at RUC får nye nøgletal i oktober hvert år og synkroniserer processen med RUC's afrapporterings- og monitoreringssystem.

Den reviderede procedure for intern uddannelsesevaluering (bilag 2) er justeret således, at den afspejler den godkendte vejledning til sammensætning af ekspertpaneler og tydeliggør ansvar for de forskellige faser af evalueringsprocessen – herunder forelæggelse for rektorat og drøftelse i UL af årets samlede interne uddannelsesevalueringer.

US/viceinstitutedere er i dialog med studieledere for de uddannelser, der skal evalueres i studieåret 18/19 omkring konkrete tidsplaner og processer.

UDDU blev orienteret om revideret turnusplan og procedure for intern uddannelsesevaluering (IUE) den 10. oktober. UDDU havde ingen bemærkninger.

### **Indstilling**

Det indstilles, at Akademisk Råd tager den foreliggende orientering til efterretning.

### **Bilag**

- Bilag 1: Turnus intern uddannelsesevaluering (revideret juli 2018)
  - Bilag 2: Procedure intern uddannelsesevaluering
-

## **Turnus for intern uddannelsesevaluering**

---

*(revideret 4. juli 2018)*

### **Forår 2016**

Den naturvidenskabelige bacheloruddannelse

Den samfundsvidenskabelige bacheloruddannelse

### **Efterår 2016**

Den humanistiske bacheloruddannelse

Den humanistiske internationale bacheloruddannelse

Den humanistisk-teknologiske bacheloruddannelse

Den samfundsvidenskabelige internationale bacheloruddannelse

Den naturvidenskabelige internationale bacheloruddannelse

### **Forår 2017**

Kandidatuddannelsen *Global Studies*

Kombinationskandidatuddannelser med *Global Studies* som fag 1

Kandidatuddannelsen *Environmental Risk*

Kombinationskandidatuddannelser med miljøbiologi som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med *Performance Design* som fag 1

### **Efterår 2017**

Kandidatuddannelsen *Social Entrepreneurship and Management*

Kandidatuddannelsen i kommunikation

Master i sundhedsfremme

### **Forår 2018**

Kandidatuddannelsen *Spatial Designs and Society*

---

Kombinationskandidatuddannelser med plan, by og proces som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med geografi som fag 1

### **Efterår 2018 og forår 2019**

Kombinationskandidatuddannelser med arbejdslivsstudier som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med filosofi som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med historie som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med fysik som fag 1

Kombinationskandidatuddannelserne med kemi som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med dansk som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med pædagogik som fag 1

Master i organisationspsykologi

Master i socialt entreprenørskab

### **Efterår 2019 og forår 2020**

Kandidatuddannelsen sociale interventionsstudier

Kandidatuddannelsen *International Public Administration and Politics*

Kombinationskandidatuddannelser med journalistik som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med medicinalbiologi som fag 1

Kombinationskandidatuddannelser med socialvidenskab som fag 1

Master i oplevelsesledelse

Master i uddannelse og læring

### **Efterår 2020 og forår 2021**

Kombinationskandidatuddannelser med kommunikation som fag 1

Kombinationskandidatuddannelserne med kultur- og sprogødestudier som fag 1

Kandidatuddannelsen virksomhedsledelse

---

Kombinationskandidatuddannelser med virksomhedsstudier som fag 1

Kombinationskandidatuddannelse med datalogi som fag 1

Kombinationskandidatuddannelserne med psykologi som fag 1

Kombinationskandidatuddannelserne med politik & administration som fag 1

Kandidatuddannelsen forvaltning

Master i professionel kommunikation

Master i projektledelse og procesforbedring

### **Efterår 2021 og forår 2022**

Kombinationskandidatuddannelserne med sundhedsfremme som fag 1

Kandidatuddannelsen teksam

Kombinationskandidatuddannelserne med teksam som fag 1

Kombinationskandidatuddannelserne med informatik som fag 1

Kombinationskandidatuddannelserne med internationale udviklingsstudier som fag 1

Turistføreruddannelsen

### **Efterår 2022 og forår 2023**

Kandidatuddannelsen *Mathematical Physical Modelling*

Kandidatuddannelsen *Mathematical Computer Modelling*

### **Efterår 2023 og forår 2024**

Kandidatuddannelsen *Nordic Urban Planning*

---

---

## **Procedure for intern uddannelsesevaluering på Roskilde Universitet**

---

Intern uddannelsesevaluering er et led i kvalitetssikringssystemet på Roskilde Universitet (RUC). Interne uddannelsesevalueringer med deltagelse af eksterne eksperter gennemføres for alle uddannelser hvert 6. år efter en turnusplan fastlagt af rektor. Evalueringerne forholder sig til uddannelsens nøgletal samt til kvalitativt materiale og analyserer status og fremtidsperspektiver for uddannelsen. Evalueringerne er både kvalitetssikrende og –udviklende. Både fagmiljøet bag uddannelsen, institutledelsen, uddannelsesmedarbejdere på instituttet, RUC's kvalitetsenhed og den samlede universitetsledelse er involveret i planlægning, gennemførelse og opfølgning. Kerneelementet i evalueringen er et peer review, som finder sted på baggrund af en evalueringsrapport.

Studielederen har ansvar for at udarbejde en evalueringsrapport på baggrund af en rapportskabelon med nøgletal fra US. Evalueringsrapporten indeholder analyser af kvalitativ og kvantitativ ledelsesinformation samt status og fremtidsperspektiver for uddannelsen. Den beskriver uddannelsens struktur og analyserer dens konstituerende elementer i forhold til kompetenceprofilen. Den adresserer uddannelsens dialog med eksterne interessenter og uddannelsens evalueringspraksis og evalueringsresultater. Rapporten ledsages af en forskningsmatrix for uddannelsen samt skriftlige bemærkninger fra medlemmer af et ekspertpanel. Såfremt der konstateres kritiske forhold, skal rapporten indeholde planer for opfølgende tiltag. Desuden skal rapporten indeholde en beskrivelse af den opfølgning, der har fundet sted i forhold til indsatsområder, som er blevet beskrevet i tidligere rapporter (herunder studielederrapporter).

### **Procedure**

1. november udsender RUC Uddannelse og Studerende skabelon til studieleder med uddannelsesnøgletal og standarder. Under de respektive tabeller analyserer og forklarer studielederen årsager til eventuel overskridelse af standarderne samt eventuelle andre udfordringer der er identificeret.

Studieleder nedsætter (jf. RUC's retningslinjer for sammensætningen af ekspertpaneler) et ekspertpanel, der består af to eksterne eksperter (herunder gerne en international) og en intern ekspert. Rektor godkender sammensætning af panelet.

Evalueringsrapporten fremlægges sammen med skriftlige og mundtlige bemærkninger fra ekspertpanelet på et evalueringsseminar. Ud over ekspertpanelet er seminardeltagerne institutleder, viceinstitutleder, studieleder, undervisere, studenterrepræsentanter, uddannelsesmedarbejdere fra instituttet og medarbejdere fra kvalitetsenheden. På baggrund af seminaret udformer studielederen en udviklingsrettet handlingsplan for uddannelsen, som efterfølgende drøftes og godkendes i studienævnet. Herefter forelægger institutleder årets samlede interne uddannelsesevalueringer for universitetsledelsen.

---

En intern uddannelsesevaluering afløser udarbejdelse af den årlige studielederrapport, hvorfor den godkendte evalueringsrapport indgår i RUC's samlede afrapporteringsystem. Handlingsplanens punkter overføres endvidere til det efterfølgende års studielederrapport.

### Monitorering og standarder for kvalitet

I evalueringsrapporten indgår følgende kvalitative materiale:

- Kompetencematrix
- Forskningsmatrix
- Evalueringer/evalueringspraksis
- Dialog med censorer
- Dialog med aftagerpaneler
- Dialog med dimittender
- Studiemiljøvurdering
- Opfølgning på indsatsområder fra tidligere rapporter

Og følgende kvantitative materiale:

Nøgletal for

- Optag
- Bestand
- Internationalisering
- Førsteårsfrafald
- Gennemførelse
- Dimittender
- VIP/DVIP-ratio (forskningsbaseret)
- Ledighed 4.-7. kvartal
- STÅ

### Tidsplan

Primo november	US sender skabelon for evalueringsrapport til viceinstituteder og studieleder.  Opstartsmøde institut/kvalitetsenhed om proces og eksterne eksperter.  Studieleder fremsender forslag til medlemmer af ekspertpanel. US forelægger for rektor. (Bemærk at der skal fremsendes mindst 3 forslag til hvert panelmedlem).
Ultimo november	Studieleder tager kontakt til eksterne panelmedlemmer og fastsætter dato for evalueringsseminar.



December - februar	<p>Studieleder udarbejder evalueringsrapport (i samarbejde med studerende, undervisere og viceinstituteder).</p> <p>Studienævnet drøfter evalueringsrapporten.</p>
Marts	<p>Studieleder sender rapport til US, der giver feedback på rapporten. Bemærk: Ved eventuelle særligt kritiske forhold orienteres rektoratet forud for den planlagte forelæggelse i oktober.</p>
April	<p>Studieleder sender den reviderede rapport til eksterne panelmedlemmer med frist for tilbagemelding i form af skriftlig feedback på rapporten. Den skriftlige feedback indgår som bilag til rapporten.</p>
Maj – juni	<p>Evalueringseminar</p>
August - september	<p>Studieleder udarbejder handleplan der drøftes i studienævn.</p>
1. oktober	<p>Instituteder godkender samlet evalueringsrapport inklusiv handleplan.</p> <p>Studieleder sender godkendt evalueringsrapport til US.</p> <p>Godkendt evalueringsrapport tilgængelig på intra.</p>
Oktober	<p>Status for intern uddannelsesevaluering og eventuelle justeringsbehov til turnusplan tilgår rektoratet.</p> <p>Institutedere/kvalitetsenheden forelægger årets interne uddannelsesevalueringer for universitetsledelsen.</p>

### Vejledende deltagerkreds og dagsordensskabelon for evalueringseminar ved intern uddannelsesevaluering

*For bacheloruddannelser:*

Instituteder

Viceinstituteder

Studieleder

Ekspertpanel

Studieledere for øvrige bacheloruddannelser

Studieledere for fagmoduler, der er tilknyttet bacheloruddannelsen

Studenterrepræsentant fra studienævnet

3 – 4 studerende fra uddannelsen (som bør repræsentere forskellige semestre)

Kvalitetsmedarbejder/studienævnsekretær fra instituttet (referent)

Kvalitets- og nøgletalsmedarbejdere fra US

*For kandidatuddannelser:*

Institutleder

Viceinstitutleder

Studieleder

Ekspertpanel

Studieledere for de(n) bacheloruddannelse(r), som de studerende kommer fra

Undervisere på uddannelsen

Studieledere for de fag, som indgår som fag 2 i de faste kombinationer

Studenterrepræsentant fra studienævnet

3 – 4 studerende fra uddannelsen (fra forskellige semestre)

Kvalitetsmedarbejder/studienævnsekretær fra instituttet (referent)

Kvalitets- og nøgletalsmedarbejdere fra US

*For masteruddannelser:*

Institutleder

Viceinstitutleder

Studieleder

Ekspertpanel

Undervisere på uddannelsen

1-2 studieledere

Studenterrepræsentant fra studienævnet

3-4 studerende fra uddannelsen (fra forskellige semestre)

Kvalitetsmedarbejder/studienævnsekretær fra instituttet (referent)

Kvalitets- og nøgletalsmedarbejdere fra US

*Skabelon for dagsorden for evalueringseminar (varighed ca. 3 timer)*

Oplæg om uddannelsen ved studieleder: styrker, svagheder/udfordringer, udviklingsmuligheder (refleksioner på baggrund af dokumentationsrapporten og panelets skriftlige respons) – ca. 10 minutter

Respons/anbefalinger fra kernefaglig ekspert – ca. 10 minutter

Respons/anbefalinger fra aftagerrepræsentant (for bacheloruddannelser fx studieleder) – ca. 10 minutter

Respons/anbefalinger fra en anden studieleder på RUC – ca. 10 minutter

Respons/anbefalinger fra en studenterrepræsentant – ca. 15 minutter

Respons fra viceinstitutlederen – ca. 10 minutter

Respons fra institutlederen – ca. 10 minutter

Debat (sat op i temaer baseret på rapporten og panelets input) – ca. 60 – 90 minutter

Studielederens konklusion på baggrund af mødet – ca. 15 minutter

---

Senest revideret 5. juli 2018