

Til Akademisk Råd og Forskningsdekanen

Evaluering af IVS: Handlingsplan

På Akademisk Råds møde den 5. december 2006 blev jeg anmodet om at fremkomme med en "handlingsplan" for IVS på baggrund af evalueringsrapporten fra Anita McGahan og Alfonso Gambardella.

På mødet fremlagde jeg en kortfattet oversigt over min vurdering af anbefalingerne, men der var i Rådet ønske om en udbygning af dette notat, både i bredden og dybden. I konsekvens heraf har jeg i dette notat udbygget mine kommentarer til de allerede kommenterede anbefalinger samt eksplicit forholdt mig til alle anbefalinger.

Indledningvist skal jeg udtrykke tilfredshed med evaluatorernes klare anerkendelse af instituttets hidtidige resultater, sådan som de er beskrevet i selvevalueringsrapporten og konstateret ved deres besøg på instituttet.

Både evalueringsrapportens beskrivelse af instituttet og dens anbefalinger bidrager på en engageret, medlevende og konstruktiv måde til instituttets overvejelser om den fremtidige udvikling, og instituttets diskussioner har i det forløbne halve år efter rapportens offentliggørelse i høj grad været præget af dens anbefalinger. Mine kommentarer til specielt hovedanbefalingerne er således også påvirket af denne interne proces.

Rapporten opdeler anbefalingerne i syv hovedgrupper:

- 1) Forskningsidentitet
- 2) Forskningskultur
- 3) Samarbejde med andre CBS-miljøer
- 4) Rekrutteringspolitik
- 5) Forskeruddannelse
- 6) Undervisningsmuligheder
- 7) Administrativ support

ad 1) Forskningsidentitet

Denne overskrift rummer fire anbefalinger om hhv. forskningsprofil, institutnavn, et nyt center samt samarbejde mellem IVS og centeret imagine.. Samme med anbefalingerne om forskeruddannelse (afsnit 5) anser jeg disse forslag for evalueringens hovedforslag.

1.a

Evaluatorerne anbefaler, at instituttet præciserer sin **forskningsprofil** til at være "innovation og strategi" baseret på økonomisk metodologi. I forhold til instituttets nuværende

strategi er der umiddelbart ikke forslag om den store ændring. Institutet er nemlig nu defineret som “et strategi-orienteret institut med basis i nyere organisationsøkonomi” (forskningberetningen), og det har gennem mange år tillige været understreget, at innovation og teknologi har været det væsentligste genstandsfelt for instituttets forskning.

Anbefalingen skal derfor forstås som en fremhævelse af området “innovation” til at være mere definerende for instituttet end som “blot” det vigtigste genstandsfelt. Baggrunden for denne anbefaling er instituttets store succes på dette forskningsområde, hvor begge evaluatorene har et intimt kendskab til instituttets resultater fra tidsskrifter og konferencer. Evaluatorene vurderer, at denne type innovationsforskning vil blive et voksende internationalt forskningsfelt, og at instituttet med den allerede stærke placering i dette felt (bl.a. gennem aktiviteterne i DRUID) vil have mulighed for at vinde yderligere anerkendelse og indflydelse.

Den anbefalede ændring kan måske på denne baggrund synes rent kosmetisk. Når forslaget alligevel har givet anledning til en livlig og konstruktiv debat på instituttet skyldes det, at den definerende faktor for instituttet ændres fra at være en disciplin (altså et “redskab”) til at være et genstandsfelt (et “fænomen”). For at søge paralleller, så kunne det svare til at et bredt økonomisk institut med en særlig interesse for sundhedsøkonomi ændrede sig til at være et sundhedsøkonomisk institut, eller et adfærdspsykologisk institut med særlig interesse i forbrugeradfærd ændredes til et markedsføringsinstitut.

Sådanne ændringer støde ind i mange typer problemer. For det første kan der naturligvis være forskere, der ikke passer ind i den nye profil. I vores tilfælde kunne det være organisationsøkonomer, der ikke beskæftiger sig med innovation. Problemet eksisterer på instituttet, men er ikke uoverstigeligt.

For det andet kan der være et mismatch mellem efterspørgslen efter undervisning og forskning. Hvor der helt tydeligt er et stort potentiale i forskningen indenfor innovation, så viser instituttets erfaringer, at efterspørgsel efter innovationsorienteret undervisning er relativt begrænset. Dette problem løses nu ved at flere innovationsforskere underviser i de mere fundamentale økonomiske discipliner, ikke mindst på bacheloruddannelserne. Dette problem findes der således allerede en løsning på, og selv om denne løsning er naturligvis ikke helt optimal, idet den direkte kobling mellem undervisning og forskning ikke kan opretholdes, så er det acceptabelt. Dermed kræves det, at nyrekrutterede vip’er skal være kvalificerede til at undervise i andet end deres forskningfelt. Det understøttes af evaluatorernes forslag om at bygge instituttets identitet op på en kombination af innovation og økonomi, idet en solid økonomisk uddannelse giver gode muligheder for at undervise på fx bachelor-uddannelserne

For det tredje kan der stilles spørgsmålstejn ved rationale for at organisere forskningsaktiviteter efter genstandsfelter i stedet for efter discipliner. Mens universiteter typisk organiserer sig efter discipliner, har business-skoler ofte begge typer: Marketing-institutter retter sig mod et fænomen: “salg af produkter”, og anvender allehånde discipliner (statistik, psykologi, økonomi, sociologi, semiotik, etc) til at forstå dette fænomen. Omvendt beskæftiger generelle økonomi- eller statistikinstitutter sig med et bredt spektrum af fænomener. Om forskningen trives bedst i den ene eller den anden organisering er i høj grad et spørgsmål om, hvorvidt genstandsfeltet eller disciplinen tilbyder de bedste muligheder for at etablere frugtbare samarbejder mellem forskerne. Forslaget indebærer, at IVS definerer sig dobbelt: både på genstandsfelt (innovation) og disciplin (økonomi). Denne

dobbeldefinition er attraktiv, idet den kan tilvejebringe en yderst produktiv platform for den fremtidige forskning, netop fordi der vil være samarbejdsmuligheder både baseret på teori og metode og på genstandsfeltet. Men hvis den implementeres bogstaveligt kan den også vise sig at være ganske snærende, både i rekrutteringssituationer og for forskernes muligheder for at beskæftige sig med tilgrænsende emner.

Min vurdering af denne anbefaling er, at IVS har haft uhyre stor glæde af en vis samling omkring den disciplinære basis for forskningen (organisationsøkonomien), og at det vil være ødelæggende for sammenhængskraften, hvis denne basis blev udvidet markant. Men anbefalingen lyder jo også på at basere sig på økonomisk metode, stort set med den samme definition som instituttets hidtidige. Der er derfor ikke grund til at ændre væsentligt ved denne dimension af instituttets forskningsprofil.

Innovation som genstandsfelt er heller ikke nyt. Det nye i forslaget er, at innovation skal "med-definere" forskningsprofilen. Der kan rejses nogen tvivl om den præcise definition af "innovation", hvilket ikke er befordrende for en operationel beskrivelse af et forskningsfelt. Der er derfor brug for en refleksion over de præcise formuleringer til brug for forskningsprofilen, ligesom det skal afklares, i hvilken grad instituttets eksklusivt skal beskæftige sig med innovation.

Der er derimod ingen tvivl om at det allerede nu giver meget mening at prioritere innovation, ikke mindst i instituttets allervigtigste strategiske redskab, nemlig nyrekruttering. IVS satser således på at styrke innovationsforskningen i overensstemmelse med evalueringens anbefalinger. Det er væsentligt for IVS at være det ledende centrum for strategisk innovationsforskning i landet, og IVS har her et betydeligt vækstpotentiale

Aktion:

For at tilvejebringe et forbedret beslutningsgrundlag for formuleringen af en ny forskningsprofil planlægger vi en seminar-serie med en række af de bedste forskere inden for netop økonomi-baseret innovationsforskning. Idéen med denne serie er på den ene side at demonstrere instituttets centrale rolle i denne forskning for omverdenen, og på den anden side at få præsenteret en række forskningsperspektiver, som kan indgå i instituttets formulering af en ny forskningsprofil. Seminar-rækken vil omfatte ca. 10 præsentationer, heraf de fleste internationale forskere, og vil strække sig over både forår og efterår 2007. (Vedrørende rekruttering, se tillige pkt. 4.a.)

1.b

Evaluatorene anbefaler i logisk forlængelse af forslaget om ændret forskningsprofil tillige, at **instituttets navn** ændres. Der foreslås en ret elegant løsning, hvor det nuværende navn Industrial Economics and Strategy erstattes med Innovation Economics and Strategy. På dansk vil Industriøkonomi så blive til Innovationsøkonomi og instituttets forkortelse, IVS, kan dermed bevares. (Hvis forkortelsen ikke er hellig, kunne der naturligvis også tænkes andre navne.)

Aktion:

I forlængelse af vurderingen af anbefalingen af ændringen af forskningsprofil vil en eventuel navneændring blive diskuteret efter afholdelsen af seminarserien.

1.c

Den tredje anbefaling inden for det først område vedrører **oprettelsen af et center for Knowledge Management Studies**. Det er min vurdering, at denne anbefaling konkurrerer med den første i den forstand, at hvis instituttet som helhed bevæger sig i retning af innovation, så vil der være et meget stort overlap mellem instituttets og et eventuelt centers medlemmer. Et sådant center vil også konkurrere med DRUID.

Aktion:

Ingen

1.d

Endelig anbefales et **bedre samarbejde mellem IVS og imagine.. og en styrkelse af den økonomiske dimension i imagine..** IVS har pt. værtskabet for imagine., men som tværinstituttligt center kan IVS ikke ensidigt bestemme profilen for imagine.. IVS kan således ikke dreje imagine.. i en mere økonomisk retning, end der er enighed om i centeret. Generelt er det min vurdering, at samarbejdet internt i imagine.. fungerer udmærket, og at de forskellige tilgange (sociologi, antropologi og økonomi) på udmærket vis bidrager til en mange-facetteret forståelse af oplevelsesøkonomien.

Aktion:

Ingen

ad 2) **Forskningskultur**

Evaluatorerne er tydeligt tilfredse med forskningsmiljøet på IVS. Alligevel har de en lang række forslag til styrkelse af forskningskulturen. I alt rummer dette afsnit otte forslag.

2.a

Den første anbefaling retter sig mod senior-gruppen på instituttet og er delt mellem et afsnit rettet mod to navngivne gæsteforskere og et afsnit, der retter sig mod senior-medarbejdere generelt. Kommentarerne til de to navngivne personer kan jeg blot tage til efterretning med den bemærkning, at i det omfang, der ligger en anbefaling i dem, så er de allerede fulgt. Den anden del er i vid udstrækning anbefalinger til en senior-politik. Som jeg læser den, er anbefalingen at indrette en fleksibel, ikke-regelbaseret tilbagetrækningspolitik. I store træk svarer den præcis til, hvad der allerede ligger i CBS' personalepolitik, som IVS allerede har anvendt på flere medarbejdere. Dette afsnit advarer tillige eksplicit mod, at der indføres simple, regel-baserede omfordelingsmekanismer for forskningstiden, som efter evaluatorernes erfaring "can lead to a souring of the climate in a Department".

Aktion:

Ingen

2.b

Det anbefales, at **kriterierne for rekruttering, forfremmelse og løntillæg bestemmes af en institut-intern komité** for at sikre fairness og sammenhæng mellem belønning og præstation. Det er min vurdering, at der ikke på institut-niveau kan opstilles generelle retningslinjer for disse områder, før de pågående diskussioner om karriereveje etc. er

afsluttede på institutionsniveau. Derefter kan der i institut-regi udmærket arbejdes videre med dem. Specifikt omkring løn-tillæg må jeg nok vurdere, at når de i Danmark er en forhandlingssag mellem ledelse og tillidsmand, så vil en yderligere komité være unødigt komplicerende.

Aktion:

Pt. ingen, men når CBS-politikken er klar vil instituttet gennemgå den for at undersøge, om den skal have IVS-specifikke tilføjelser.

2.c

Det anbefales, at **samarbejde med virksomheder** og organisationer reduceres til de tilfælde, der dels sikrer total uafhængighed af disse parter og dels bidrager direkte til publicering i anerkendte tidsskrifter. Det frarådes således, at instituttet udfører rent konsulent-arbejde for virksomheder.

Aktion:

Jeg kan kun støtte denne anbefaling, der allerede er etableret IVS-politik.

2.d

Det nævnes flere gange i rapporten, at **DRUID er et uhyre attraktivt aktiv** for instituttet. DRUID betegnes ligefrem som en "crown jewel" for CBS. Anbefalingen går på, at **CBS** støtter denne aktivitet. Instituttet betragter DRUID som en hjørnesten i internationaliseringsbestrebelse og bidrager allerede både direkte og indirekte, og jeg kan helhjertet viderebringe opfordringen om, at CBS udbygger sin støtte til DRUID.

Aktion:

Ingen yderligere for IVS

2.e

Det anbefales, at IVS-forskere fremover **ikke kun baserer deres forskning på lokale (danske/nordiske) empiriske observationer** (cases/spørgeskemaundersøgelser/registre). Jeg kan tilslutte mig anbefalingen.

Aktion:

Aktiv support til forskere, der fx gennem internationale projekter udnytter eller oparbejder internationale data-set.

2.f

Det anbefales at **etablere to seminar-rækker**, én for højt-profilerede gæster, som koordineres med beslægtede institutter/centre og én for interne. Med initiativet nævnt under pkt. 1.a er der netop etableret denne struktur, bortset fra at IVS i dette år står som ene-ansvarlig for innovationsseminarerne. Men til næste år bør det overvejes, om seminaraktiviteterne, ikke mindst de højprofilerede, kunne koordineres med andre miljøer, fx SMG. Der kunne lede til et større medansvar og dermed større fremmøde, hvilke tilsyneladende er et problem for mange seminarer på CBS.

Aktion:

Se 1.a

2.g

Det anbefales, at **IVS og CBS understøtter længerevarende ophold på universiteter i andre dele af verden**. Det er allerede en klar politik på IVS. Den årlige medarbejdersamtale rummer således et fast punkt, der omfatter udlandsophold. Men selv om det hidtil altid er lykkedes at skabe rum for den slags ophold inden for de normale undervisningsforpligtelser, er det vanskeligt for forskere med familieforpligtelser at tage afsted. **CBS** burde måske overveje at indføre særlige incitamenter for at løse dette problem.

Aktion:

Ingen yderligere på IVS

2.h

Det anbefales at fortsætte IVS' praksis med at **finansiere fremlæggelse af artikler på top-konferencer** som Academy of Management.

Aktion:

Ingen ændring fra hidtidig praksis

2.i

Det anbefales at etablere et **program for midlertidige undervisningsfrikøb** til højproduktive forskere. Forslaget skal eksplicit ikke finansieres ved en øget undervisningsbyrde for andre eller på andre tidspunkter. Pointen er at signalere, at stærke præstationer belønnes. Forslaget minder om det aktuelle CBS-forslag om 6% ekstra forskningstid til udvalgte professorer, men i stedet for at sprede denne forskningstid på mange professorer, foreslås nogle færre, men til gengæld meget attraktive belønninger. Det foreslås alternativt at belønne med plaketter og symbolske tillæg.

Det ligger uden for IVS' muligheder at honorere anbefalingen om substantielle frikøb, og tillæg er behandlet under 2.b. Idéen om plaketter kunne glimrende indføres på CBS-niveau i form af én eller flere årlige forskningspriser baseret på et konkret resultat, fx en artikel i et top-tidsskrift. Pris-overrækkelsen kunne give modtageren lejlighed (og forpligtelse) til at forelæse for kollegerne om det konkrete resultat.

Aktion:

Ingen på IVS

ad 3) **Samarbejde med andre CBS-miljøer**

3.a

Det anbefales, at **forskere der deltager i DRUID-konferencerne inddrages i IVS-aktiviteter**. Det er allerede en aktiv politik på instituttet, idet sådanne forskere ofte bliver i

landet nogle ekstra dage for at diskutere med IVS-kolleger, give seminarer eller undervise på ph.d.-kurser.

Aktion:

Ingen yderligere

3.b

Der anbefales et **tættere samarbejde mellem projektet COMBI (biotek) og IVS** om fastholdelse af gode forskere. Det er allerede sket ved at COMBI nu finansierer to forskere, som instituttet også har en interesse i.

Aktion:

Ingen yderligere

3.c

Der anbefales et **tættere samarbejde mellem IVS og SMG**, idet der konstateres et stort overlap i interesser. Det kan ikke undre, idet to af forskerne på SMG kommer fra IVS (og formelt stadig tilhører IVS), og der er da også en række samarbejder i gang. Som et eksempel deltog IVS med et massivt bidrag til den SMG-styrede KINO-ansøgning om "nyere produktionsformer".

Aktion:

Et yderligere samarbejde med SMG har min fulde støtte.

3.d

Det anbefales at **støtte tidsskriftet Industry and Innovation**, som IVS redigerer ved Mark Lorenzen, samt at udnytte det til at promovere imagine.. og IVS. Jeg kan helhjertet støtte denne anbefaling, i hvert fald for så vidt angår IVS, men kan ikke umiddelbart påpege muligheder for at bidrage.

Aktion:

Dialog med redaktøren med henblik på at tilvejebringe velegnede instrumenter .

ad 4) **Rekrutteringspolitik**

Rapporten tager udgangspunkt i aldersfordelingen på instituttet, der viser, at om syv år vil halvdelen af de nuværende forskere være mere 65 år. Det anbefales, at der allerede nu **tages skridt til at sikre en glidende overgang**. Det bemærkes, at CBS efter evaluatorerne mening er ganske konkurrencedygtig på det internationale arbejdsmarked, når man ser på lønniveau, skat og arbejdsvilkår. Det gælder i hvert fald for rekruttering af adjunkter. Det anføres, at en tilførsel af flere internationale adjunkter ikke vil skade instituttets positive normsæt, og at instituttet vil have stor glæde af sådanne adjunkters erfaringer og kompetencer. Det vurderes af evaluatorerne, at IVS vil være et attraktivt miljø for især unge, dygtige europæiske forskere. På denne baggrund gives fem anbefalinger.

4.a

Det anbefales at **rekruttere mindst tre nye adjunkt/lektorer i løbet af de næste fem år**. Rekrutteringsmetoden anbefales at være den typiske amerikanske med interviews, job-talks etc. og med fuld åbenhed og medbestemmelse for IVS-forskere. Denne metode kan ikke anvendes direkte i Danmark pga de fastlagte ansættelsesprocedurer og ansvarsfordelinger, men der kan udmærket arbejdes på en måde, der inddrager dele af den amerikanske model.

Aktion:

Instituttet arbejder i lyset af profildiskussionen (se pkt. 1.a) på en styrkelse af innovationsforskningen gennem nyrekruttering. Der sigtes i første række mod en udvidelse af forskerstaben på kerneområdet "økonomisk funderet innovationsforskning", og i anden række på en styrkelse af de forskningsfelter, der supporterer kernefeltet og bidrager til CBS' indsatsområder. En samlet stillingsplan vil blive fremlagt for Rektor i slutningen af februar.

4.b

Det anbefales, at instituttet **rekrutterer en international kandidat til et varigt professorat**.

Aktion:

Det er et tilsvarende stort ønske hos instituttet og indgår i den i pkt. 4.a nævnte stillingsplan.

4.c

Det anbefales **ikke at ansætte egne ph.d.-kandidater i faste stillinger** - i hvert fald kun ekstraordinært. Det er min vurdering, at en sådan politik er ønskelig, og at den vil bidrage til en standardisering og harmonisering af forskningsaktiviteterne med lignende miljøer i udlandet. Som det direkte anføres kræver denne politik en tilsvarende politik i en række andre miljøer, så der skabes et reelt arbejdsmarked for ph.d.-kandidater.

Aktion:

Instituttet er principielt enig i anbefalingen og vil fortsætte sin internationaliseringsproces for bl.a. at tilvejebringe forudsætningen for en fuld implementering af denne regel.

4.d

Det anbefales at **rekruttere en adjunkt inden for økonometrisk orienteret innovationsforskning**. Det er min vurdering, at denne anbefaling er uhyre velbegrundet.

Aktion:

Instituttet vil arbejde på at opfylde anbefalingen så hurtigt som muligt.

4.e

Det anbefales, at **nyrekrutterede forskere indgår i det anbefalede Knowledge Management Center**.

Aktion:

Da jeg ikke kan anbefale oprettelsen af centeret, jf 1.c, kan denne anbefaling heller ikke følges.

ad 5) **Forskeruddannelse**

Evaluatorene beskriver instituttets (og dermed CBS') forskerskoleprogram som "outdated" og **anbefaler en total omstrukturering**. Hensigten er at bringe IVS i stand til at uddanne unge forskere med potentiale til at opnå ansættelse ved ledende business skoler verden over. Jeg har i min kortfattede redegørelse af 20. september 2006 betegnet disse anbefalinger som rapportens anden hovedanbefaling og tilkendegivet instituttets interesse i at forfølge deres overordnede idé om et mere skolebaseret ph.d.-forløb. Evaluatorene præsenterer deres idéer på ph.d.-området gennem ti anbefalinger.

5.a

Evaluatorene anfører, at det danske, tre-årige ph.d.-forløb er for kort til at kvalificere en kandidat til en adjunkt-stilling på det internationale marked. Derfor anbefaler de, at vi **rekrutterer kandidater, som allerede har en stærk faglig ballast, specielt i økonomisk teori og metode**.

Der ligger i denne anbefaling sandsynligvis en kritik af instituttets hidtidige rekruttering, der ikke lever op til deres ønsker om basal økonomisk træning hos kandidaterne. Denne rekruttering har rigtignok vanskeliggjort uddannelsen af traditionelle økonomer, men det har heller ikke været en eksplicit politik for IVS. Institutet har imidlertid i flere opslag forsøgt at rekruttere den nævnte type kandidater, også internationalt fx gennem et opslag i Die Zeit, men har ikke kunne tiltrække kvalificerede. Generelt er rekrutteringssituationen på dette felt vanskelig.

Aktion:

Den ønskede kvalifikationsprofil for kommende ph.d.-studerende vil afhænge instituttets faglige profil, hvorfor det endnu er for tidligt at tage stilling til, om vi udelukkende skal rekruttere økonomer.

5.b

I forlængelse af ovenstående anbefales en **egentlig test** af ansøgernes fundamentale færdigheder i økonomi, samt et tilbud om et catch-up forløb. (Det anføres, at det danske ph.d.-program med fuld løn burde være yderst attraktivt, selv for amerikanske studerende.)

Aktion:

En adgangstest for udenlandske ansøgere, både på faglige og sproglige færdigheder, vil være uhyre oplagt i et omlagt ph.d.-program. Jeg tvivler på, at der vil kunne findes økonomi i det foreslåede "for-program".

5.c

Det anbefales, at der udarbejdes en **klar beskrivelse af ph.d.-studiets struktur og forventningerne til den studerende**.

Aktion:

Denne anbefaling bør naturligvis følges, både på instituttet og på CBS.

5.d

Den mest centrale anbefaling på ph.d.-området retter sig mod **kursus-strukturen**, som foreslås komprimeret til ét intensivt semester. Indholdet foreslås til at rumme avanceret mikro-økonomi/industriøkonomi, makroøkonomi samt økonometrisk metode. Det anbefales at indgå aftaler med andre, europæiske skoler om kursusforløbet.

Aktion:

Instituttet er i gang med at udarbejde et forslag et sådant forløb, så det kan afvikles første gang i efterårssemesteret 2007. Fag-sammensætningen vil dog blive en anelse anderledes, idet vi vil prioritere tre områder: 1) forskningsdesign og metode, herunder specielt økonometri, 2) virksomhedssteori, herunder også industriøkonomi, kontraktsteori samt strategi, og 3) innovationsteori. Som en integreret del af den grundlæggende træning vil de studerendes projekter blive inddraget i de relevante kurser.

5.e

Det anbefales kun at **optage ph.d.-studerende én eller højst to gange årligt**

Aktion:

Denne anbefaling giver mest mening, hvis det i ovenstående forslag nævnte kursus-forløb gennemføres. Det ville være ideelt, hvis dette forløb kunne afvikles to gange årligt, men det er nok kun realistisk, hvis andre institutter/forskerskoler slutter sig til modellen, idet der derved kunne ydes en vis samundervisning af flere emner. Hvis kursusforløbet kun afvikles én gang årligt vil det være naturligt af forsøge at koncentrere optaget til perioden lige før kursusstart.

5.f

Det anbefales at **udenlandsophold ikke gøres til en næsten obligatorisk del af et phd-forløb**, men kun gennemføres hvis det involverer enten et meget tæt forskningssamarbejde eller kursusdeltagelse, der kan give merit.

Aktion:

Instituttet vil arbejde for denne anbefaling.

5.g

Evaluatorene **kritiserer, at instituttet har krævet tre publicerede artikler af den ph.d.-studerende.**

Aktion:

Instituttet anerkender, at dette ambition-niveau er for højt.

5.h

Instituttet har, som en del af den erhvervsøkonomiske forskerskole, krævet, at en paper-baseret afhandling skulle omfatte 4-6 publicerbare artikler. I stedet **foreslås den amerikanske standard med "tre stærke papers"**.

Aktion:

Instituttet kan følge indstillingen.

5.i

Det anbefales at indføre **to tests i ph.d.-forløbet**. Den første ved udgangen af første år skal teste de basale færdigheder, og den anden ved udgangen af andet år skal levere en accept af afhandlingens indhold og struktur.

Aktion:

Instituttet er ikke afvisende over for en tættere kontrol af uddannelsesforløbet, men er skeptisk over for de konkrete forslag. De basale færdigheder kan sandsynligvis bedre testes i forbindelse med kursusforløbet, og en egentlig test efter andet år virker overflødig. Designet af afhandlingen bør udvikles tidligere, og til gengæld har vi i den anden ende et pre-defense, der checker den næsten-færdigeafhandling.

5.j

Det anbefales, at **vejledningen udføres af en komité på 3-4 personer**, heraf én ekstern, i stedet for den nuværende model med en eller to vejledere. Formålet er en eksponering til flere forskere. Baggrunden er interviews med seks ph.d.-studerende, der i evaluatorene øjne alle kunne trænge til mere vejledning.

Aktion:

Denne anbefaling bryder radikalt med den nuværende model, som placerer vejledningsansvaret hos en enkelt person. Det er tvivlsomt, om en komité vil føle det samme ansvar. Men det er en vigtig observation, at de ph.d.-studerende føler sig "under-vejledt", og det er nok en rigtig diagnose, at de har brug for en bredere vejledning end én (eller selv to) vejleder(e) kan tilbyde. Instituttet vil derfor overveje om en mellemting kan etableres, således at et hovedansvar fastholdes på én person, men at der til hver ph.d.-studerende tilknyttes yderligere 2-3 personer, der inddrages i den overordnede vejledning.

ad 6) **Undervisningsmuligheder**

Evaluatorene har fire forslag på undervisningsområdet. Det er tydeligt et område, hvor de ikke har samme indsigt som på forskningsprofil og ph.d.-området.

6.a

Det anbefales, at **nyansatte vip'er får tilknyttet en senior-vip'er som mentor**. Denne mentor kan bl.a. forberede undervisning, som kan tilbydes nyansatte, der ellers kan have problemer med at opfylde undervisningsforpligtelsen det første års tid.

Aktion:

Ansvar for disse problemer ligger i første række hos institutlederen, der ikke mindst har ansvaret for at nyansatte får tilbudt relevant undervisning. (At det kan være et stort problem med det rigide planlægningssystem kan ikke løses med de foreslåede anbefalinger.) Derudover får adjunkter tildelt en adjunkt-vejleder som en integreret del af AUK-forløbet. Det forhindrer imidlertid ikke, at det kan være yderst hensigtsmæssigt tillige at etablere en mentor-ordning, ikke mindst for nyansatte lektorer.

6.b

Det anbefales, at **junior-vip'er tilbydes adgang til de mere forskningsbaserede undervisningsaktiviteter**, som de ældre vip'er måtte være ansvarlige for og også selv underviser.

Aktion:

Dette er umiddelbart et indlysende forslag, som da også allerede efterleves stort omfang. Det skal imidlertid bemærkes, at tvang på dette felt kan være kontraproduktivt. I CBS' individualiserede og markedsbaserede undervisningssystem er det vigtigt at alle interne undervisere påtager sig ansvaret for deres egen undervisningsforpligtelse. Med de store omkostninger, der typisk er ved at opbygge nye undervisningsaktiviteter, skal man være forsigtig med at tvinge undervisere væk fra undervisning, de selv har opbygget. Det kan underminere incitamentet til at udvikle ny undervisning.

6.c

Det anbefales, at **forskningsaktive vip'er bør trækkes ind i udviklingen af nye cand. merc.- eller masters-programmer**. Denne anbefaling bygger på den misforståelse, at det hyppigere er de forskningssvage vip'er, der udvikler ny undervisning. Det er ikke tilfældet, hvorfor anbefalingen ikke giver mening.

Aktion:

Ingen

6.d

Det anbefales, at **vip'er, der ikke er forskningsaktive, får et større ansvar for undervisning**. Denne anbefaling synes at svare til den allerede eksisterende mulighed for at differentiere forskningsprocenten.

Aktion:

Ingen

ad 7) **Administrativ support**

Rapporten har to forslag på det administrative område.

7.a

Det foreslås at **opdele sekretariatsbetjeningen af undervisning og forskning i to dele**: De traditionelle aktiviteter som institutøkonomi, de fysiske arbejdsforhold, studenterbetjening etc bør organiseres i én enhed, således at supporten til eksternt finansierede projekter (ikke mindst ansøgningsstøtte) udskilles i en særlig enhed.

Aktion:

Det er ikke min vurdering at en sådan opdeling vil være produktiv. Tværtimod er der store fordele ved at sikre en særlig ekspertise på økonomi-siden, uanset hvor midlerne kommer fra. Til gengæld er det rigtigt set, at der er behov for en styrkelse af beredskabet ved særlige ansøgninger, herunder store nationale program-udbud og EU-programmer. Disse ansøg-

ninger supporteres imidlertid bedste gennem en central enhed.

7.b

I forlængelse af forslaget ovenfor foreslås det, at **instituttet i samarbejde med de større eksternt finansierede projekter på instituttet finansierer en særlig “projekt-sekretær”**.

Aktion:

Forslaget vil være meget svært at gennemføre ved frivillighed, og instituttet tvinger allerede de eksterne projekter at bruge instituttets sekretariat til de mere basale opgave (ansøgnings-teknik og økonomi-styring). En yderligere “beskatning” af projekterne virker ikke hensigtsmæssig (projekternes egen økonomi ofte er ret presset), og da instituttet heller ikke har midler, er det vanskeligt at forbedre betjeningen af dem.