

1. INTRODUKTION TIL SEMINARET

Seminarets formål

Med seminarets drøftelser håber vi at opnå:

- Overblik over de kommende års arbejde vedr. den overordnede strategi og øvrige strategiske instrumenter, herunder
 - CBS' forretningsmodel/langsigtede økonomiske rammer
 - Udviklingskontrakt
 - Institutstrategier
 - Afledte operationelle dokumenter (fx internationalisering, kommunikation etc)
- Et status- og serviceeftersyn på CBS' strategi – Business in Society – 2 år efter vedtagelsen
- En status på uddannelsesområdet
- En dybere forståelse for CBS' forretningsmæssige situation, muligheder og udfordringer
- Sigtelinjer for potentielle fremtidige forretningsområder for CBS

Seminarets program

Programmet fremgår af vedlagte bilag 1.1. Rektor vil starte med kort at sætte rammen for seminaret og seminarets enkelte elementer i relation til CBS' omverden og den kontekst CBS opererer i.

Seminaret materiale

De direkte relevante bilag til hvert enkelt punkt er samlet i det relevante punkts forside/omslag. Hertil kommer at referencemateriale er samlet som baggrundsmateriale i et samlet omslag – Baggrundsmateriale. Baggrundsmateriale er ikke tiltænkt nærlæsning/pligtlæsning, men nærmere vedlagt til reference og evt. genopfriskning. På denne måde håber vi at forberedelsen for det enkelte bestyrelsesmedlem bliver nemmere.

Bilag:

1.1 Program, dagsorden og bilagsliste

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013



Bestyrelsen

Program og dagsorden: Bestyrelsens seminar d. 11.-12. september 2013

31. august 2013

Onsdag d. 11. september:

AJP

Anders Jonas Pedersen

- | | |
|-------------|--|
| 12:00-13:00 | Ankomst og frokost |
| 13:00-13:30 | 1. Introduktion til seminaret ved formand og rektor |
| 13:30-14:30 | 2. Oplæg ved BiS Platformene "Sustainability" og "Public Private Partnerships" |
| 14:30-15:30 | 3. CBS' Strategi Business in Society – næste trin og status på strategien |
| 15:30-16:00 | Pause |
| 16:00-18.30 | 4. CBS' forretningsområder og perspektiver for nye forretningsområder |
| 19:00 - | Middag og hygge |

Torsdag d. 12. september:

- | | |
|-------------|--|
| 08:00-09:00 | Morgenmad |
| 09:00-10:00 | 5. Uddannelsesredegørelse 2013 |
| 10:00-11:00 | 6. Opsamling seminar |
| 11:00-12:00 | 7. Bestyrelsesmøde: 7.1 Budgetopfølgning Q2 7.2 Finanslovsforslag 2014 og SU-forlig 7.3 Ledelsesinformation, dimittendledighed 7.4 Referat bestyrelsesmøde d. 12. juni 2013 7.5 Meddelelser og orientering fra rektor, direktion og formand |
| 12:00 - | Frokost og afgang |

Bilagsliste: Bestyrelsens seminar d. 11.-12. september 2013

1. Introduktion til seminaret v. formand og rektor

Bilag 1.1 Program, dagsorden og bilagsliste (nærværende dokument)

2. Oplæg ved BiS Platformene "Sustainability" og "Public Private Partnerships"

Ingen bilag

3. CBS' Strategi Business in Society – næste trin og status på strategien

Bilag 3.1 Strategi – næste trin

Bilag 3.2 Status på strategien Business in Society

4. CBS' forretningsområder og perspektiver for nye forretningsområder

Bilag 4.1 Fremtidige forretningsområder på CBS

5. Uddannelsesredegørelse 2013

Bilag 5.1 Uddannelsesredegørelse 2013 – forskningsforankring, praksisrelation og uddannelseskvalitet

6. Opsamling seminar

Ingen bilag

7. Bestyrelsesmøde

Bilag 7.1 2. kvartalsopfølgning 2013

Bilag 7.2 Notat om Finanslovsforslag og studietidsmodel omdeles på mødet

Bilag 7.3 Ledelsesinformation, juni 2013 – dimittendledighed

Bilag 7.4 Udkast: Referat CBS bestyrelsesmøde d. 12. juni 2013

Baggrundsmateriale:

Bilag b1 CBS' strategi: Business in Society incl. appendix

Bilag b2 Updates on the strategy's *Transformational Initiatives*

Bilag b3 CBS' udviklingskontrakt 2012-2014

Bilag b4 Afrapportering af udviklingskontrakten 2012

2. OPLÆG VED BIS PLATFORMENE "SUSTAINABILITY" OG "PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS"

Med Business in Society-strategiens vedtagelse i 2011 blev der umiddelbart oprettet to såkaldte "Business in Society Platforms" – i daglig tale BiS platforme. BiS platforme var den mest markante nyskabelse med den nye strategi i 2011. Derfor ønsker direktionen, at bestyrelsen får lejlighed til at stifte nærmere bekendtskab med indhold og aktiviteter i de etablerede platforme – her knap 2 år efter oprettelsen.

Konceptet omkring BiS platforme er, kort fortalt, at de skal øge det tværfaglige og tværinstitutionelle forsknings- og uddannelsessamarbejde på CBS og med omverdenen - centreret omkring større samfundsudfordringer (grand societal challenges). BiS platforme er derfor ikke forankret på enkelte institutter, men forankret hos Academic Directors (to pr. platform), der koordinerer og leder platformens aktiviteter uafhængigt af institutansættelse og på tværs af CBS.

De to første BiS platforme på CBS blev etableret med følgende aktuelle samfundsudfordringer som emner: "Sustainability" (etableret ultimo 2011) og "Public Private Partnerships" (etableret primo 2012). Siden er to nye platforme etableret omkring emnerne "Competitiveness" og "Entrepreneurship" (primo 2013).

Forskningsdekan Alan Irwin vil kort indlede punktet med en kort præsentation af konceptet BiS platforme. Derefter vil Academic Co-directors for BiS Platformen "Sustainability", professor Mette Morsing og professor Stefano Ponte, samt Academic Co-director for BiS platformen "Public Private Partnerships", professor Carste Greve, præsentere deres respektive platforme.

Der afsættes tid til spørgsmål fra bestyrelsen.

Bilag:
Ingen bilag

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013

3. CBS' STRATEGI BUSINESS IN SOCIETY – NÆSTE TRIN OG STATUS

CBS' strategiske retning dikteres flere steder fra; den af bestyrelsen vedtagne strategi, institutternes egne strategier, og ikke mindst fra Bredgade og Christiansborg (Uddannelsesministeriet og Folketing). Sidstnævnte kommer bl.a. til udtryk i udviklingskontrakt, finanslove og politiske forlig. Det giver en kompleks styringssituation for bestyrelsen og CBS. Hvor det skulle menes at være overkommeligt at skabe anknytning mellem CBS' overordnede strategi og institutstrategier, kan det straks være sværere at forudsige politiske strømninger 3-4 år ud i tiden.

Ikke desto mindre har direktionen en ambition om netop at skabe anknytning (dvs. tilnærmet sammenhæng) mellem de strategiske retningsgivere:

- Business in Society-strategien
- Udviklingskontrakt
- Institutstrategier
- Afledte operationelle dokumenter (fx internationalisering, kommunikation etc)
- CBS' forretningsområder og økonomiske rammer

Rektor vil præsentere direktionens planer desangående, således som de også er udlagt i bilag 3.1, med henblik på drøftelse med bestyrelsen om de kommende års strategiske arbejde på CBS.

CBS' strategi – Business in Society – blev vedtaget af bestyrelsen for 2 år siden. I bilag 3.2 giver direktionen en kortfattet status på strategien i dag. Den tidligere præsentation af BiS platforme, samt seminarets baggrundsmateriale (bilag b2 Updates on the strategy's *Transformational Initiatives*) supplerer statusnotatet.

Bestyrelsen inviteres til at stille spørgsmål til strategiens status og udkomme, men direktionen vil i øvrigt koncentrere sig om det fremadrettede strategiske perspektiv.

Bilag:

3.1 Strategi – næste trin

3.2 Status på strategien Business in Society

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013



Strategi - næste trin

Overblik

CBS' strategi er i dag, på det overordnede plan, beskrevet og dokumenteret i følgende tre dokumenter:

- CBS Strategy – Business in Society (2011 –)
- Institutstrategier, 15 stk. (2013 – 2017)
- Udviklingskontrakt (2012 – 2014)

4. september 2013

**Martin Kramer-
Jørgensen**

Ledelsessekretariatet/
President's Office

Hertil kommer en lang række operationelle dokumenter, der berører strategiemner på forskellige områder (campus, internationalisering, IT, uddannelse, læring, kvalitet, evaluering o. lign.).

CBS har en årelang tradition for betydelig decentralisering samt medarbejder- og studenterinvolvering på alle niveauer, og derfor er strategiproceser som oftest præget af forhandlinger, gentagne høringer og kompromis'er. Til gengæld har de færdige strategier som regel stor intern legitimitet og lang holdbarhed. Det er vigtigt at bevare denne samarbejdskultur, som er et bærende element i kulturen på CBS.

Samtidig er det imidlertid afgørende for transparens, effektivitet og produktivitet at de forskellige strategier og politikker har en indre sammenhæng og retter sig mod fælles mål.

Formålet med nærværende notat er at skitsere en udviklingsplan, der på samme tid bevarer det stærke decentrale engagement og skaber den nødvendige indre sammenhæng mellem de forskellige dokumenter og processer, CBS' kommende udviklingskontrakter og CBS' fremtidige overordnede forretningsmodel.

Under **punkterne A-F** nedenfor er kort gengivet og kommenteret de væsentligste elementer og persongrupper der bør indgå i de kommende års strategiarbejde på CBS.

Under **punkt G** er listet datoer/arrangementer i 2013, hvor diverse strategiemner indgår (punkt G).

Slutteligt er der under **punkt H** præsenteret et bud på en overordnet tidsplan for strategiarbejdet på CBS fra til 2017.

A. CBS' fremtidige overordnede forretningsmodel

Der pågår i øjeblikket et arbejde med henblik på at identificere en eller flere mulige fremtidige forretningsområder for CBS. Arbejdet fremlægges på bestyrelsesseminaret den 11.-12. september 2013, hvor tankerne danner grundlag for en drøftelse af CBS overordnede fremtidige forretningsmodel.

Resultatet af disse drøftelser bør indgå i CBS' arbejde med strategier de kommende år.

B. CBS Strategy – Business in Society

Denne strategi blev vedtaget af CBS' bestyrelse i oktober 2011. Strategien har ikke nogen 'udløbsdato', men det er tanken, at strategien justeres løbende i takt med at nye muligheder og udfordringer opstår. BiS strategien er på denne måde et levende dokument.

Direktion og bestyrelsen skal derfor over det næste års tid tage stilling til evt. justeringer af CBS' strategi, bl.a. på baggrund af de institutspecifikke strategier, CBS fremtidige forretningsmodel og forventede krav til CBS' udviklingskontrakt.

C. Institutstrategier

I 2012 udarbejdede alle institutter på CBS egne strategier. Disse strategier er gældende fra 2013 til 2017.

Strategierne skal revideres i 2015, med det sigte, at have nye reviderede institutstrategier 2016-2020.

Der blev i 2012 nedsat en gruppe der skulle evaluere institutstrategiprocesen.

Gruppen bestod af følgende institutledere:

- Dorte Salskov-Iversen, *Department of Intercultural Communication and Management*
- Nicolai Juul Foss, *Department of Strategic Management and Globalization*
- Peter Kjær, *Institut for Organisation*
- Peter Møllgaard, *Økonomisk Institut*

Gruppens vurderinger skal inddrages i forbindelse med udformning af den kommende proces for institutstrategier og skal indgå i det overordnede strategiarbejde på CBS.

D. CBS' Udviklingskontrakt

CBS' nuværende udviklingskontrakt er gældende fra 2012 til 2014.

Medio 2014 skal der på CBS udarbejdes en ny udviklingskontrakt, gældende fra 2015-2017.

CBS' kommende udviklingskontrakt bør bygge på arbejdet med de nye institutstrategier, CBS fremtidige forretningsmodel og eventuelle overvejelser om revision af BiS strategien.

Institutlederkredsen bør derfor indgå i arbejdet med den nye udviklingskontrakt for at sikre sammenhæng mellem institutstrategier og udviklingskontrakt.

E. Yderligere emner der bør indgå i de næste års strategiproces på CBS

Nedenfor er listet en række emner, som bør medtænkes i forbindelse med de kommende års strategiproceser. Listen er næppe udtømmende og kan derfor suppleres løbende.

| Emne | Kort beskrivelse |
|--|--|
| Uddannelsesevalueringer Turnusevaluering af studier National institutionsakkreditering Internationale akkrediteringer Ranking Ledelsesinformation (datapakker) Feedback fra aftagere | <p>CBS arbejder med en lang række forskellige former for kvalitetssikring, herunder evalueringer af CBS' uddannelser samt den nationale og de tre internationale akkrediteringer, AACSB, EQUIS og AMBA.</p> <p>Arbejdet består af følgende elementer:</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluering af fag, kurser og studieår.• Peer reviewed turnusevaluering af alle CBS' uddannelser.• Analyser og ledelsesinformation (datapakker) til CBS' uddannelser.• National institutionsakkreditering• Vedligeholdelse af CBS' 3 internationale (triple-crown) akkrediteringer. Reakkreditering skal ske i 2015 (EQUIS), 2016 (AACSB) og 2017 (AMBA)• Opfølgning på internationale rankings.• Analyser og ledelsesinformation (datapakker) til CBS' institutter• Forskningsstatistik• Analyser og ledelsesinformation til CBS' ledere <p>I strategiarbejdet skal der tages højde for resultater af evalueringer, akkrediteringer og rankings, da disse afspejler såvel nationale som internationale syn på CBS uddannelse og forskning samt hvilken vej "vinden</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>blæser”.</p> <p>Herudover bør justering af strategier være datadrevet, dvs. bygge på faktisk udvikling i centrale nøgletal.</p> |
| Institutevalueringer | <p>Siden 1994 har CBS, af egen drift, gennemført regelmæssige institutevalueringer. Disse evalueringer består af en selvevalueringsrapport, efterfulgt af ekstern evaluering, gennemført af internationale peer reviewers.</p> <p>Institutevalueringer er væsentlige for strategiarbejdet, da de dels er anledning til selvrefleksion, dels tilfører værdifuld international feedback til udvikling af kvaliteten af forskningsmiljøerne på CBS. Bemærk: Af den igangværende evalueringsrunde (2009-2014) udestår i alt 7 institutevalueringer. Disse bør ifølge planen gennemføres inden sommer 2014.</p> <p>I øjeblikket pågår en international evaluering af CBS’ tre forskerskoler efter samme model som institutevalueringerne. Resultater herfra bør også inddrages i den kommende strategiproces.</p> |
| Forskningsbaseret uddannelse | <p>CBS skal levere forskningsbaseret undervisning, men vi får af historiske årsager meget få forskningsmidler.</p> <p>Forskningsbaseret uddannelse er en grundsten i CBS eksistensgrundlag og skal indgå i strategiarbejdet. Der er netop vedtaget et dokument, der beskriver rammerne for forskningsbaseret uddannelse på CBS.</p> <p>Principperne beskrevet i dette dokument skal indgå i CBS’ fremtidige strategi.</p> |
| Erhvervsrelevant forskning | <p>Politisk er der fokus på, at forskning og uddannelse skal have erhvervsrelevans og samtidig er det et fokus område for CBS’ ledelse.</p> <p>Derfor skal erhvervsrelevant forskning indgå som et centralt tema i strategiarbejdet på CBS.</p> |
| Kommunikationsstrategi | <p>Det er slående, at CBS’ omdømme er markant stærkere i udlandet end i Danmark.</p> <p>Som den ledende business school i Danmark er dette en situation der bør forbedres, og i det fremtidige strategiarbejde bør det indtænkes, hvordan CBS kan styrke sin nationale omdømme over for politikere, erhvervsliv og offentligheden generelt.</p> |
| Internationaliseringsstrategien 2.0 (kører sideløbende) | <p>Politisk er der fokus på internationalisering af uddannelse og forskning. CBS er langt fremme i</p> |

| | |
|---|---|
| | relation til internationalisering overordnet set, men CBS skal fastholde og gerne øge vores nuværende gode position. Derfor er det væsentligt at dette emne indgår i CBS' strategiproces. |
| CBS uddannelses- og forskningsportefølje: Strategiske udviklingsområder | DIR har i august 2013 møder med institutledere om strategiske udviklingsområder i CBS forsknings- og uddannelsesportefølje. Derudover afholdes der i september 2013 et seminar med deltagelse af alle institutledere og Direktion, hvor også dette emne diskuteres. Resultat af disse drøftelser skal indgå i CBS' strategiproces. |

F. Yderligere persongrupper der bør indgå i de næste års strategiproces på CBS

Nedenfor er listet en række personer – udover bestyrelse og direktion, som bør medtænkes i forbindelse med de kommende års strategiproceser. Listen er næppe udtømmende og kan derfor suppleres løbende.

| Personskreds | Begrundelse |
|--|--|
| Akademisk Råd | Akademisk Råd spiller en central rolle på CBS og skal helt naturligt inddrages løbende i processen. |
| Studieledere | Studieledelse og uddannelse generelt skal ind inddrages løbende i processen. |
| Involvering af CBS studerende | CBS studerende er en væsentlig personkreds på CBS og skal involveres i processen. |
| Involvering af adjungerede professorer på CBS | Adjungerede professorer på CBS har et kendskab og indblik i erhvervslivet og bør af den grund høres i processen. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alumner • Advisory Boards/ Aftagerpaneler • VL grupper • Internationale peers | Der bør udvælges alumner / advisory boards / aftagerpaneler / VL grupper / internationale peers til kommentering/feedback i processen. |

G. Datoer i 2013, hvor diverse strategiemner indgår

| Dato | |
|-----------------------|--|
| 16-26. august 2013 | DIR er i dialog med institutledere vedr. strategiske udviklingsområder i CBS's uddannelses og forskningsportefølje. |
| 28. august 2013 | DIR seminar. Strategiemner og strategiske udviklingsområder i CBS forsknings- og uddannelsesportefølje diskuteres. |
| 30. august 2013 | Akademisk Råds møde |
| 3-18. september 2013 | DIR besøger alle institutter. |
| 11-12. september 2013 | Bestyrelsesseminar – bl.a. CBS fremtidige forretningsmodel og strategi næste step. |
| 24. september 2013 | Institutlederseminar inkl. DIR – 1. status feedback på DIR/institutleder dialog om strategiske udviklingsområder i CBS forsknings- og uddannelsesportefølje. Nedsættelse af arbejdsgruppe, der skal etablere en proces for revision og tilknytning mellem <ol style="list-style-type: none"> 1. CBS' overordnede fremtidige forretningsmodel 2. CBS' overordnede strategi, 3. Udviklingskontrakt 2015-2017 4. Institutstrategiproces 2015 |
| Oktober 2013 | Halvejs LUS. PHA og institutledere |
| 23. oktober 2013 | Akademisk Råds møde |

H. Overordnet tidsplan (udkast)

| Skematisk overblik | | | | | | | | | | | | |
|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|------|--|--|
| | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | |
| Strategi tilknytning på CBS | | | | | | | | | | | | |
| Formulere Udviklingskontrakt 2015-2017 | | | | | | | | | | | | |
| Proces vedr. Revision af institutstrategier 2013 -2017 | | | | | | | | | | | | |
| Udarbejdelse af Institutstrategier 2016-2020 | | | | | | | | | | | | |
| CBS strategi – justering | | | | | | | | | | | | |

Nedenfor forslag til mere detaljeret proces.

| Måned/år | Hvad | Evt. |
|--|---|---|
| <p>Start: September 2013</p> <p>Slut: Marts 2014</p> | <p>Strategi tilknytning på CBS</p> <p>Nedsættelse af arbejdsgruppe, der skal etablere en proces for revision og tilknytning mellem</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. CBS' overordnede fremtidige forretningsmodel 6. CBS' overordnede strategi, 7. Udviklingskontrakt 2015-2017 8. Institutstrategiproces 2015 <p>Det skal sikres, at organisationen inddrages i forbindelse med arbejdet.</p> <p>Proces skal sikre, at de under E nævnte elementer/interessenter involveres.</p> <p>Følgende personkreds bør være repræsenteret i gruppen med en eller flere deltagere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Institutlederkredsen - Studielederkredsen - Akademisk Råd - Ledelsessekretariatet - Dekansekretariatet for uddannelse - Dekansekretariatet for forskning <p>Output→ detaljeret proces for revision og strategitilknytning på CBS.</p> | <p>DIR godkender arbejdsgruppe.</p> <p>Løbende DIR og Akademisk Råd involvering i gruppens arbejde</p> <p>DIR godkender endelig proces.</p> |
| <p>Start: Marts 2014</p> <p>Slut: Ultimo 2014</p> | <p>Udviklingskontrakt 2015-2017</p> <p>Nedsættelse af arbejdsgruppe, der skal udarbejde ny udviklingskontrakt. Institutlederkredsen skal være repræsenteret.</p> <p>Gruppen skal tage højde for</p> <ul style="list-style-type: none"> - detaljeret proces for revision og strategitilknytning på CBS <p>Gruppen skal involvere DIR, Akademisk Råd og IL og der skal ved udarbejdelse af ny</p> | <p>DIR godkendelse af arbejdsgruppe.</p> <p>Løbende DIR/IL/ Akademisk Råd involvering i gruppens arbejde.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>udviklingskontrakt.</p> <p>Output → Ny udviklingskontrakt</p> | <p>DIR og bestyrelse godkendelse</p> |
| <p>Start: Primo 2015</p> <p>Slut: Sommer 2015</p> | <p>Proces Revision af institutstrategier</p> <p>Nedsættelse af gruppe der skal skitsere/designe proces for revision af institutstrategierne.</p> <p>Arbejdet skal tage højde for detaljeret proces for revision og strategitilknytning på CBS og inddrage evalueringen af 2012 institutstrategiprocessen. Derudover skal der tages højde for arbejdet med udviklingskontrakten 2015-2017.</p> <p>Output → proces for revision af institutstrategier</p> | <p>DIR godkendelse</p> |
| <p>Start: Sommer 2015</p> <p>Slut: Primo 2016</p> | <p>Institutstrategier 2016</p> <p>Institutterne skal tage højde for</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detaljeret proces for revision og strategitilknytning på CBS. 2. Udviklingskontrakt 2015-2017 3. Proces for revision af institutstrategier 4. Den igangværende revidering af CBS' overordnede strategi <p>Output → Reviderede institutstrategier 2016-2020</p> | <p>Løbende DIR/bestyrelse involvering</p> <p>DIR godkendelse</p> |
| <p>Start: Ultimo 2013</p> <p>Slut: Primo 2016</p> | <p>CBS strategi – justering</p> <p>DIR skal tage højde for</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Detaljeret proces for revision og strategitilknytning på CBS. 2. Udviklingskontrakt 2015-2017 3. Proces for revision af institutstrategier 4. Det igangværende arbejde med institutstrategier 2015. <p>Output → Justeret CBS strategi</p> | <p>Løbende involvering af Bestyrelse, institutledere, Akademisk Råd, HSU m.v.</p> <p>Bestyrelse godkender justeret CBS strategi</p> |

| | | |
|------|--|--|
| 2016 | Institutstrategier 2016-2020 → offentligøres CBS strategi(justeret) → offentligøres | |
|------|--|--|

Ved at efterleve ovennævnte tidsplan sikres, at der bliver en koordinerende tilknytning mellem CBS' fremtidige forretningsmodel, udviklingskontrakt, Institutstrategier og revideringen af CBS strategi.

Udviklingskontrakten er udarbejdet når arbejdet med de nye institutstrategier påbegyndes.

Formulering af nye institutstrategier og revideringen af ny CBS strategi udarbejdes sideløbende fra medio 2015 til primo 2016 og offentligøres samtidig.



NOTAT

STATUS PÅ STRATEGIEN BUSINESS IN SOCIETY

3. september 2013

1. Indledning

AJP

Bestyrelsen vedtog i oktober 2011 CBS' Business in Society strategi. Formålet med dette notat er at give bestyrelsen en helt overordnet status på udviklingen af strategiens centrale elementer knap to år efter strategiens vedtagelse.

Anders Jonas Pedersen

Strategien er en overordnet ramme for CBS' virke, der indeholder en række konkrete udviklingsorienterede strategiske initiativer (Transformational Initiatives) og en række initiativer, hvis implementering i 2011 blev identificeret som forudsætninger for den strategiske udvikling (Management Quality Essentials).

2. Status på aktiviteter og resultater siden strategiens vedtagelse

2.1 Identity and Direction

Strategien indleder med at oplyse de åbenlyse udfordringer som CBS stod over for i 2011, herunder:

- Statslig underfinansiering af forskning i forhold til sammenlignelige universiteter
- En forretningsmodel, der baseres på uddannelsesindtægter som er under pres fra et fortsat effektiviseringskrav
- ... således kan CBS ikke realisere sit fulde potentiale

Disse udfordringer er fortsat helt centrale for CBS, og bestyrelsen/direktionen har derfor taget en række initiativer til at håndtere disse udfordringer. Disse kan opsummeres under fire overskrifter:

1. Løbende intern optimering for at sænke overheadomkostninger pr. studerende/forsker

- CBS har i dag den laveste GLA procent (andel af et universitets omsætning, der bruges på Generel Ledelse og Administration) blandt alle danske universiteter. Direktionen søger dog stadig yderligere optimeringer bl.a. ved analyse af mulige omlægninger i studieadministrationen og på det finansielle område.

2. Sætte fokus på den lave basisforskningsbevilling pr. CBS-studerende ift. studerende på andre universiteter, både generelt og ift. sammenlignelige universiteter
– Rektor og formand har rejst problemstillingen vedr. CBS' underfinansiering overfor politikere og universitetskollegaer. Men det er et nulsumsspil blandt universiteterne og en forbedring af CBS' basisforskningsbevilling er et langt sejt træk, der næppe ordnes ved den kommende finanslov.

3. Øget ekstern finansiering af især forskning og bygningsudvidelser

- Der er sat ambitiøse mål for at øge den eksterne forskningsfinansiering. For at understøtte denne satsning er den interne forskningssupport (det vil primært sige strategisk og administrativ hjælp til bevillingsansøgninger) også øget. Endvidere er arbejdet med en masterplan for udbygning af Solbjerg Campus i fuld gang med Frederiksberg Kommune og Realdania. Arbejdet vil danne baggrund for en fundraisingindsats i forhold til at få store dele af det nye byggeri eksternt finansieret.

4. Identifikation af nye forretningsområder

- Direktionen har påbegyndt et arbejde med at analysere CBS' forretningsmodel og identificere nye forretningsområder. En drøftelse af dette er det centrale tema på årets bestyrelsesseminar, jf. seminarets punkt 4 med tilhørende bilag. Dette arbejde forventes færdiggjort i 2014.

Øvrige strategiske retninger

Udover de ovenstående udfordringer udstikker strategien tre overordnede strategiske retninger som CBS skal forfølge:

- CBS skal bidrage med forskningsbaseret viden til omverdenen (virksomheder og samfund)
- CBS skal fortsat fokusere på øget internationalisering af forskning og uddannelse (ikke for internationaliseringen i sig selv, men fordi det øger kvaliteten af uddannelse og forskning).
- CBS skal være – og opleves som – relevant for erhvervslivet, både ift. forskning og uddannelse

Der er sat mål på dette i udviklingskontrakten og de tre strategiske retningspile fungerer i det daglige som retningsgivere for direktionen og organisationen.

2.2 Transformational initiatives

Strategien introducerer to typer strategiske initiativer: Transformational initiatives (TI) og Management Quality Essentials (MQE).

Transformational initiatives er opdelt i tre kategorier: Departmental and cross-departmental initiatives, Programme initiatives og Institutional initiatives. Der ligger i seminarets baggrundsmateriale detaljerede afrapporteringer på de i alt 7 initiativer, der falder under ovenstående tre kategorier. Afrapporteringerne er dog ikke nemt overskuelige, så derfor følger nedenfor opsummeringer af de væsentligste resultater af initiativerne.

2.2.1 Departmental and cross-departmental initiatives

BiS platforme

Der er i dag etableret 4 BiS platforme. De to første platforme med temaerne Sustainability og Public Private Partnerships blev etableret i 2011/2012 og pr. 1 januar 2013 blev to nye platforme med temaerne Competitiveness og Entrepreneurship etableret.

Der kan endnu ikke rapporteres meningsfuldt på de to nye platforme, da de stadig er i opstartsfasen. For de første to platforme eksisterer to centrale performance data.

1. Eksterne forskningsbevillinger med deltagelse af BiS platforme:

| | Sustainability | Public Private Partnerships |
|-------------------------------------|---|---|
| Tiltrækning af eksterne bevillinger | 33.400.000 kr (juli 2011 til marts 2013) | 16.673.674 kr (januar 2012 til april 2013) |

2. Publikationer¹

| | Sustainability | Public Private Partnerships |
|------------------------------|----------------|-----------------------------|
| Tidsskriftsartikel | 32 | 23 |
| Bidrag til bog/antologi | 14 | 57 |
| Conference paper | 25 | 8 |
| Working paper | 7 | 1 |
| Avisartikel/debat/formidling | 52 | 7 |

World Class Research Environments (WCRE)

De 6 WCRE blev i 2012 underlagt evaluering af internationale evaluatore. Resultatet af evalueringerne blev forelagt for og drøftet med bestyrelsen juni 2012.

Følgende data om initiativet forelægger (eller vil forelægge på et senere tidspunkt):

- Forbrug: de 6 WCRE har pr. juli 2013 forbrugt 26 mio. kr siden oprettelsen i 2008.
- Publikationer: alle WCRE har formuleret publiceringsmålsætninger – en fuld analyse af disse vil foreligge efter den fulde 5-års periode for WCRE'erne initiale bevilling.
- Ph.d.: 31 af 88 optagne ph.d.-studerende i 2012 på CBS var tilknyttet WCRE's.
- Tilknyttede faste VIP: i 2012 havde i alt 159 VIP (inkl. ph.d.) tilknytning til et WCRE (i et eller andet omfang), heraf var 82 fra udlandet.
- Eksterne forskningsbevillinger: VIP fra WCRE har i perioden 2008-2012 medvirket til at tiltrække bevillinger på i alt 229 mio. kr.

2.2.2 *Programme initiatives*

Programme initiatives dækker over tre initiativer: Stronger focus on entrepreneurship, Programme innovation og Principles of Responsible Management Education (PRME).

Entreprenørskabsområdet på CBS er fortsat i stærkt fokus: blandt andet er det i dag muligt at følge flere kurser og uddannelser, entreprenørskabsområdet inkl. Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) er blevet organisatorisk styrket og CBS har indskudt yderligere kapital i Symbion A/S, hvor rektor også er indtrådt i bestyrelsen.

Initiativerne vedr. EngAGE og styrket brug af IKT i undervisningen (programme innovation) skrider planmæssigt fremad, og er i øvrigt yderligere beskrevet i uddannelsesredegørelsen 2013.

¹ Publications: Directors and cluster/project leaders (kilde: CBS Lib. Research.dk, udgivet 2012-2013, by Platform Directors and Cluster Leaders)

CBS har i dag en stærk position som front-runner i FN's PRME-initiativ (Principles for Responsible Management Education). Internt på CBS er initiativet også styrket og udvidet ved, at administrationen af PRME er slået sammen med CBS Goes Green (miljø/bæredygtighed awareness-initiativ rettet mod studerende og ansatte). Introarrangementet for nye studerende, CBS Responsibility Day, har deltagelse af ca. 1000 nye studerende hvert år.

2.2.3 Institutional initiatives

Institutional initiatives dækker initiativerne Strategic Partnerships og Campus Development.

Samarbejdet med Sauder School of Business er blevet udvidet til også at dække deres "moder-universitet" University of British Columbia, og CBS er ved at etablere et lignende samarbejde med Institute of Management Technology (IMT), Delhi, Indien.

Udvikling og udvidelse af Campus er som bekendt en af de højeste strategiske prioriteter på CBS. Bestyrelsen er løbende holdt opdateret om udviklingen på dette område.

2.3 Management Quality Essentials

Management Quality Essentials-initiativerne (se nedenstående tabel) kan i dag betragtes som et tidsbillede af CBS' situation i 2011. MQE'erne er kort sagt en række fundamentale forudsætninger, der skulle på plads, for at CBS kunne muliggøre strategisk udvikling. Direktionen har efterfølgende udmøntet MQE's i egentlige tiltag og stort set alle af de i 2011 anviste handlingspunkter er i dag gennemført og afsluttet – kun den endelige implementering af det studieadministrative system, STADS, udestår. Større indsats, som fx organisationsforandringer og omlægninger, rekrutteringsindsats, kvalitet i uddannelserne, forbedret økonomistyring, forbedret dialog mm. er afrapporteret løbende til bestyrelsen.

| Research and Education Essentials | | | |
|---|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| High quality research | High quality education | Active dissemination | Accreditation and ranking |
| Organisational and Governance Essentials | | | |
| Dialogue in the university | Partnership with our students | Administrative service and efficiency | Financial management |
| Academic organisation (research and education) | Staff development and leadership | Recruitment | |

Direktionen betragter stadig ovenstående initiativ-overskrifter som relevante for den måde, CBS skal drives på som universitet. Eksempelvis skal CBS naturligvis fortsat og løbende have fokus på kvaliteten i uddannelse og forskning, den administrative service og effektivitet, partnerskab og inddragelse af de studerende, medarbejderudvikling, rekruttering, økonomistyring etc. Det er trods alt grundlæggende elementer i ledelsen af et universitet.

I dag afrapporteres de grundlæggende uddannelses- og forskningsselementer (research and education essentials) årligt til bestyrelsen gennem forskningsredegørelsen

(præsenteres for bestyrelsen oktober 2013) og uddannelsesredegørelsen (præsenteres ved årets bestyrelsesseminar). De mere "driftsnære" elementer (organisational and governance essentials) rapporteres dels gennem budget, årsrapport og budgetopfølgninger, og dels ved ad hoc rapporteringer ifbm større indsatser. Der vedlægges derfor ikke særskilt afrapportering på Management Quality Essentials ved bestyrelsesseminaret.

/Direktionen

Bilag:
CBS Strategy – Business in Society

4. CBS' FORRETNINGSOMRÅDER OG PERSPEKTIVER FOR NYE FORRETNINGSOMRÅDER

For at skabe et mere solidt grundlag for yderligere strategisk udvikling på/af CBS har direktionen i gangsat arbejde med at beskrive CBS' nuværende forretningsområder, herunder styrker, svagheder, muligheder og trusler for CBS' forretningsmodel, med henblik på at udpege potentielle nye forretningsområder for CBS.

Det foreløbige resultat af arbejdet fremlægges i bilag 4.1. Papiret er tænkt som et diskuterende papir, der kan danne udgangspunkt for udpegning af en række konkrete områder, som der skal arbejdes videre med. Forventningen er, at der inden efterårssemestret 2014 på baggrund af processen omkring dette papir kan være udpeget en række konkrete tiltag, som der kan udarbejdes egentlige business cases for.

Direktionen fremlægger papiret med henblik på en strategisk drøftelse med bestyrelsen om papirets elementer inden, der foretages yderligere analyser og evt. udvikles business cases for enkelte områder. Direktionen ønsker også at drøfte den videre proces, herunder ikke mindst bestyrelsens rolle i processen.

Papiret har i ugerne inden bestyrelsesseminaret været drøftet med institutlederne, Akademisk Råd og HSU. Det forventes at papiret vil blive yderligere diskuteret i lokale fora på CBS i den kommende tid, ligesom direktionen vil bringe det til diskussion i ledelsesfora, herunder CBS LEAD Pitstop (halvårligt fora for alle ledere på CBS) i løbet af efteråret og vinteren.

Rektor vil indlede punktet med en præsentation over papiret, hvorefter papiret drøftes med bestyrelsen.

Bilag:

4.1 Fremtidige forretningsområder på CBS

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013

Fremtidige forretningsområder på CBS

Indhold

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Formål med notatet | 2 |
| 2. | CBS' nuværende forretningsområder | 2 |
| 3. | Indtjeningsbidrag fra CBS' nuværende forretningsområder | 5 |
| 4. | Udviklingen i CBS' omverden – muligheder og trusler | 7 |
| 5. | Udvikling af eksisterende og nye selv bærende aktiviteter | 9 |
| | Erhvervets universitet - uddannelser og forskning i og med virksomheder | 9 |
| | CBS international | 11 |
| | CBS online | 12 |
| | CBS – Efteruddannelse | 13 |
| | Uddannelser med mulighed for et bedre dækningsbidrag | 14 |
| 6. | Konklusion..... | 14 |
| | Bilagssamling | 15 |
| | Bilag 1: Oversigt over udvikling i ungdomsårgange..... | 15 |
| | Bilag 2 - Beregninger på nuværende forretningsområde | 17 |
| | Bilag 3: Tendenser på CBS' uddannelser | 21 |

1. Formål med notatet

Formålet med dette papir er at beskrive CBS' nuværende forretningsområder, herunder styrker, svagheder, muligheder og trusler for modellen, med henblik på at udpege potentielle nye forretningsområder for CBS. Papiret er tænkt som et diskuterende papir, der kan danne udgangspunkt for udpegning af en række konkrete områder, som der skal arbejdes videre med. Forventningen er, at der inden efterårssemestret 2014 på baggrund af processen omkring dette papir kan være udpeget en række konkrete tiltag, som der kan udarbejdes egentlige business cases for.

Med forretningsområder menes i denne sammenhæng en beskrivelse af CBS' hovedaktiviteter med udgangspunkt i aktiviteternes effekt på bundlinjen. Fokus ligger altså på, hvordan aktiviteter inden for forskellige hovedområder bidrager til CBS' samlede økonomi. På samme måde sker overvejelserne om nye aktiviteter også med udgangspunkt i en økonomisk logik. Således omfatter forretningsområdediskussionen langt fra alle aktiviteter på CBS, da en række aktiviteter ikke har nogen direkte økonomisk effekt, hvilket dog ikke gør dem mindre væsentlige.

Udgangspunktet er CBS' Business in Society strategi, der udstikker retningen for CBS som en bredt funderet business school. Overvejelserne omkring fremtidige forretningsområder tager dermed udgangspunkt i CBS' nuværende forsknings- og undervisningsprofil. Som der vil blive argumenteret for i papiret, har CBS haft succes med sit nuværende miks af forretningsområder, men CBS' økonomi er udfordret, hvis de nuværende forretningsområder fastholdes som de eneste fremtidige finansieringskilder. Fokus er således på at udvikle nye, økonomisk selv bærende og gerne overskudsgivende initiativer, som kan tilføjes de nuværende forretningsområder.

2. CBS' nuværende forretningsområder

CBS' strategi er at skabe en business school med en bred forskningsportefølje, der gennem forskningsbaseret uddannelse skaber og formidler forskningsbaseret viden og nye idéer til erhvervslivet og samfundet generelt. Denne viden overføres bl.a. gennem CBS' dimittender fra CBS' bachelor, kandidat og efteruddannelsesprogrammer, forskningsartikler og via erhvervsrettede forskningsprojekter.

CBS' forretningsområder er sammenhængende og baseret på et tæt samspil mellem en diversificeret og international uddannelsesportefølje kombineret med internationalt anerkendt forskning med særligt fokus på områder, hvor en skandinavisk business school kan udmærke sig uden at til sidesætte behovet for stærk forskningsbaseret indendørs de klassiske business school discipliner. Modellen kan opsummerende beskrives som værende:

- Masseuddannelse af dimittender til primært erhvervslivet (men også forskning/undervisning, interesseorganisationer og den offentlige sektor), hvor det faglige niveau blandt de studerende opretholdes ved at satse på diversificering og internationalisering af uddannelsesporteføljen, således at talentfulde unge med mange forskellige interesser studerer på CBS. Masseuddannelserne betyder, at CBS kan skabe stor økonomisk effektivitet på især bacheloruddannelserne, men også kandidatuddannelserne, hvilket giver et

økonomisk overskud, som har gjort det muligt at honorere det løbende effektiviseringskrav på 2 pct. årligt samtidig med, at der har været rum til at investere i en bredere forskningsforankring end forskningsbevillingen pr. studerende muliggør og til at eksperimentere med nye uddannelser. Det skal bemærkes, at denne strategi ikke står i modsætning til at tiltrække nogle af de absolut mest talentfulde unge danskere til CBS' uddannelser, hvilket understreges af, at CBS har adgangsbegrænsning på alle vores bacheloruddannelser, at to af CBS' bacheloruddannelser har hhv. det højeste og det tredjehøjeste karaktergennemsnit, selv om der er tale om relativt store optag på studierne og at karaktergennemsnittet for at komme ind på CBS' bacheloruddannelser generelt er stigende, jf. bilag 3.

- Forskningsmæssigt har der været satset på at tiltrække internationalt anerkendte forskere, som har kunnet understøtte internationaliseringen af CBS' uddannelser, styrke CBS' anerkendelse for at kunne noget særligt ift. andre business school miljøer globalt, sikre forskningsforankringen af diversificeringen af CBS' uddannelsesportefølje samt bidrag til CBS' fokus på f.eks. relevans for erhvervslivet. CBS skal være en business school på niveau med de bedste, og vi skal samtidig have en profil, der svarer til vores brede uddannelsesportefølje og som gør CBS lidt anderledes end andre business schools.

Således har ekspansion været et centralt middel til at opnå CBS' mål om at forblive en international business school med en bred international forskningsprofil samtidig med, at der blev leveret på det statslige effektiviseringskrav. Set ud fra både studenterefterspørgslen efter CBS' uddannelser og arbejdsmarkedets efterspørgsel efter CBS dimittender, er der mulighed for, at CBS kan fastholde modellen i mange år fremover. Det ses ved:

Studenterefterspørgsel

- CBS fik i 2013 ca. 15.000 ansøgninger til bacheloruddannelserne, heraf ca. 5.000 førsteprioritetsansøgninger, hvoraf kun ca. 2.800 studerende blev optaget. Ansøgstallet til kandidatuddannelserne var 6.500, hvoraf 2.600 blev optaget. Bachelorer fra CBS udgør ca. 1/3 af ansøgerne til CBS' kandidatuddannelser og ca. 60 pct. af de optagne studerende. Dette uddybes i bilag 3.
- Ungdomsårgangene vokser fortsat, men væksten frem til 2018 vil kun være 5 pct. point mod en vækst på 15 pct. point fra 2008 til 2013. Fra 2018 begynder ungdomsårgangene at falde ligeså langsomt til de i starten af 2030'erne forventes at være på niveau med 2013-årgangen. Dette skal dog ses i sammenhæng med, at antallet af unge, som påbegynder en gymnasial uddannelse, er vokset markant de seneste år, hvilket betyder, at væksten i potentielle studerende på CBS vokser mere end væksten i ungdomsårgangene direkte tilsliger. Dette uddybes i bilag 2.
- Der er en markant efterspørgsel efter CBS' uddannelser fra udlandet, herunder også fra kvalificerede kandidater. Således udgjorde udenlandske studerende ca. 24 pct. af optaget på kandidatuddannelserne i 2012. CBS får det samme taxameter for kandidater fra EU/EØS-lande som for danske studerende. Disse kandidater optages efter samme kriterier som danske studerende og skal således være kvalificerede.
- CBS har lavet en modellering af effekten af at forøge optaget med hhv. 25 og 50 pct. på seks uddannelser ift. optaget 2013. For HA alm., der er CBS' største bacheloruddannelse ville optagelseskvotienten falde fra 8,1 til 7,5 ved en forøgelse af optaget på 25 pct. og til

en kvotient på 6,9 ved en 50 pct. stigning i optaget. Der optages 600 studerende på HA alm. På International Business ville kvotienten tilsvarende falde fra 11,9 til 11,4 ved en forøgelse af optaget med 25 pct. og til en kvotient på 11,1 ved en forøgelse af optaget på 50 pct. Der blev optaget 180 på international business. Samme mønster gør sig gældende for de øvrige fire uddannelser, som er blevet modelleret.

Erhvervslivets efterspørgsel

- Der er stor efterspørgsel efter CBS' kandidater i erhvervslivet, hvilket bl.a. ses ved at arbejdsløsheden blandt CBS' dimittender er lav, selvom lønniveauet ift. andre universitetsuddannelser er højt. Det tyder på, at der efterspørges flere kandidater med en CBS-baggrund. Dette uddybes i bilag 3.
- CBS er den største universitetsudbyder af samfundsvidenskabelig efteruddannelse i Danmark med mere end 4.000 studerende, både målt i omsætning og antal studerende.

Imidlertid er modellen med fortsat udvidelse af studentermasse ved at nå sin begrænsning, fordi indtægten fra en fortsat studentervækst ikke står mål med de afledte udgifter. Det skyldes tre forhold:

- CBS' største aktivitet er undervisning. CBS arbejder med en række tiltag til at effektivisere undervisningen, uden at det går ud over kvaliteten, især via pædagogisk udvikling og it-baseret læring, men fra politisk hold er der et snævert fokus på undervisning som klasserumsundervisning fra fastansatte CBS-forskere, hvilket gør det vanskeligt at opnå yderligere markante effektiviseringer.
- Primært efter taxameterforhøjelsen har CBS investeret i bedre undervisningskvalitet gennem flere timer, mere interaktion og aktivitet. Dette har været et stærkt ønske fra bevilingsgivere og studerende og denne forbedring er vanskelig at rulle tilbage.
- CBS basisforskningstilskud er altovervejende uafhængig af antallet af studerende. Det betyder, at efterhånden som antallet af studerende stiger, så falder basisforskningstilskuddet pr. studerende. CBS er således allerede i dag det universitet, som har det markant laveste basisforskningstilskud pr. studerende.

CBS' økonomiske fremskrivninger viser, at CBS har et strukturelt problem på 50-100 mio. kr., hvis blot den af CBS besluttede vækst i studentermassen på ca. 3,5 pct. i gennemsnit frem til 2020 skal gennemføres. Hvis CBS stopper væksten i optag af nye studerende og fører antallet af undervisningstimer pr. studerende og VIP/DVIP-rationen tilbage til 2011-niveauet, vil CBS i en kort periode kunne bringe balance i sin økonomi, men på længere sigt vil CBS ikke kunne levere på det statslige effektiviseringskrav på 2 pct. uden besparelser i vores kerneydelser.

Samtidig er der opstået en politisk diskussion om fortsat vækst i antallet af universitetsstuderende er hensigtsmæssigt. Antallet af optagne studerende i 2013 betyder, at regeringens mål om at 25 pct. af en ungdomsårgang skal have en lang videregående uddannelse, nu er nået (der er tale om en modelteknisk beregning – der er altså ingen årgang, hvor dette faktisk er sket endnu). Det er således meget sandsynligt, at der politisk sættes en begrænsning på den samlede vækst i universiteternes optag. Det må dog forventes, at der vil være et ønske om at forskyde optaget over mod uddannelsesområder, som giver jobs og som er vigtige for den private sektor. Idet CBS leverer på

begge parametre, vurderes det som muligt, at CBS kan få lov til at hæve sit optag, selv om der generelt sættes en begrænsning herpå.

Opsummerende har CBS historisk set skabt et meget succesfuldt mix af forretningsområder, men det grundlæggende finansieringselement – fortsat studentervækst – vil i fremtiden ikke kunne levere den nødvendige finansiering af forskningsforankringen. Derfor forfølger CBS en firedelt strategi for at håndtere denne udfordring:

1. Løbende intern optimering for at sænke overheadkostninger pr. studerende
2. Sætte fokus på den lave basisforskningsbevilling pr. CBS-studerende ift. studerende på andre universiteter, både generelt og ift. sammenlignelige universiteter
3. Øget ekstern finansiering af især forskning og bygningsudvidelser
4. Identifikation af nye forretningsområder

I dette papir fokuseres på punkt fire, men det er vigtigt at understrege, at identifikationen af nye forretningsområder skal ses i sammenhæng med de tre andre elementer i strategien, jf. status på strategien udsendt til bestyrelsen.

3. Indtjeningsbidrag fra CBS' nuværende forretningsområder

CBS' opgaver hænger sammen, og vi kan hverken iflg. de juridiske rammer eller i praksis opfylde formålet for et enkelt forretningsområde isoleret; eksempelvis er god forskning en forudsætning for god undervisning. Dette understreges også af, at det iflg. universitetsloven udtrykkelig er universitetets opgave at fordele de tildelte midler på en måde, så universitetets formål (forskning, undervisning og formidling) bedst tilgodeses. Alligevel er det forskelligt i hvor høj grad de midler, der bevilliges til forskellige formål, dækker de udgifter, der reelt er forbundet hermed.

Der er foretaget en totalfordeling af CBS' indtægter og udgifter på hovedforretningsområder. I modellen fordeles både indtægter og udgifter så konkret som muligt. De steder, hvor det ikke kan lade sig gøre, anvendes forskellige nøgletalsfordelinger. Omkring halvdelen af omkostningerne fordeles på baggrund af nøgler. Modellen rummer derfor en vis usikkerhedsmargin, som godt kan ligge på +/- 10 mio. kr., og som det er væsentligt at have i baghovedet i forhold til anvendelsen af modellen. Et underskud eller overskud på omkring 10 mio. kr. kan derfor godt svare til en balance-situation med et resultat på 0. Den anvendte metode for fordelingen er nærmere beskrevet i bilag 2.

Tabel 1: Økonomi for CBS' nuværende forretningsområder (2012-regnskabet)

| Forretningsområder | Indtægter (mio. kr) | Omkostninger (mio. kr) | Resultat (mio. kr) |
|---------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Bachelor | 365,3 | 264,1 | 101,2 |
| Kandidat | 278,2 | 263,4 | 14,8 |
| HD | 97,6 | 91,3 | 6,3 |
| ISUP | 7,3 | 5,0 | 2,3 |
| Master | 85,1 | 96,6 | -11,5 |
| Forskning (inkl. ph.d.) | 277,1 | 331,5 | -54,5 |
| Eksternt finansierede projekter | 119,0 | 173,6 | -54,6 |
| I alt | 1.229,6 | 1.225,5 | 4,0 |

Note: Eksternt finansierede projekter inkluderer indtægtsdækket virksomhed (UK 90) samt tilskudsfinansieret virksomhed (UK 97).

ISUP er CBS internationale sommerkurser med 2.000 deltagere (International Summer University Program)

Bemærk: Master blev i 2012 belastet af udgifter, der reelt vedrører 2010 og 2011 af regnskabstekniske årsager. Uden denne belastning ville området have været i balance.

Det ses altså, at uddannelser og særlig bacheloruddannelser, bidrager økonomisk til de andre formål. Dette er en nødvendighed, først og fremmest fordi CBS' forskningsbevilling ikke rækker til den ønskede forskningsforankring af uddannelserne. Det skal bemærkes, at underskuddet på Masteruddannelser primært kan henføres til, at det regnskabstekniske var nødvendigt at bogføre en række hensættelser i 2012 som egentlig vedførte 2010 og 2011. Ses der bort fra disse udgifter, vil området have været i balance.

Det ses også, at den eksterne forskning bidrager negativt til CBS' resultat. Det skyldes, at eksterne forskningsbevillinger primært dækker de direkte omkostninger og kun meget lille omfang overheadomkostninger, ligesom der ofte er krav om, at CBS skal yde medfinansiering til projekterne. Da medfinansieringen jo også er forskning – nu blot bundet til et bestemt formål – kan man naturligvis diskutere, hvor den udgift skal placeres. I bilag 2 er der udarbejdet en marginalomkostningsbetragtning ift. den marginale omkostning ved at have eksternt finansierede projekter. En sådan beregning reducerer underskuddet på eksternt finansierede projekter, men der er fortsat tale om et underskud på ca. 25 mio. kr.

Opsummerende har CBS de sidste mange år høstet betydelige stordrift på de eksisterende uddannelser (ingen små hold, nedlæggelse af uddannelser med vigende søgning, standardisering, fælles valgfag osv.). Dette har dækket den løbende produktivtetsbesparelse og nye initiativer. Det har dermed været muligt at starte nye uddannelser og en række initiativer, der er vurderet fagligt eller politisk vigtige er sat i gang. Nogle af dem er senere blevet rentable (f.eks. kombinationsuddannelser og ISUP), mens andre fortsat kan betegnes som særlig strategisk indsats, der ikke direkte kan skaleres, men tjene som inspiration for nye tiltag inden for andre uddannelser (f.eks. GLOBE).

4. Udviklingen i CBS' omverden – muligheder og trusler

CBS er en integreret del af det danske og internationale uddannelsessystem. Ses der på de politisk-institutionelle rammer, så er der en række udviklingstræk, som naturligt vil påvirke CBS' udvikling som universitet. Politisk er der de seneste år gjort en stor indsats for at udvikle et sammenhængende uddannelsessystem uden rigide siloer og "blindgyder", der spænder ben for den enkelte studerende. Koordineringen mellem universiteternes, professionshøjskolernes og erhvervsakademiernes udbud forventes intensiveret. Der er desuden et stort politisk fokus på at få studerende til at tage dele af deres uddannelse i udlandet. Uddannelse ses i højere grad som et middel til vækst i erhvervslivet, hvilket vil sige, at universiteterne i større omfang skal uddanne til erhvervslivet end den offentlige sektor. Fra erhvervslivets side er fokus især rettet mod, hvorvidt dimittenderne har erhvervsrelevante kompetencer. E-baserede læringsformer forventes udbredt i endnu højere grad og indsats længere nede i uddannelsessystemet vil lægge pres på eksempelvis universiteternes brug af ICT (information and communication technology) i undervisningen. Endvidere ses der en intensiveret investering og udvikling inden for virtuelle uddannelse.

På forskningsfronten er der et fortsat fokus på, at forskningen skal være relevant for erhvervslivet og meget gerne udmønte sig i nye produkter og arbejdspladser til direkte gavn for det danske samfund.

For at guide identifikationen af udfordringer ved eksisterende forretningsområder og identifikationen af nye forretningsområder er der udarbejdet en overordnet SWOT-analyse. Den er opsummeret i nedenstående tabel i hovedoverskrifter. Modellen tager snævert udgangspunkt i forretningsområde-logikken og er afgrænset til effekter på CBS' økonomi. Analysen omfatter således på ingen måde hele CBS.

Tabel 2: SWOT-analyse for CBS

| | STYRKER | SVAGHEDER |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • CBS' stærke brand (især internat.) • Efterspurgte masseuddannelser • God geografisk placering • Stærk erhvervsøkonomisk profil • Forskning af høj standard • Stærke internat. samarbejdspartnere • CBS' kompetencer efterspørges i den offentlige sektor • CBS er den største UNI-udbyder af efteruddannelser • CBS anerkendt for praksisorienteret pædagogik • Kombinationsuddannelser | <ul style="list-style-type: none"> • Lav basisbevilling pr. studerende • CBS er primært en lokal operatør • CBS har en relativ lille anvendelse af e-baserede elementer i uddannelserne • Vores forskningsomdømme afhænger af relativt få nøglepersoner • CBS har lille erfaring med samarbejde med professionshøjskolerne og erhvervsakademier • Manglende prestige for VIP i undervisning • Primært vækst på uddannelser med størst omkostning pr. STÅ (kandidat + master) |
| MULIGHEDER <ul style="list-style-type: none"> • Politisk fokus på vækst i det private • Store offentlige investeringer i forskning og flere studiepladser. • Stort fokus på e-læring i samfundet • DK har en relativ stærk og international økonomi, hvor F&U prioriteres højt • Politisk fokus på international orienteret forskning og uddannelse • Opbakning til e-baserede læringskoncepter (MOOCS) | <p>KONSEKVENNS FOR CBS: CBS styrker giver gode muligheder for at udnytte fokus på vækst i det private erhvervsliv, den gode finansiering af uddannelsessektoren, ønsket om øget internationalisering og de nye e-læringsplatforme til at skabe nye forretningsområder.</p> <p>Men det fordrer, at CBS har den innovative kapacitet til at skabe disse forretningsområder. Det kræver fokus på erhvervsrelevans, internationalisering og e-læring.</p> | <p>KONSEKVENNS FOR CBS: CBS er fuldstændig afhængig af indtægten fra undervisning, især på bacheloruddannelserne, for finansiering af øvrige aktiviteter. Der stilles i stigende grad spørgsmål ved bacheloruddannelserne, herunder deres erhvervsrelevans. Samtidig er CBS' forskningsomdømme afhængig af en mindre gruppe af VIP'ere.</p> <p>CBS er altså nødt til vise, at CBS' uddannelser og forskning er centralt for vækst i DK, og at vi endnu engang kan skabe nye innovative uddannelser og uddannelsesformer. Det kræver fokus på erhvervsrelevans, internationalisering og e-læring.</p> |
| TRUSLER <ul style="list-style-type: none"> • Øget konkurrence på uddannelsesmarkedet (internationale såvel som nationale udbydere) • Politisk spørgsmål ved værdien af universitetsuddannelser • Stigende efterspørgsel efter erhvervsakademiuddannelser • MBA-markedet er stærkt konkurrenceudsat • Krav om e-baserede læringskoncepter • Den politiske styring giver for lidt rum til innovation • Lille vilje til privat finansiering af samfundsvidenskabelig forskning i DK | <p>KONSEKVENNS FOR CBS: CBS har været den dominerende spiller på efteruddannelse på både diplom- og masterniveau, men denne position er under pres. Samtidig er CBS under pres for på den ene side at skabe innovative uddannelsesformer og samarbejdsformer med erhvervslivet, men på den anden side betyder et snævert politisk fokus på klasserumsundervisning samt mange offentlige regler, at det er svært at innovere.</p> <p>Konkret må CBS samarbejde med erhvervsakademier og professionshøjskoler samt skabe mere fleksible og individuelle uddannelsesformer</p> | <p>KONSEKVENNS FOR CBS: Presset fra nye konkurrenter kombineret med løbende effektiviseringskrav fra staten samt en for lav basisforskningsbevilling til finansiering af det nuværende produktmiks betyder, at CBS skal innovere sin nuværende produktportefølje samt skabe forståelse for værdien af CBS' uddannelse og forskning hos både politikere og erhvervsfolk.</p> |

Hovedkonklusionen på ovenstående analyse er, at følgende temaer er gennemgående for CBS håndtering af de forskellige kombinationer af styrker og svagheder, muligheder og trusler:

1. Øget erhvervsretning
2. Øget internationalisering

3. E-læring tænkes ind i alle uddannelsesaktiviteter
4. Fastholde position som erhvervslivets efteruddannelses-universitet inden for samfundsvidenskab
5. Etablere uddannelser med bedre dækningsbidrag

Disse fem tematikker er således strukturerende for udviklingen af eksisterende og nye forretningsområder.

5. Udvikling af eksisterende og nye selv bærende aktiviteter

Som det fremgår af de foregående afsnit, har CBS i dag en meget dominerende position ift. at levere samfundsvidenskabelige kandidater til det private erhvervsliv på både bachelor, kandidat og efteruddannelsesområdet. Konkurrencen er imidlertid stigende, og selvom vi forventer at konkurrence ikke nødvendigvis kommer os til skade, så er det økonomiske grundlag udfordret på langt sigt. Derudover har CBS ikke endnu skabt en model, hvor indtægterne fra eksternt finansierede aktiviteter kan dække udgifterne herved. Hertil kommer, at CBS' nuværende økonomimodel ikke er i balance på længere sigt. Der er således en række faktorer, som gør, at CBS har brug for fortsat at udvikle eksisterende og nye forretningsområder.

I det følgende præsenteres en række mulige nye eller justerede forretningsområder. Som nævnt indledningsvis er det målet, at nærværende papir kan bidrage til at få identificeret en række konkrete projekter, som der udarbejdes egentlige business cases for. Papiret er således ikke i sig selv en opstilling af sådanne projekter.

Erhvervets universitet - uddannelser og forskning i og med virksomheder

CBS har en stor styrke i uddannelse af kandidater til erhvervslivet samt efteruddannelse af medarbejdere fra erhvervslivet. Samtidig har CBS et voksende forskningssamarbejde med virksomheder f.eks. i form af erhvervs-ph.d.-ordningen samt i mindre grad finansiering af forskningsprojekter og professorater mv. I dette afsnit fokuseres på områder, hvor CBS kan udvikle sit samarbejde med erhvervslivet og samtidig skabe nye indtægter til CBS (dog behandles efteruddannelsesområdet i et separat afsnit i slutningen af dokumentet). Det er dog vigtigt at understrege, at erhvervsrelevans skal indgå i alle aktiviteter på en business school, uanset om det er forskning, undervisning eller formidling.

Fra praktik til talentformidling

CBS har i mange år haft forskellige praktikforløb og i 2011 etableredes et særligt forløb på HA-International Business – kaldet EngAGE, hvor virksomhederne betaler 100.000 kr. for at deltage i programmet og samtidig stiller både praktikpladser og mentorordning til rådighed for de studerende i programmet. Det kan overvejes at udvide konceptet til andre studier, da tiltaget er et eksempel på, at virksomhederne har en betalingsvillighed når det drejer sig om at tilknytte dygtige CBS-studerende til virksomheden, men der formentlig ikke tale om et koncept, som kan skaleres i større skala (det vil altså være til de mest talentfulde studerende inden for alle studier, men ikke et masseuddannelseskoncept).

Der kan således arbejdes videre med forskellige koncepter for talentformidling mellem virksomheder og studerende, så der etableres kontakt mellem virksomheder og studerende tidligt i de

studerendes karriere til gavn for både virksomhed og studerende. Selvom betalingsordninger som EngAGE, nok er forbeholdt talentprogrammer for de absolut mest ambitiøse og dygtigste studerende, så kan en bredere og systematiseret praktikordning også være værdifuld. Hidtil har den generelle praktikordning på CBS været ressourcekrævende, men en systematisering og standardisering kan skabe en mere fornuftig økonomi.

Erhvervsforskning

Det er vanskeligt at få virksomheder til at investere kommercielt i forskning, da resultaterne af erhvervsøkonomisk forskning sjældent kan patenteres eller på anden måde gøres eksklusiv. Sådant finansiering vil typisk komme fra almennyttige fonde, som ser den samfundsmæssige værdi af erhvervsøkonomisk forskning. Derimod må direkte finansiering af forskere (lige fra ph.d. til professor) kunne øges. Det fordrer dog, at CBS' forskningsprofil inden for erhvervsrelevant verdensklasseforskning styrkes yderligere.

Konsulentopgaver (indtægtsdækket virksomhed)

Mange gode business schools har gode indtægter fra konsulentopgaver etc. I dag har CBS kun et mindre omfang af konsulentopgaver primært centreret omkring Center for Economic and Business Research. CBS' tilgang er, at CBS som udgangspunkt ikke skal konkurrere med de private konsulenthuse. CBS skal gennemføre konsulentopgaver, når der er tale om ydelser, hvor CBS' stærke forskningsprofil efterspørges direkte, og hvor CBS' generelle forskningsprofil ikke kompromitteres. Det vurderes således ikke at være et forretningsområde, som CBS skal udvikle voldsomt.

CBS skal være relevant for Jylland og Fyn

CBS tiltrækker bachelorstuderende fra hele landet, og CBS tiltrækker mange bachelorer fra især SDU til CBS' kandidatuddannelser. Det betyder, at CBS har flere kandidatstuderende end bachelorstuderende. Til gengæld er CBS ikke en oplagt samarbejdspartner for jyske og fynske virksomheder. Det kan naturligvis overvejes, om CBS skal etablere campus på Fyn eller i Jylland, men dels vil det være svært at opretholde en acceptabel forskningsdækning, dels vil det være svært at få tilstrækkelig stordrift og dels er etableringen af universiteter med samme uddannelsesprofil i samme by ofte samfundsøkonomisk u hensigtsmæssigt. Andre universiteter gør det, men det virker ikke politisk eller økonomisk opportunt, at CBS skal deltage i u hensigtsmæssig og uøkonomisk udvikling. Derfor bør CBS' tilbud til jyske og fynske virksomheder være et andet.

Som det fremgår af afsnittet om CBS Online (se punkt nedenfor), så er IT-baseret læring i rivende udvikling, hvilket giver grundlag for at udvikle nye uddannelsesprogrammer (deltid eller heltid) hvor de studerende tilknyttes CBS f.eks. via en virksomhed og får en uddannelse, hvor der veksles mellem studieforberedelse online, ophold på CBS med bearbejdelse af det tillærte og arbejde i virksomheden. Den konkrete sammensætning af sådanne tilbud skal udvikles i tæt dialog med de potentielt involverede virksomheder. Virksomheden vil formodentlig skulle yde en egenbetaling for at opnå de små hold samt den løbende udvikling/kvalitetssikring af online-tilbuddene, der vil være en forudsætning.

Større bidrag fra partnere mv.

CBS har kun i meget lille omfang udnyttet mulighederne for egentlige bidrag fra partnere i erhvervslivet, herunder især fonde. Til sammenligning kan nævnes, at det lykkedes det svenske Ka-

rolinska, et stor medicinsk universitet at rejse en milliard svenske kr. til deres 100 års jubilæum med en bemanning på kun to personer. CBS' muligheder er ikke lige så gode, som de medicinske universiteter, men eksemplet tjener som inspiration til, at potentialet formentlig er der. Oplagte fokusområder er opførelsen af et nyt campuskompleks på Solbjerg campus og CBS' kommende hundredeårs jubilæum.

CBS international

Internationaliseringen af CBS' forsknings- og uddannelsesprofil har været en central del af udviklingen af CBS' forretningsområder gennem de sidste rigtig mange år. Internationaliseringen har betydet, at CBS er attraktivt for nogle af de dygtigste danske studerende, ligesom CBS internationale profil er afgørende for at tiltrække top-forskere. Imidlertid er internationalisering ikke i sig selv overskudsgivende, faktisk tværtom. Således gennemføres internationalisering for finansiering hentet fra andre af CBS' områder.

CBS har grundlæggende to typer af internationale studerende: full degree studerende og udvekslingsstuderende.

Full degree studerende er udlændinge, der bliver optaget på linje med danske studerende på CBS. For EU/EØS-borgere gælder, at de ikke skal betale for undervisningen, men til gengæld modtager CBS STÅ for aflagte eksamener på linje med danske studerende. For ikke-eu-borgere gælder, at CBS kan opkræve betaling, herunder opnå et overskud på gennemførelsen af uddannelsen, men CBS modtager ikke STÅ for aflagte eksamener.

Ordningen for **udvekslingsstuderende**, der baserer sig på gensidig udveksling mellem CBS og et udenlandsk universitet i typisk mellem tre måneder og et halvt år. Fra 2012 modtager CBS reelt STÅ for de fag, som de danske studerende aflægger ved udenlandske universiteter og får overført til deres eksamensbevis fra CBS (typisk ikke alle fag, som de studerende tager i udlandet), men får til gengæld ikke noget for de fag, som de udenlandske udvekslingsstuderende aflægger ved danske universiteter (uanset om de udenlandske studerende får merit for dem på deres hjemuniversitet eller ej). Hertil kommer et særligt tilskud pr. udvekslingsstuderende på ca. 5.000 kr. for både de studerende CBS sender ud og dem, som vi modtager på CBS. Hertil kommer en række andre, mindre udvekslingsordninger (f.eks. udenlandsstipendieordningen, Erasmus Mondo ordningen mv.).

Flere internationale forskningsprojekter

CBS besluttede primo 2013 at have et øget fokus på indhentning af eksterne midler til internationale forskningsprojekter, men dette er en langvarig indsats, da det for en stor del er netværksafhængigt og afhængigt af CBS' forskningskvalitet på den internationale scene.

Flere udenlandske betalende studerende

Udenlandske studerende fra ikke-EU-lande betaler for deres studier på CBS. Prisen må fastsættes, så der er fuld omkostningsdækning inkl. dækning af udgiften til forskningsdækningen samt evt. yderligere overskud. Det er dog oftest omkostningsfuldt at rekruttere sådanne studerende. Alternativet er, at der etableres danske stipendier, som de udenlandske studerende kan søge. CBS kan således have en interesse i, at det i højere grad bliver muligt at søge om private stipendier til dækning af ophold ved CBS. Samtidig har CBS oplevet en mindre efterspørgsel efter pladser på vores

kandidatuddannelser fra Libyen (pt. 10 studerende, og forventeligt 20 studerende fra 2014), der står overfor den udfordring, at deres kommende ledelseslag mangler god uddannelse – og her kan den skandinaviske form for management godt fremstå attraktiv. Der er en lang tradition for at ledere fra Mellemøsten, Afrika og Asien søger uddannelse i vesten, og det kan ikke udelukkes, at det for visse grupper vil være attraktivt at vælge en skandinavisk tilgang fremfor de traditionelle britiske, amerikanske eller franske tilgange, men det kan ikke forventes at blive en stor forretning.

Off-shore campus

En del universiteter har etableret off-shore campus i f.eks. Kina. CBS har kun få erfaringer hermed fra Sino-Danish Center (SDC) i Beijing, som er et samarbejde mellem de danske universiteter og Uddannelsesministeriet. Erfaringerne viser, at det er meget vanskeligt at etablere et off-shore campus, ligesom det ikke har været voldsomt attraktivt for forskerne at tage til Beijing, bl.a. fordi der ikke umiddelbart har været et spændende forskningsmiljø. Det er således ikke umiddelbart oplagt, at CBS skal forsøge selv at etablere off-shore campus. Til gengæld kan det være interessant, hvis CBS kan indgå i samarbejder med andre udenlandske universiteter om fælles campus. Samarbejdspartnerne skal være forskningsmæssigt stærke, således at det bliver interessant for CBS' forskere at tage til dette off-shore campus og naturligvis gerne præstigefulde, idet det vil gøre en positiv business case mere sandsynlig. Skrappe regler for udenlandske etableringer, samt store omkostninger ved placering af dansk videnskabeligt personale, betyder at omkostningsstrukturen skal overvejes nøje.

Samarbejde med BRIK-lande og Afrika

Ift. BRIK-landene har CBS primært fokuseret på samarbejde med Kina og Indien. Imidlertid kan CBS på sigt udvikle mere intensive samarbejder med især mellem- og sydamerikanske lande, ligesom den buldrende vækst i Afrika bør gøre nogle af de afrikanske lande interessante for dansk erhvervsliv og dermed for CBS. Der er grundlæggende to forretningsidéer: 1) Koble CBS-studerende eller talentfulde studerende fra BRIK-landene eller Afrika med danske virksomheder, der er eller på sigt vil etablere sig i disse lande, hvorfor de har interesse i at indgå i uddannelsessamarbejder. Virksomheden betaler så for specialiseringen af de studerende. Hvis der er tale om danske studerende, vil der kun være tale om en mindre betaling, svarende til EngAGE-modellen, mens der for studerende fra BRIK-lande og Afrika vil være tale om, at de danske virksomheder skal stille full degree stipendier til rådighed for de studerende. 2) Der indgås samarbejde med f.eks. Danida om direkte samarbejde med business schools i primært Afrika med henblik på viden-overførsel og studenterudveksling. Der vil formentlig ikke være tale om et egentligt overskud fra sådanne samarbejder, men CBS kan udvide omsætningen og dermed øge CBS' samlede forskningsproduktion. CBS har i enkelte tilfælde haft succes med finansiering fra f.eks. Danida, og det bør forfølges yderligere.

CBS online

Nye online læringsmodeller kan tilføje nye pædagogiske muligheder, øge indlæringen og udbrede uddannelse til grupper, der i dag har dårlig adgang (nationalt og internationalt). At gøre undervisning uafhængigt af tid og sted passer fint med CBS' næsten 100 år lange tradition for deltidsuddannelse. Imidlertid vil der næppe kunne etableres et forretningsområde alene baseret på e-læring. Det internationale marked for e-læring er kendetegnet ved, at mange nu tilbyder e-læring fx i form af MOOC (Massive Online Open Courses). Der er imidlertid stort set ingen indtægter forbundet med aktiviteten. Men der vil være en forventning fra de studerende og formentlig også fra politisk side om, at e-læring udbydes som supplement til den nuværende klasseundervisning. End-

videre må det forventes, at der vil komme en større konkurrence fra de mest anerkendte business schools i verden, som kan tilbyde gratis e-læring kombineret med eksamensbevis mod betaling.

E-læring er altså et "need to have" i fremtiden, men et "need to have", som der ikke umiddelbart kan forventes at være mange ekstraindtægter forbundet med. Tværtimod vil der også i de kommende år være behov for massive investeringer i undervisningsteknologi, både i form af udstyr til undervisningen og i form software, infrastruktur mv. Hvis der således skal skabes indtægter fra e-læring, vil den sandsynlige model formentlig være i form af deltidsuddannelser, baseret på en kombination af e-læring og tilstedeværelse på CBS.

CBS – Efteruddannelse

CBS har i snart 100 år haft et meget succesfuldt efteruddannelsesprogram i form af HD-uddannelserne. Disse er fortsat meget succesfulde og udvikles løbende med f.eks. et fast-track-forløb og et virtuelt forløb, ligesom der løbende er kommet nye andendels-forløb til.

HD-uddannelserne er over tid blevet suppleret med en række tilsvarende succesfulde masterprogrammer, herunder MBA, E-MBA, MMD, Master in Public Administration og Master i skat. CBS fortsætter med at udvikle sine masteruddannelser og har senest tilføjet en Master i Public Governance, der med sin modulbaserede tilgang har tiltrukket en anden gruppe studerende end MPA'en, og en E-MBA i Shipping og Logistics, der er udviklet i tæt samspil med erhvervet. Som det fremgår af afsnittet om økonomi, løber disse uddannelser rundt i sig selv inkl. betaling af overhead (jf. at der er et regnskabsteknisk forhold, som gør, at masteruddannelserne fremstår med et mindre underskud i 2012). Værdien af disse uddannelser skal dog også ses ift., at de er en helt central måde for CBS at formidle sin forskningsviden til erhvervslivet samt et attraktivt område for forskere at undervise inden for.

Executive-uddannelser

I dag har CBS ikke aktiviteter inden for kortere, specialiserede forløb til erhvervsledere og key employees. Disse aktiviteter er placeret i fonden CBS Executive, bl.a. for at stå friere i konkurrencen med lokale og globale konkurrenter. CBS Executive tager sig i praksis af alle "ikke-gradualløsende" uddannelsesforløb. Det vurderes, at denne arbejdsdeling mellem CBS og CBS Executive bør fastholdes, idet formålet med fonden bag CBS Executive er at støtte CBS, hvorfor et evt. fremtidigt overskud fra CBS Executive kommer CBS til gode (om end det må forventes, at der går flere år før et sådant overskud tilvejebringes).

Til gengæld kan der være et potentiale i at udvikle korte executive-kurser, der kan give en grad eller dele af en grad. Erfaringerne med MPG-uddannelsen har vist, at der er en efterspørgsel i den offentlige sektor efter modulopbyggede uddannelser, hvor man over en længere periode kan opnå en grad. Det må forventes, at der er en tilsvarende efterspørgsel i det private erhvervsliv. Man kan forestille sig en model, hvor der tages et 5-6 ugers intensivt kursus inden for et specifikt område (strategi, ledelse, organisation, HRM mv.). Disse ECTS-point kan der så gives merit for, hvis man ønsker at gennemføre en hel master senere.

Uddannelser med mulighed for et bedre dækningsbidrag

Kombineret teknik, naturvidenskab og business-uddannelser; universitetssamarbejde i hovedstaden

CBS ser gode muligheder i at kombinere it, teknisk uddannelser og naturvidenskabelige elementer med business og management-elementer. Således er CBS allerede aktiv i BioBusiness and Innovation Platform-uddannelsen i samarbejde med KU og DTU. CBS ser gerne, at sådanne samarbejder udbredes. Det er dog en alvorlig hæmsko, at ministeriet konsekvent henviser CBS til det lave taxameter, også i sådanne samarbejder.

Samtidig satser CBS på at udvikle egne uddannelser med en stærkere teknisk basering. Således har CBS hjemtaget E-buss uddannelsen fra ITU (primært fordi der med ITU ikke kunne etableres et ligeværdigt samarbejde). Det er uafklaret, om CBS kan få det samme høje taxameter til E-buss uddannelsen, som ITU, men det bliver under alle omstændigheder højere end det almindelige erhvervsøkonomiske taxameter.

Diplomuddannelse

Det er et politisk ønske at tilbyde bacheloruddannelser, som er mere målrettet det private erhvervsliv og mindre forskningsbaserede. I dag udbydes sådanne bacheloruddannelser – kaldet professionsbacheloruddannelser – kun af professionshøjskolerne og erhvervsakademierne. Imidlertid kunne CBS udbyde en sådan bacheloruddannelse med forbillede i tilsvarende ingeniøruddannelser (diplomingeniør). En "diplomøkonom" skal i praktik, og de fleste skal ud i job efter de 3 – 3,5 års uddannelse, mens en mindre del kunne fortsætte på kandidatuddannelsen. Det meste af undervisningen kan varetages af heltidsundervisere og DVIP, hvilket er billigere og "letter presset" på forskningsdækningen. Hvis CBS etablerer en sådan uddannelse, er der en risiko for, at ministeriet vil omlægge hele HA-uddannelsen til en professionsbachelor, hvilket vil betyde tab af en meget værdifuld akademisk uddannelse, ligesom det vil være en udfordring, bl.a. i relation til vores internationale samarbejde. Modsat vil CBS formentlig kunne tilføre disse professionsbachelorer en kvalitet og et brand, som vil gøre dem mere attraktive for erhvervslivet. Det er således CBS' opfattelse, at der er plads til begge typer af bacheloruddannelser på CBS.

6. Konklusion

CBS har et stærkt miks af forretningsområder, som giver et godt grundlag for at udvikle eksisterende og ny forretningsområder. Men CBS er samtidig under pres, og hvis blot den nuværende markedsposition skal fastholdes, så kræver det bl.a., at nye forretningsområder opdyrkes.

Dette papir åbner denne diskussion, men det kræver en bred dialog på hele CBS at identificere de rigtige løsninger. Således vil bestyrelsen på seminaret d. 11.-12. september diskutere, hvad CBS i fremtiden skal satse på for at udvikle eksisterende og nye forretningsområder. Diskussionen vil være afsæt for en bredere diskussion på hele CBS, der vil munde ud i udvælgelsen af nogle egentlige satsningsområder, forventeligt inden efterårssemestret 2014.

Bilagssamling

Bilag 1: Oversigt over udvikling i ungdomsårgange

Nedenfor er indsat et notat fra uddannelsesministeriet omkring udviklingen i ungdomsårgangene og deres søgning til gymnasiale uddannelser og videregående uddannelser

Fra ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser

OPTAG 2013 – Notat om ungdomsårgange

Hvor mange der søger optagelse på en videregående uddannelse, og dermed potentielt kan optages, afhænger blandt andet af, hvordan ungdomsårgangenes størrelse udvikler sig, og ikke mindst af hvor mange unge, der tager en gymnasial eksamen.

Tabel 1: Udvikling i ungdomsårgang og optag på de videregående uddannelser

| | 19-25-årige i befolkningen | | Studenter | | Optag | |
|------|----------------------------|------------|-----------|------------|--------|------------|
| | Antal | Indekseret | Antal | Indekseret | Antal | Indekseret |
| 2006 | 414.130 | 85 | 31.136 | 74 | 43.462 | 72 |
| 2007 | 416.259 | 86 | 31.977 | 76 | 43.894 | 73 |
| 2008 | 427.771 | 88 | 32.634 | 78 | 40.805 | 67 |
| 2009 | 442.008 | 91 | 35.072 | 84 | 46.616 | 77 |
| 2010 | 456.439 | 94 | 36.898 | 88 | 52.121 | 86 |
| 2011 | 470.544 | 97 | 40.059 | 96 | 57.131 | 94 |
| 2012 | 485.827 | 100 | 41.822 | 100 | 60.537 | 100 |
| 2013 | 498.657 | 103 | 46.000* | 110 | 62.875 | 104 |
| 2014 | 512.415 | 105 | | | | |
| 2015 | 522.207 | 107 | | | | |
| 2016 | 526.805 | 108 | | | | |
| 2017 | 528.787 | 109 | | | | |
| 2018 | 528.731 | 109 | | | | |
| 2019 | 525.355 | 108 | | | | |
| 2020 | 523.354 | 108 | | | | |
| 2025 | 502.420 | 103 | | | | |
| 2030 | 498.594 | 103 | | | | |
| 2035 | 462.570 | 95 | | | | |
| 2040 | 470.028 | 97 | | | | |
| 2045 | 518.449 | 107 | | | | |
| 2050 | 535.277 | 110 | | | | |

Kilde: befolkningstal: Danmarks Statistik, studenter: UNI-C (*2013 er et prognosetal), optag: Beregninger baseret på data fra Den Koordinerede Tilmelding (KOT).

Antallet af 19-25-årige i befolkningen er steget med 3 pct. fra 2012 til 2013. Antallet af studenter er tilsvarende steget med 10 pct. i forhold til 2012. Antal optagne på de videregående uddannelser fra 2012 til 2013 er steget med 4 pct.

Antal optagne er altså steget mindre end antal studenter, men mere end antal 19-25-årige fra 2012 til 2013. I perioden 2009-2012 steg optaget mere end både antal 19-25-årige og antal studenter.

Det fremgår af tabel 1, at ungdomsårgangenes størrelse forventes at stige frem mod 2017. Således forventes der at være 30.130 flere 19-25-årige i 2017 sammenlignet med 2013. I perioden fra 2017 til 2035 falder det forventede antal 19-25-årige i befolkningen igen. Faktisk forventes antallet af 19-25-årige allerede i 2030 at være lavere end antallet af 19-25-årige i 2013. Fra 2035 til 2050 forventes antallet af 19-25-årige igen at stige, sådan at det forventede antal af 19-25-årige i 2050 er større end det forventede antal 19-25-årige i 2017, ifølge Danmarks Statistiks prognoser.

Bilag 2 - Beregninger på nuværende forretningsområde

Nedenstående er en uddybning af den økonomiberegning, der er indsat i selve notatet.

I modellen fordeles både indtægter og udgifter så konkret som muligt, altså efter de faktiske konteringer. De steder, hvor de ikke kan lade sig gøre, anvendes forskellige nøgletalsfordelinger.

Grundlæggende er modellen opbygget efter følgende omkostningsparametre:

Direkte omkostninger (Løn og drift konteret direkte på området)

Indirekte omkostninger (institut, studieadministration, dekansekretariater)

Fælles omkostninger (fællesadministration)

Bygningsomkostninger

Omkring halvdelen af omkostninger fordeles på baggrund af nøgler. Modellen rummer derfor en vis usikkerhedsmargin, som ligger på omkring +/- 10 mio. kr., og som det er væsentligt at have i bagehovedet i forhold til anvendelsen af modellen. Et underskud eller overskud på 10 mio. kr. kan derfor godt betragtes som værende tæt på balance.

Tabel 1: Totalomkostningsfordeling – opgjort på 2012

| Forretningsområder | Indtægter (mio. kr) | Omkostninger (mio. kr) | Resultat (mio. kr) |
|--------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Bachelor | 365,3 | 264,1 | 101,2 |
| Kandidat | 278,2 | 263,4 | 14,8 |
| HD | 97,6 | 91,3 | 6,3 |
| ISUP | 7,3 | 5,0 | 2,3 |
| Master | 85,1 | 96,6 | -11,5 |
| Forskning (inkl. ph.d.) | 277,1 | 331,5 | -54,5 |
| Ekstern finansierede projekter | 119,0 | 173,6 | -54,6 |
| I alt | 1.229,6 | 1.225,5 | 4,0 |

Note: Ekstern finansierede projekter inkluderer indtægtsdækket virksomhed (UK 90) samt tilskudsfinansieret virksomhed (UK 97).

Modelberegningerne viser, at det primært er bacheloruddannelserne, der tjenes penge på. På både kandidatuddannelserne og HD er der dog også et mindre overskud. Underskuddet på masteruddannelserne skyldes primært, at man i 2012 konterede en række udgifter som faktisk vedrørte 2010 og 2011. På både basisforskning og ekstern finansiering anvendes ca. 55 mio. kr. mere end CBS får af indtægter.

At overskuddet på bacheloruddannelserne er så markant højere end på kandidatuddannelserne skyldes primært to elementer:

1. Bacheloruddannelserne har en betydelig lavere VIP/DVIP ratio end kandidatuddannelserne, og er dermed billigere at gennemføre. I 2012 lå ratioen på 0,79 for bacheloruddannelserne. For Kandidatuddannelserne lå den på 1,53.
2. Dernæst er indtægterne via færdiggørelsesbonus en del større for bacheloruddannelserne end de er for kandidatuddannelserne. I 2012 kom 15 pct. af indtægterne til bacheloruddannelser fra færdiggørelsesbonus. For kandidatuddannelserne lå den tilsvarende andel

på 5 pct. Det skal bemærkes, at muligheden for at få færdiggørelsesbonus er meget bedre på bacheloruddannelserne end kandidatuddannelserne, fordi den udløses på bacheloruddannelserne, hvis de studerende er mindre end et år forsinket, mens de på kandidatuddannelserne kun må være tre måneder forsinket.

Marginal-omkostnings-modellen

Ovenfor er der præsenteret en klassisk totalfordelingsmodel baseret på forretningsområder. Man kan dog argumentere for, at internt finansieret forskning er en forudsætning for, at CBS kan afholde undervisning, og at omkostninger hertil, der ikke kan dækkes af basisforskningstilskuddet, skal fordeles til de forskellige uddannelser. Med andre ord hvis man fjernede den egenfinansierede forskning, så ville det på sigt ikke være muligt at opretholde overskuddet på uddannelserne, fordi akkrediteringerne ville komme i fare mv. Denne forudsætning er indlagt i beregningerne i tabel 2, hvor omkostninger til basisforskningen ud over hvad basisforskningstilskuddet dækker er fordelt på uddannelserne på baggrund af uddannelsernes anvendelse af videnskabelige medarbejdere i undervisningen (dvs. at en markant større andel går til kandidatuddannelserne end bacheloruddannelserne grundet den væsentligt højere VIP-dækning).

Endelig kan man argumentere for, at fastlæggelsen af omkostningerne til eksternt finansierede projekter skal ses ud fra en marginalbetragtning, således at området kun belastes af de ekstraomkostninger, som de påfører uddannelsesområdet ved at trække VIP'ere væk fra undervisningen, ligesom de ikke skal belastes af bygningsomkostninger, da disse omkostninger kun vil kunne reduceres helt marginalt, hvis den eksternt finansierede forskning blev neddrolet. Der er således foretaget følgende to ændringer ift. den klassiske totalfordelingsmodel:

1. I første model er den tid som allerede ansatte forskere arbejder på projekterne en del af de direkte projektomkostninger. Disse omkostninger definerer vi som frikøb. Som erstatning herfor har CBS i princippet ansat deltidsundervisere til at varetage den undervisning som forskerne er frikøbt for. I den alternative model belastes eksterne projekter alene med de omkostninger som CBS har som konsekvens af projekterne – altså lønudgifterne til deltidsundervisere.

Tilsvarende vil hovedparten af den medfinansiering som CBS henfører til projekterne være en del af omkostningerne til basisforskningen og ikke som i den tidligere model til projekterne.

2. I den første model blev der ligeledes henført en andel af bygningsomkostningerne til eksternt finansierede projekter. I den alternative model fordeles bygningsomkostningerne alene til uddannelserne, med det argument at CBS, som hovedregel, ikke øger bygningsomkostningerne i forbindelse med aktiviteter på eksternt finansierede projekter.

Resultatet af disse beregninger vises i tabel 2 på næste side.

Tabel 2: Marginalomkostningsmodellen

| Forretningsområder | Indtægter (mio. kr) | Omkostninger (mio. kr) | Resultat (mio. kr) |
|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|
| Bachelor | 480,3 | 413,3 | 67,0 |
| Kandidat | 413,8 | 439,4 | -25,7 |
| HD | 115,3 | 115,0 | 0,3 |
| ISUP | 8,0 | 5,8 | 2,2 |
| Master | 93,3 | 107,5 | -14,2 |
| Ekstern forskning | 119,0 | 144,5 | -25,6 |
| I alt | 1.229,6 | 1.225,5 | 4,0 |

Konsekvensen af disse beregninger er at underskuddet på eksternt finansierede projekter reduceres til ca. 25 mio. kr., men at uddannelsernes resultat forværres tilsvarende.

Anvendelse af modellen på en konkret case

Modellen kan i et vist omfang anvendes til at vurdere, i hvilket omfang enkelte aktiviteter giver overskud eller underskud. I nedenstående eksempel har vi forsøgt at anvende marginalmodellen til beregning af økonomien i GLOBE uddannelsen, som er placeret under BSc i International Business. Det er også muligt at lave en tilsvarende beregning med totalfordelingsmodellen.

Ved anvendelse af marginalmodellens principper beregnes et overhead for bacheloruddannelserne, indeholdende indirekte, fælles og bygningsomkostninger (svarende til modellen i tabel 1). Dernæst pålægges uddannelsens andel af omkostninger vedrørende internt finansieret forskning ud over, hvad der finansieres via basisforskningstilskuddet (svarende til modellen i tabel 2).

Ved at anvende modellen i tabel 2 fordeles 1.610.600 kr. i indtægt og 1.828.400 kr. i omkostninger. Dette giver et underskud på 217.800 kr., jf. tabel 3.

Tabel 3: Beregninger på de samlede omkostninger for GLOBE i 2012 ved anvendelse af marginalmodellen

| Indtægter | 1.000 kr. | Omkostninger | 1.000 kr. |
|-------------------------------------|----------------|--------------------------------------|----------------|
| STÅ indtægt | 1.223,1 | Direkte omkostninger | |
| Antal STÅ (CBS studerende) | 27,0 | VIP/DVIP | 83,1 |
| Indtægt per. STÅ | 45,3 | TAP | 48,9 |
| Antal STÅ (udenlandske studerende) | 9,0 | Drift | 271,1 |
| | | Valgfag | 143,2 |
| | | I alt | 546,3 |
| Evt. bachelor bonus | 117,5 | Overhead pr. STÅ | 30,1 |
| Internationaliseringstilskud | 270,0 | Overheadomkostninger i alt | 1.084,7 |
| Indgående | 180,0 | Ekstra overhead fra forskning | 197,4 |
| Udgående | 90,0 | | |
| Indtægter i alt | 1.610,6 | Omkostninger i alt | 1.828,4 |
| Resultat for GLOBE | | | -217,8 |
| Resultat per. STÅ (27 STÅ) | | | -8,1 |

Note: Udenlandske studerende udløser ikke STÅ

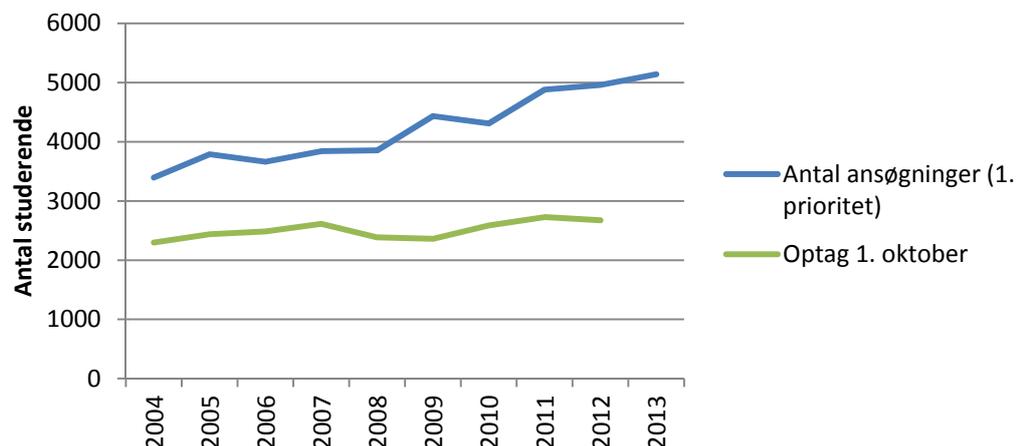
Skal modellen vise et resultat i balance, vil det kræve at taxameteret blev hævet med 8.100 kr. for at få dækket både direkte og overheadomkostningerne samt midler til basisforskningen. Hertil kommer, at CBS' bacheloruddannelser i gennemsnit bidrager med 11.700 kr. til øvrige aktiviteter pr. STÅ. Det vil sige, at hvis GLOBE skal bidrage til de øvrige aktiviteter på CBS på linje med andre bacheloruddannelser, så skal taxameteret hæves med yderligere ca. 11.700 kr. pr. STÅ. Samlet set mangler der altså ca. 19.000 kr., hvis CBS skulle have samme økonomiske udbytte af Globe-uddannelsen som de øvrige uddannelser. Modsat viser beregningen også, at CBS faktisk kunne finansiere uddannelser inden for den nuværende taxameterordning på cirka samme ambitionsniveau som Globe, hvis CBS fik løst sit problem omkring for lav basisforskningsbevilling.

Igangsættes der flere aktiviteter á la GLOBE, er det centralt, at der i kalkulationerne medtages overheadomkostninger samt omkostninger til finansiering af basisforskningen.

Bilag 3: Tendenser på CBS' uddannelser

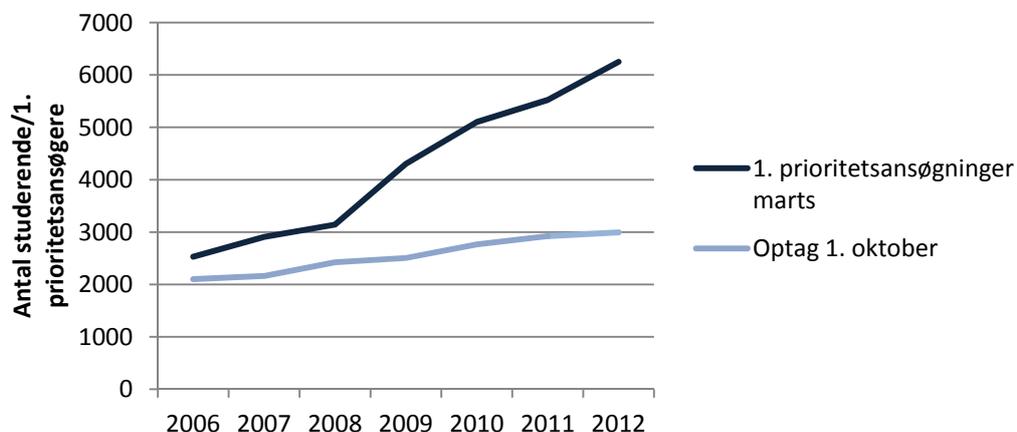
På de følgende sider vises en række figurer, der viser tendenserne i udviklingen på CBS uddannelser. Figurerne skal bidrage til at skabe et mere klart billede af CBS' nuværende situation.

Figur 1: Udviklingen i antallet af 1. prioritetsansøgninger på bacheloruddannelserne sammenholdt med antallet af optagne studerende opgjort den 1. oktober



Kilde: CBS' egne opgørelser baseret på udtræk fra KOT samt SPARC

Figur 2: Udviklingen i antallet af 1. prioritetsansøgninger på kandidatuddannelserne sammenholdt med antallet af optagne studerende opgjort den 1. oktober



Kilde: CBS' egne opgørelser, baseret på udtræk fra Admission samt SPARC.

Tallene i ovenstående to figurer viser at stigningen i antallet af studerende på CBS primært kommer som konsekvens af at der optages flere studerende på kandidatuddannelserne. Som der fremgår af figur 2 er antallet af optagne studerende på kandidatuddannelserne steget med omkring 1.000 studerende siden 2006. For bacheloruddannelserne ligger stigningen på omkring halvdelen i perioden 2004-2012. Samtidig er det væsentligt at have for øje, at antallet af 1. prioritetsansøgninger for både bachelor og kandidat er steget markant. For kandidatuddannelserne skyldes stigningen i ansøgningerne især at mange udenlandske studerende søger optagelse, uden at de

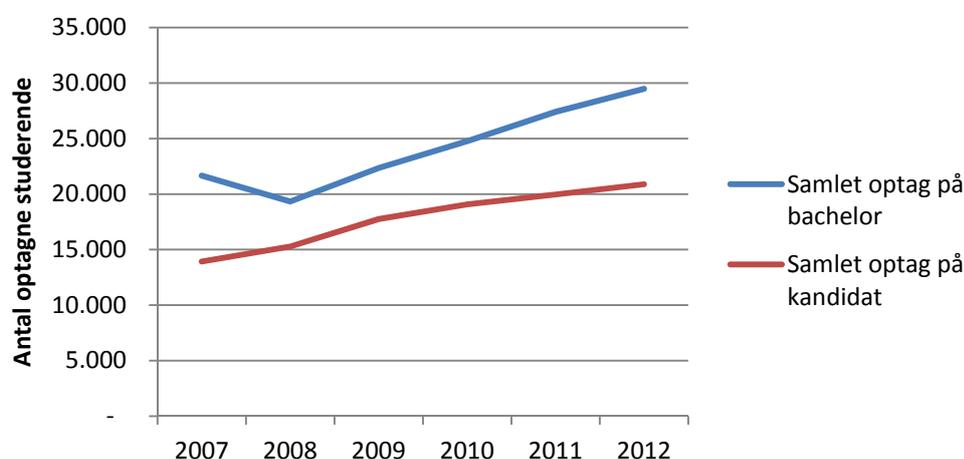
nødvendigvis har de rette kvalifikationer. Den helt grundlæggende konklusion er imidlertid, at CBS har et godt grundlag for fortsat at optage rigtig dygtige studerende.

Udviklingen på CBS er dog absolut ikke unik, idet hovedparten af de andre danske universiteter har oplevet tilsvarende eller større stigninger i nye studerende.

Som det fremgår af figur 3 er antallet af optagne bachelorstuderende steget med ca. 8.000 fra 2007-2012. For kandidatstuderende ligger stigningen på ca. 7.000 studerende.

For bacheloruddannelserne er det især KU, AU, SDU og AAU der har øget optaget. For kandidatuddannelserne ligger stigningerne overvejende hos KU og AAU.

Figur 3: Udviklingen af antallet af optagne studerende (alle universiteter i Danmark) på hhv. bachelor og kandidatuddannelserne – alle hovedområder.

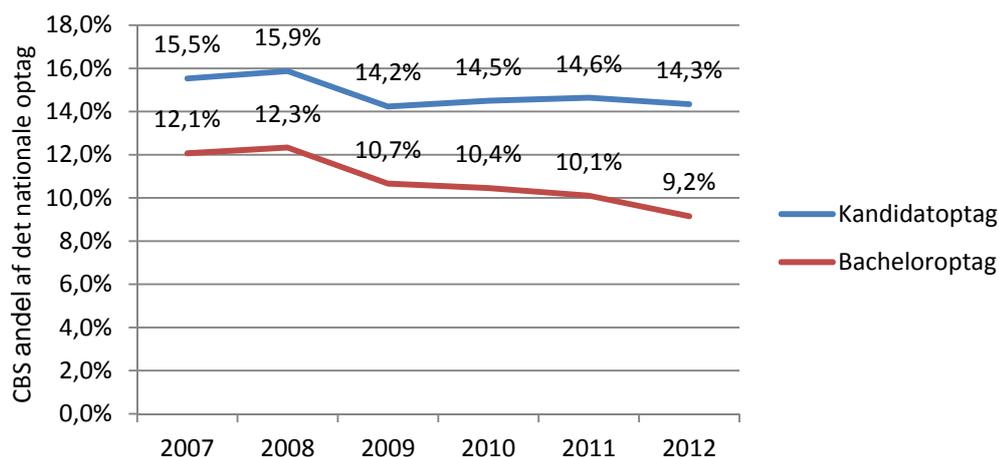


Kilde: Danske universiteter

Ser vi på hvor stor en andel af det samlede optag CBS står for, viser det sig imidlertid, at andelen er faldende for både bachelor og kandidat (se figur 4).

Betragtes det samfundsvidenskabelige område alene er tendensen stort set den samme. For bacheloruddannelserne reduceres CBS' andel af det samlede optag. For kandidatuddannelserne holder vi en nogenlunde stabil andel på omkring 33 pct.

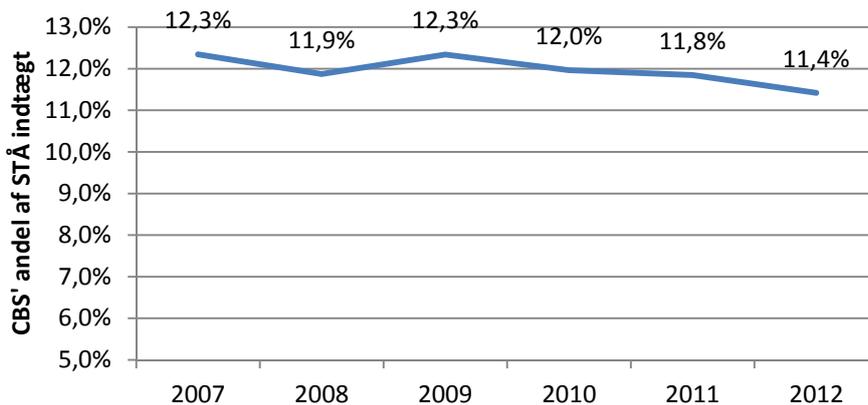
Figur 4: CBS' andel af det nationale optag på hhv. bachelor og kandidatuddannelserne.



Kilde: Danske Universiteter.

Samme tendenser gør sig gældende når vi betragter CBS' andel af den samlede optjening af STÅ (se figur 5).

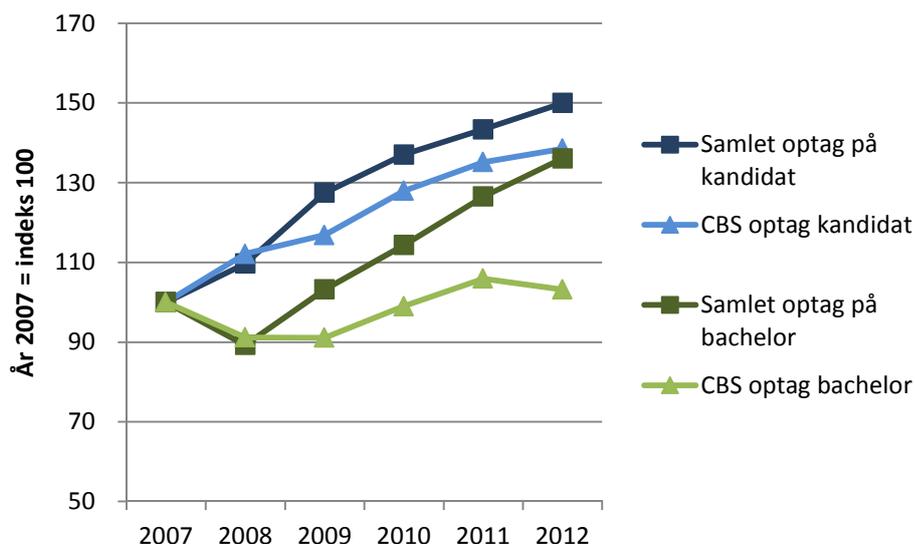
Figur 5: CBS andel af den samlede STÅ indtjening på heltidsuddannelserne (bachelor og kandidat).



Kilde: Danske Universiteter

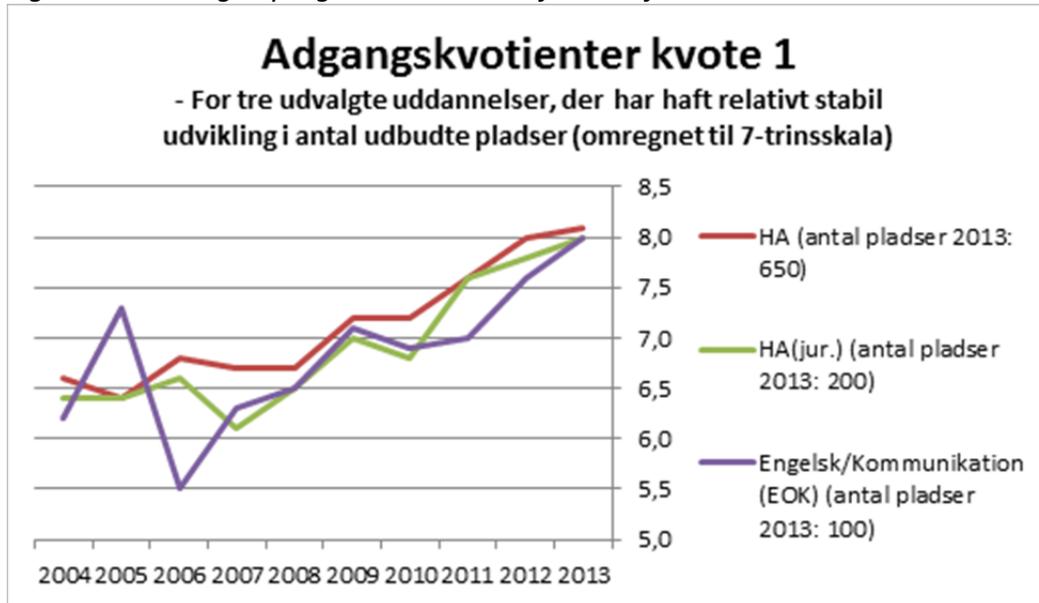
I figur 6 ses, at stigningen i CBS' optag af studerende ikke været usædvanligt for sektoren over de seneste 5 år. Faktisk har CBS' optag af bachelorstuderende ligget markant under sektorens gennemsnitlige optag (CBS ligger i indeks 103 i 2007, mens sektoren ligger i indeks 136). Dette skal dog ses ift. at CBS i tidligere år har haft en større stigning i optaget end gennemsnittet for sektoren på bacheloruddannelserne.

Figur 6: udvikling i det nationale og CBS' optag af hhv. bachelor- og kandidatstuderende



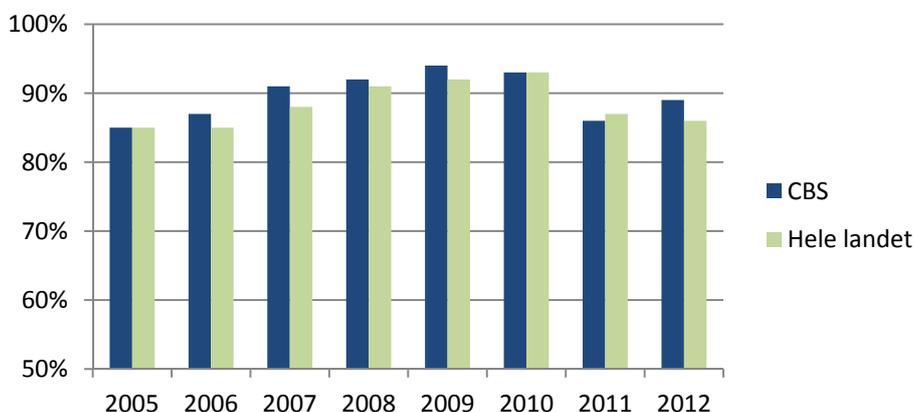
Ser vi på efterspørgslen efter CBS' bacheloruddannelser, så viser det sig, at efterspørgslen ikke kun er stigende for de mest populære studier (International business og International business and politics), men også den almene HA, HA.jur samt sproguddannelsen i engelsk og kommunikation, jf. figur 7 nedenfor. Dette mønster går i hovedsagen igen for resten af CBS' bacheloruddannelser.

Figur 7: Udvikling i optagelseskvotienten for tre af CBS' bacheloruddannelser



Kigger vi på CBS' kandidaters beskæftigelser, klarer CBS kandidater sig godt sammenlignet med tilsvarende kandidater fra de andre universiteter. Som det fremgår af figur 8 ligger de samfundsvidenskabelige kandidater generelt lidt over landsgennemsnittet. CBS kandidater fra de erhvervs-humanistiske uddannelserne ligger i hele perioden med en lidt lavere beskæftigelsesprocent end de samfundsvidenskabelige kandidater, men dog generelt højere end landsgennemsnittet for de humanistiske uddannelser.

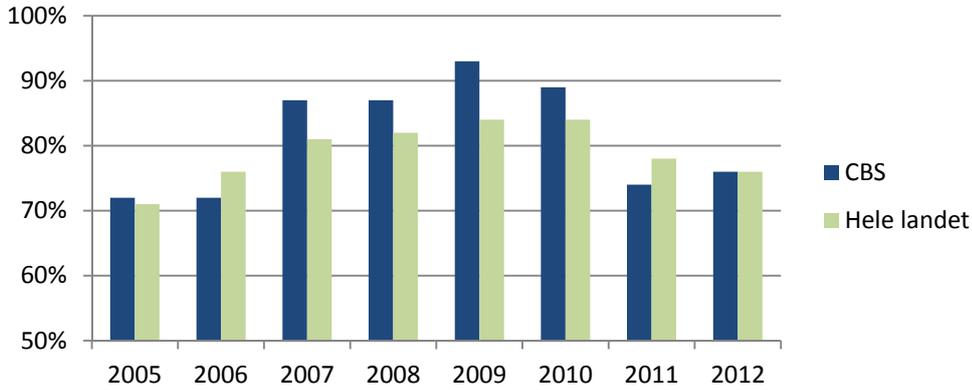
Figur 8: Udviklingen i beskæftigelsesprocenten for samfundsvidenskabelige kandidater fra CBS sammenlignet med tilsvarende kandidater fra andre danske universiteter.



Fremtidige forretningsområder på CBS

Kilde: Opgørelser baseret på data fra Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

Figur 9: Udviklingen i beskæftigelsesprocenten for humanistiske kandidater fra CBS sammenlignet med tilsvarende kandidater fra andre danske universiteter.



Kilde: Opgørelser baseret på data fra Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

5. UDDANNELSESREDEGØRELSE 2013

Bestyrelsen præsenteres én gang årligt for en uddannelsesredegørelse.

Det blev i forbindelse med vedtagelsen af den nye vedtægt i 2012 besluttet, at bestyrelsen ikke skal godkende oprettelse og nedlæggelse af uddannelser, men derimod forholde sig til uddannelsesområdet på et mere overordnet strategisk niveau.

Uddannelsesområdet har en fremtrædende plads i både strategi og udviklingskontrakt (jf. baggrundsmateriale), der fastsætter specifikke udviklingsmål for området bl.a. afledt af CBS' strategi, men også politisk – og i omverdenen i øvrigt, er der kommet et øget fokus på uddannelsesområdet. Dette signaleres bl.a. meget tydeligt med CBS' ressortministeriums navneskift til "Uddannelsesministeriet".

Nærværende redegørelse sammenkæder omverdenens krav og betingelser med de initiativer CBS har sat i værk, og danner baggrund for bestyrelsens drøftelse af uddannelsesområdets udvikling i forhold til de overordnede politiske pejlemærker.

Fra politisk hold er der sat fokus på 4 udvalgte dagsordener: vækst, kvalitet, effekt og internationalisering.

Disse omverdenskrav søger CBS at imødekomme ved at arbejde med uddannelsesområdet ud fra 3 dimensioner, som omhandler forskningsforankring, praksisrelation og uddannelseskvalitet. Den underliggende forudsætning for at kunne udfolde initiativerne er studieledelse.

Uddannelsesredegørelsen fremlægges således til drøftelse i bestyrelsen med henblik på, at danne ramme for en drøftelse af uddannelsesområdet i et strategisk perspektiv.

Uddannelsesdekan Jan Molin vil indlede punktet med en kort præsentation af redegørelsen.

Bilag:

5.1 Uddannelsesredegørelse 2013 – forskningsforankring, praksisrelation og uddannelseskvalitet

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013



Uddannelsesredegørelse 2013

Forskningsforankring, praksisrelation og
uddannelseskvalitet

Indholdsfortegnelse

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Introduktion - uddannelsespolitiske pejlemærker | 3 |
| 2 | Vækst | 6 |
| 2a | Søgning, markedsandel..... | 6 |
| 2 b | Nye uddannelser..... | 6 |
| 2 c | Professionsbachelorer | 6 |
| 2 d | kandidatoptag udenfor CBS..... | 7 |
| 3 | Kvalitet..... | 7 |
| 3 a | Institutionsakkreditering | 7 |
| 3 b | CBS' interne turnusevalueringer..... | 7 |
| 4 | Effekt..... | 8 |
| 4 a | Antal kandidater | 8 |
| 4 b | Beskæftigelse..... | 8 |
| 4 c | Ansatte i små virksomheder | 9 |
| 5 | Internationalisering | 9 |
| 5 a | Ind og udgående studerende..... | 9 |
| 5 b | Merit STÅ | 10 |
| 5 c | Uddannelser i samarbejde med andre | 10 |
| 6 | Forskningsforankring | 10 |
| 6 a | Kodeks for undervisningstilrettelæggelse | 10 |
| 6 b | Fastlærerdækning..... | 11 |
| 6 c | Academic development | 11 |
| 7 | Praksisrelation | 12 |
| 7 a | Kontakt til censorer | 12 |
| 7 b | Advisory boards | 12 |
| 7 c | Dimittendundersøgelser | 12 |
| 7 d | EngAGE uddannelsen..... | 13 |
| 7 e | Entrepreneurskabs STÅ | 14 |
| 8 | Uddannelseskvalitet | 14 |
| 8 a | Talentudvikling..... | 14 |
| 8 b | Studentertilfredshed | 15 |
| 8 c | Uddannelsesevalueringer i udvikling | 15 |
| 8 d | Hurtigere igennem..... | 15 |
| 8 e | Kandidathus | 16 |
| 8 f | Teknologistøttet undervisning | 16 |
| 8 g | Læringsmål..... | 17 |
| 9 | Studieledelse og administrationen | 17 |
| 9 a | Studieledelsesprojektet | 17 |
| 9 b | Student HUB | 17 |
| | Bilag 1 Nye uddannelser | 19 |

1 Introduktion - uddannelsespolitiske pejlemærker

Bestyrelsen har tidligere fået forelagt to uddannelsesredegørelser. I 2009 fik bestyrelsen en sammenhængende analyse af studieadministrationen, som indeholdt en oversigt over mål og ambitioner for det fortsatte kvalitetsudviklingsarbejde. I 2011 fokuserede uddannelsesredegørelsen på en række initiativer, der var sat i værk for at styrke profilen og kvaliteten på uddannelsesområdet.

I begge redegørelser blev præsentationen af uddannelsesområdet baseret på en række principielle overvejelser som fremgår af nedenstående:

| | |
|---|--|
| Matrixorganisering alle uddannelser involverer forskningsbaseret faglighed fra to eller flere institutter | Diversitet uddannelsesportfolio rummer både fokuserede kernedisciplinære uddannelser og kombinationsstudier baseret på forskellig grad af interdisciplinaritet |
| Internationalisering vedvarende indsats for at styrke udveksling og øge antallet af studerende der henholdsvis besøger/ rejser ud fra CBS | Teknologibasering investering i IT på den pædagogiske side og i udviklingen af de administrative processer |
| Fokusering udvikling af mange 'specialiserede' bacheloruddannelser med mulighed for flere forskellige overbygningsforløb | Blended learning en pædagogik, der mix'er tilstedeværelsesundervisning med virtuelle/digitale processer |
| Efter-videreuddannelsesportfolio udvikling af en bred vifte af diplom og masteruddannelser | Vækst udvide antallet af studiepladser gennem udvikling af nye studier og/eller linjer snarere end at øge antal studerende på eksisterende studier |
| Kvalitet systematisk arbejde med nationale og internationale akkrediteringer på både studie- og institutionsniveau | Styret optag dimensionering af bachelorstudier i forhold til søgning – kapacitetsbegrænsning på kandidatuddannelserne |
| Partnerskab udvikling af samarbejdet med de studerende, med censorcorpset, med aftagerne og ikke mindst med tilsynsmyndigheden | Service arbejdet med at skabe en uddannelsesadministration der fungerer mindre som bureaukrati og mere som serviceorganisation |

Nærværende redegørelse sammenkæder omverdenens krav og betingelser med de initiativer CBS har sat i værk, og danner baggrund for bestyrelsens drøftelse af uddannelsesområdets udvikling i forhold til de overordnede politiske pejlemærker.

Fra politisk hold er der sat fokus på 4 udvalgte dagsordener: **vækst, kvalitet, effekt og internationalisering.**

Disse omverdenskrav søger CBS at imødekomme ved at arbejde med uddannelsesområdet ud fra 3 dimensioner, som omhandler **forskningsforankring, praksisrelation og uddannelseskvalitet.** Den underliggende forudsætning for at kunne udfolde initiativerne er **studieleddelse.**

CBS' tolkning og definition af ovenstående elementer fremstilles herunder.

I de efterfølgende 8 afsnit udfoldes de konkrete initiativer i relation til de 8 overordnede temaer.

Omverdenens krav og betingelser

Vækst, kvalitet, effekt og internationalisering

Vækst handler om at efterleve det politiske ønske om et **meroptag** på de danske universiteter.

CBS har oplevet en stigende søgning gennem de sidste 20 år, men siden 2007 har denne vækst været mere kontrolleret. Eksempelvis blev der i 2011 indført adgangsbegrænsning på kandidatuddannelserne. Vækstambitionen fordrer således en afvejning af CBS' begrænsede ressourcer for så vidt angår både fastlærerdekning og lokalekapacitet.

Kvalitet handler om at efterleve det politiske ønske om at udvikle uddannelser med stadigt **højere faglig kvalitet og relevans**.

Kvalitet bygger på at skabe den optimale uddannelsesleverance i forhold til den eksisterende ressourceramme og viden om deltagerforudsætninger og aftagerforventninger. Det enkelte studium skal således fremstå som den bedst tænkelige pragmatiske udformning af en forskningsbaseret uddannelsesambition, der giver den studerende de kompetencer, som læringsmålene stipulerer, og som virksomheder og institutioner efterspørger.

Effekt handler om at efterleve det politiske ønske om at have en positiv **effekt på samfundsøkonomien**.

Regeringens mål om stigende optag af studerende på de videregående uddannelser illustrerer denne forventning om ROI, som imidlertid kun vanskeligt lader sig dokumentere. De nære og mere håndgribelige effektindikatorer på CBS' uddannelser er stadig employability (procent i arbejde efter ét år), løn og antal iværksættere.

Internationalisering handler om at efterleve det politiske ønske om **mulighed for udveksling**.

I mere end et kvart århundrede har internationalisering været en helt central del af CBS overordnede strategi – og dermed et naturligt omdrejningspunkt for udviklingen af uddannelsesområdet.

CBS rekrutterer i stigende omfang internationalt faculty (en tredjedel af CBS' forskere er udlændinge) – og antallet af international studerende på udveksling eller full degree basis er jævnt stigende.

Dimensioner i CBS' arbejde med uddannelserne

Forskningsforankring, praksisrelation og uddannelseskvalitet

For CBS rejser det spørgsmål om, hvorledes institutionen kan skabe en hensigtsmæssig synergi og afvejning mellem intentionerne om *forskningsforankring, praksisrelation og uddannelseskvalitet*:

- **Forskningsforankring** og uddannelseskvalitet uden praksisrelation kendetegner tidligere tiders universitetsstudier.
- **Praksisrelation** og forskningsforankring uden uddannelseskvalitet kendetegner tidligere og nuværende sektorforskningsinstitutioner.
- **Uddannelseskvalitet** og praksisrelation uden forskningsforankring kendetegner erhvervsakademier og professionshøjskoler.

CBS' er forpligtet på at bringe alle tre dimensioner i spil – og sikre at det sker i en international kontekst.

| | |
|-----------------------------|--|
| Forskningsforankring | er omdrejningspunktet for den samlede uddannelsesportfolio. CBS' studerende skal ikke blot lære værktøjer og løsninger, men opdrages til videnskabelig kritisk-analytisk tankegang og metode, således at de kan bidrage til at udfordre og forbedre den praksis, de kommer til at indgå i som væsentlige aktører. |
| Praksisrelation | er afgørende for udviklingen af CBS' uddannelser. Gennem praktikophold, eksterne undervisere, case arbejder, empiri-krav til afgangsprojekter, action-learning pædagogik, virksomhedsspil tager uddannelserne afsæt i og forholder sig til en konkret og aktuel samfundssituation / virksomhedspraksis. |
| Uddannelseskvalitet | er adelsmærket for et moderne universitet. Uddannelseskvalitet er konvergens mellem tre væsentlige komponenter: a) forskningsbaserede og praksisrelaterede kompetenceprofiler, en deltager-aktiv pædagogik og et levende studiemiljø b) interesse for og stærk søgning fra studerende c) aftagerefterspørgsel i form af jobs |

Interne forudsætninger – ledelsesopgaven

Studieledelse

Det sidste element handler om **studieledelse**. På CBS er studieledelse udtryk for den distribuerede indsats som leveres af studienævn, studieleder, fagkoordinatorer, studieadministrative medarbejdere, studenterrepræsentanter og dekansekretariat.

CBS har gennem årene med fordel fastholdt at have separate studienævn for stort set alle daguddannelser (fællesstudienævn for diplomstudierne). Det er således en organisering af uddannelserne, der bygger på stor **lokal kompetence og decentralt ansvar**. Hermed får både studerende og undervisere direkte indflydelse på driften og udviklingen af det enkelte studium.

Det er en væsentlig del af dialogen på CBS med institutledere, akademisk råd, amanuensis råd og professorforening – og ikke mindst med studielederne, hvorledes CBS kan tilføre studielederfunktionen mere status og større betydning for den akademiske karriere.

Den konkrete undervisning er selvsagt et 'sine qua non' på et universitet som CBS, men den fortsatte vedligeholdelse og videreudvikling af uddannelserne fordrer, at stadig flere medarbejdere også allokere tid og energi til uddannelsesrelaterede opgaver ud over konkret undervisning, vejledning og eksamination.

2 Vækst

2a Søgning, markedsandel

CBS' uddannelser er populære og CBS har som eneste universitet høj adgangsbegrænsning på alle uddannelser.

| SØGNING | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ansøgere i alt | 6.187 | 7.472 | 7.436 | 8.238 | 8.511 | 10.647 | 11.336 | 13.448 | 13.695 | 15.102 |
| 1. prioritet i alt | 3.395 | 3.788 | 3.662 | 3.840 | 3.853 | 4.433 | 4.310 | 4.880 | 4.959 | 5.140 |
| Studiepladser i alt | 2.380 | 2.265 | 2.420 | 2.480 | 2.220 | 2.230 | 2.380 | 2.445 | 2.625 | 2.790 |

Dette skyldes en løbende produktudvikling og en bred vifte af uddannelser som tiltrækker en bred gruppe af dygtige unge. Vi skal dog være opmærksomme på, at et en række af CBS unikke kendetegn fx internationalisering og flotte bygninger ikke er helt så unikke længere, og visse områder vokser hurtigere end CBS og tager derfor en større del af markedet. P.t. er det bl.a. erhvervsakademierne.

CBS popularitet har de senere år dog også betydet, at de unge kender kravene til uddannelser på CBS, og derfor er mere realistiske når de søger uddannelse. I dag er sådan at hvis vi optog flere studerende på uddannelserne, så ville den adgangsgivende kvotient naturligvis falde, men generelt er vi i dag i en situation, at vi godt ville kunne optage flere på de fleste uddannelser og stadig fastholde en forholdsvis høj adgangsbegrænsning. I modsætning til for blot et par år siden har vi således nu en reserve af kvalificerede ansøgere på de fleste uddannelser. Variationen i produktporteføljen er imidlertid fortsat vigtig, fordi den sikrer en varieret studenterbestand og dermed også sikrer mod udsving i efterspørgslen på enkelte områder.

2 b Nye uddannelser

CBS lægger vægt på løbende at udvikle sine "produkter" så uddannelserne svarer til samfundets behov og de unges interesser.

To nye uddannelser blev udbudt i 2013, HA projektledelse og BA i europæisk business. Begge er kommet meget godt fra start og har fået hhv. 1100 og 1750 ansøgere. HA-pro er med et slag blevet den næstmest søgte uddannelse på CBS, og den syvende i hele landet.

Derudover er der udbudt nye profiler på eksisterende uddannelser. På HA-sem kan de studerende nu vælge mellem profiler: Tourism and Hospitality, Arts and Culture og Service Innovation. Og på HA kan de studerende efter første semester søge om at komme ind på en særlig Entreprenørskabs linje.

Til studiestart i 2014 har CBS indsendt ansøgninger om en BSc in International Trade and Shipping, cand.merc-IT, som vi har trukket tilbage fra ITU og Cand. ling. merc. i sprog, kultur og forretningsudvikling som skal udbydes i samarbejde med Københavns Universitet.

2 c Professionsbachelor

CBS har i udviklingskontrakten forpligtet sig til at forbedre professionsbachelorernes adgang til deltidsuddannelserne.

Adgang baseres på, om ansøgeren har de nødvendige kvalifikationer. På de dansksprogede masteruddannelser er der i dag en betydelig deltagelse af professionsbachelor.

| Andel af deltagere med baggrund som professionbachelor | |
|--|------|
| Master of Public Administration | 24 % |
| Master of Management Development | 23 % |
| Master of Public Governance | 28 % |

På HD er andelen langt mere begrænset, hvilket primært skyldes, at de fleste professionsbachelor er rettet mod den offentlige sektor, men der arbejdes på at skabe bedre adgang for denne gruppe. Det overvejes endvidere, om der kan

etableres toninger eller retninger, der er særligt rettet mod områder med mange professionsbachelorere fx sundheds- eller skolesektoren.

2 d kandidatoptag udenfor CBS

CBS ønsker, at en væsentlig del af de kandidatstuderende kommer fra andre universiteter i Danmark eller udlandet. Interessen for vores kandidatuddannelser er stor og en meget stor del af ansøgerne må afvises.

| Kandidatoptag udenfor CBS | 2011 | 2012 |
|---------------------------|------|------|
| Resultat | 41% | 43% |
| UK Mål | 41% | 41% |

Det er i dag sådan, at vi stiller krav om en række grundlæggende erhvervsøkonomiske kundskaber inden optagelse på en kandidatuddannelse ved CBS. Dermed sikrer vi, at fx alle på cand.merc. har det nødvendige kendskab til organisation, finansiering, regnskabsvæsen etc. uanset hvor de kommer fra. Ikke mindst i forhold til vores meget store gruppe af udenlandske ansøgere, hvor en "business bachelor" kan dække over meget forskellige uddannelser er dette væsentligt. De manglende fag kan så suppleres på CBS eller et andet sted. SU-reformen udfordrer dette system, idet det bliver forbudt at kræve supplerende for beslægtede uddannelser. Vi ved ikke hvad ministeriet vil forstå ved beslægtede uddannelser, men det er klart at vi ikke kan leve med, at man kan optages på cand.merc. hvis man fx aldrig har set et regnskab eller på matematikøkonomi hvis man ikke har avanceret matematik. Vi vil i værste fald blive nødt til at udelukke disse uddannelser helt, uanset om de kalder sig businessbachelor el.lign.

3 Kvalitet

3 a Institutionsakkreditering

Den 1. juli 2013 trådte den nye lov om national institutionsakkreditering i kraft. Loven afløser de hidtidige akkrediteringer af enkeltuddannelser, og indebærer, at alle danske videregående uddannelsesinstitutioner skal akkrediteres som institutioner inden for en 4-årig periode. Formålet med akkrediteringssystemet og institutionsakkreditering er at styrke uddannelsesinstitutionernes arbejde med at udvikle uddannelser med stadigt højere faglig kvalitet og relevans.

For at opnå institutionsakkreditering skal man leve op til 5 kriterier, som dokumenterer at

1. institutionen har en formelt vedtaget kvalitetspolitik og – strategi for løbende sikring af uddannelsernes kvalitet og relevans
2. kvalitetsarbejdet er forankret på ledelsesniveau og fremmer en inkluderende kvalitetskultur
3. uddannelserne bygger på et videngrundlag, som giver et solidt grundlag for at opfylde uddannelsernes mål
4. institutionen sikrer, at uddannelserne har det rette niveau og faglige indhold, samt en pædagogisk kvalitet, der understøtter de studerendes læring og opnåelse af uddannelsens mål
5. institutionen sikrer at såvel nye som eksisterende uddannelser afspejler samfundets behov og løbende tilpasses samfundsudviklingen og ændrede behov på det danske arbejdsmarked

CBS finder, at vi bl.a. på baggrund af vores omfattende erfaringer med internationale institutionsakkrediteringer og mangeårige arbejde med kvalitet, har et godt udgangspunkt for at opnå institutionsakkreditering, og har derfor tilkendegivet, at vi er interesseret i at komme med i første runde, som starter allerede i efteråret 2013 og forventes at være afsluttet i løbet af 2014.

Indførslen af et nyt nationalt akkrediteringssystem betyder dog også at rammerne er delvis ukendte og at den nye akkrediteringsinstitution skal finde sine ben. Selvom vi mener CBS har et godt fundament, må det dog forventes at der også vil blive peget på områder hvor vi efterfølgende skal ændre eller forbedre vores praksis.

3 b CBS' interne turnusevalueringer

For at sikre en systematisk opfølgning på uddannelsernes resultater har uddannelsesdekanen igangsat en intern turnus evaluering. Evalueringen af hver enkelt uddannelse er tilrettelagt, så der med udgangspunkt i de dokumenterede resultater er fokus på fremadrettede og udviklingsorienterede overvejelser.

CBS' turnusevalueringer blev påbegyndt i efteråret 2012, hvor samtlige dansksprogede bacheloruddannelser blev evalueret, og arbejdet fortsatte i foråret 2013 med evaluering af de engelsksprogede bacheloruddannelser. I slutningen af hvert semester blev der afholdt en evalueringskonference for de evaluerede uddannelser, hvor tværgående udfordringer blev diskuteret. I efteråret var temaerne frafald og faglig profil, mens der i foråret var fokus på uddannelsernes identitet og integration af kvantitative fag i uddannelserne. Konferencerne gav anledning til erfaringsudveksling om best practice, som efterfølgende bliver fulgt op i studiernes udviklingsplaner, og dekanens besøg hos studienævnene.

Det er planen at gennemføre turnusevaluering af kandidatuddannelserne i studieåret 2013-14, hvorefter turen kommer til HD- og masteruddannelserne.

Turnusevalueringerne ses som et væsentligt led i CBS' dokumentation af, at vi har et velfungerende kvalitetssikringsystem, som sikrer en løbende udvikling af uddannelsernes kvalitet og relevans.

4 Effekt

4 a Antal kandidater

Den væsentligste formidling af CBS' viden til virksomhederne og samfundet foregår gennem vores kandidater. Det er derfor afgørende at CBS kan uddanne mange kandidater der får beskæftigelse i erhvervslivet og som kan omsætte deres viden til resultater til gavn for virksomheden og dem selv.

| | 2011 | 2012 |
|-----------------------|------|------|
| Resultat | 1850 | 1973 |
| Mål | 1850 | 1980 |
| Årlig stigning | 19% | 7% |

Vi har prøvet at undersøge, om den uddannelse vi giver de unge så faktisk tilføjer værdi. Hvis man antager, at lønnen giver udtryk for den værdi de skaber, så viser undersøgelsen, at en ung der har valgt CBS får en bedre løn og har en større chance for at få et top-job end en anden ung, der kommer samme sted fra er lige så klog og i det hele taget ligner ham, men som valgte en samfundsvidenskabelig uddannelse på et af de andre danske universiteter. (Der sammenlignes kun ansatte i den private sektor).

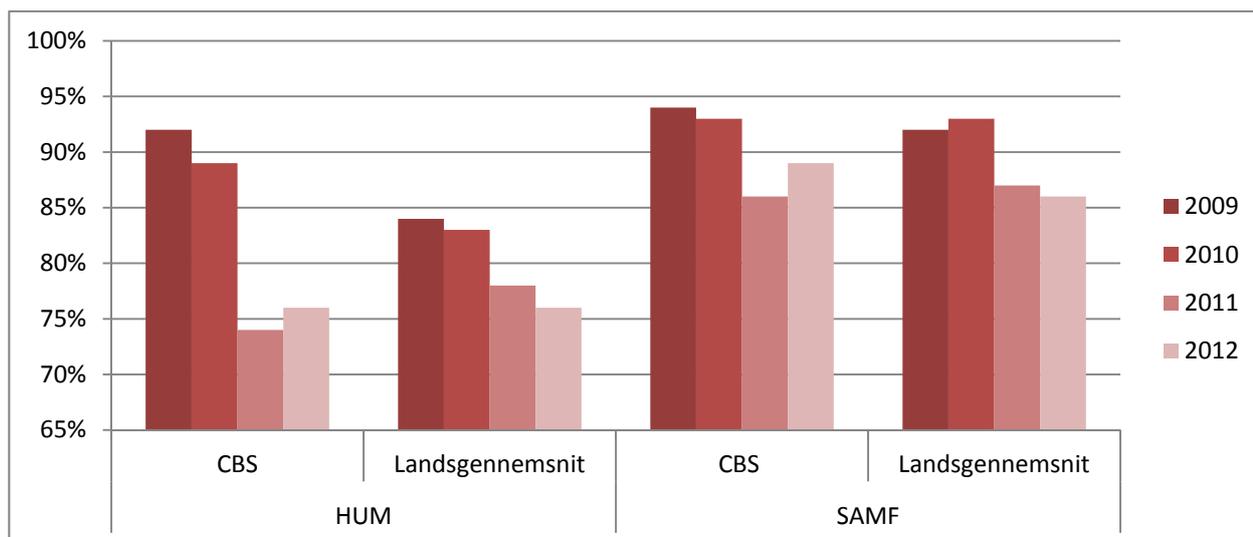
Generelt klarer CBS kandidater sig lidt bedre, men forskellen er især markant når man sammenligner "tvillinger" – altså for to lige kloge er værdien af en CBS uddannelse væsentlig større.

At en af de bedre Business Schools i Europa uddanner dygtige unge, der klarer sig godt er ikke overraskende. Det markante er, at man fx i Stockholm uddanner et par hundrede af de dygtigste unge i Sverige, mens CBS uddanner flere tusinde, og også de knap så talentfulde har et stort udbytte af det. Så vi uddanner altså rigtig mange kandidater, der i gennemsnit skaber mere værdi end andre.

Beskæftigelsestallet er ikke så relevante for deltidsområdet, da næsten alle HD og masterstuderende jo har job sideløbende med studiet. Til gengæld viser ovennævnte undersøgelse at de personer, der tager en efteruddannelse på CBS, (HD, MPA, MBA) har en væsentlig højere løn end de der ikke gør det.

4 b Beskæftigelse

Den generelle beskæftigelse for CBS dimittender er meget høj, men det er naturligvis især interessant at se om de nyuddannede får fodfæste på arbejdsmarkedet. CBS' dimittender blev som alle andre ramt af finanskrisen. Ministeriet opgør beskæftigelsen for nyuddannede knap et år efter, at de har afsluttet deres uddannelse. Dimittendernes beskæftigelse er i 2012 bedre end andre med hhv. samfundsvidenskabelige og humanistiske uddannelser, og især for de økonomiske uddannelser er beskæftigelsen pæn. Det er bemærkelsesværdigt at beskæftigelseskurven tilsyneladende er knækket efter krisen.



Beskæftigelse for nyuddannede (4-19 mdr efter dimission) Kilde: UI

4 c Ansatte i små virksomheder

Traditionelt har business schools været rettet mod store og ofte internationale virksomheder. Vi mener imidlertid at CBS kandidater også kan bidrage til vækst og beskæftigelse i Danmarks mange små virksomheder, ligesom en del CBS kandidater har forudsætninger for at starte deres egen virksomhed. Vi følger derfor særskilt hvordan antallet af dimittender i små virksomheder udvikler sig.

| | 2011 | 2012 |
|--|-------|-------|
| CBS dimittender i virksomheder med 20-100 ansatte | 1.308 | 1.406 |

5 Internationalisering

5 a Ind og udgående studerende

| | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| Antal udgående studerende | 1.165 | 1.288 | 1.437 |
| Antal indgående studerende | 1.116 | 1.148 | 1.100 |

Antallet af udgående studerende er steget væsentligt. CBS modtager for nærværende dels STÅ-indtægter for indgående studerende, dels internationaliseringsstipendier for de udgående. Udgående studerende skal i princippet fylde hele semesteret med kurser, men gør det ikke altid, og der er ingen sanktion. De kan således mangle kurser i deres hjemlige studium, og indtil nu har vi fået STÅ for disse kurser. Ministeriet vil fjerne denne mulighed, så vi i fremtiden får STÅ for kurser der er taget i udlandet, mens indgående studerendes kurser, taget på CBS, ikke finansieres. Det vil gøre det nødvendigt for os at indskrænke antallet af pladser på en lang række udvekslingsaftaler – især nordiske/europæiske - hvor der i øjeblikket er flere indgående end udgående.

Et stigende antal studerende tager ud med "udlandsstipendium", hvor SU-styrelsen finansierer deres uddannelsesafgifter på udenlandske universiteter. Disse studerende indgår ikke i de finansielle balancer, men der er problemer med at styre kvaliteten af opholdene. CBS's partnerliste er i det seneste par år blevet kvalitetsprøvet og rummer nu kun gode universiteter med ordnede forhold. For udlandsstipendierne er der kun små muligheder for kvalitetssikring, og nogle studerende er ikke i stand til selv at bedømme kvaliteten af de tilbud, de går efter.

5 b Merit STÅ

I udviklingskontrakten er det aftalt at antallet af STÅ CBS studerende optjener uden for CBS skal stige mindst lige så meget som studentertallet. Det ses som et udtryk for at vi er åbne overfor mobilitet og fag der hentes andre steder. Andelen af stå der meritoverføres er steget meget og CBS overopfylder dermed målet.

| | 2011 | 2012 |
|----------------------------------|------|------|
| Antal merit STÅ- Mål | 526 | 562 |
| Antal merit STÅ- resultat | 526 | 637 |
| Årlig stigning resultat | 6,3% | 21% |

I opgørelsen af *internationale* meritoverførsler tæller udlandsstipendierne på lige fod med udvekslingsstuderterne. Antallet af udenlandske merit vil ikke stige særlig stærkt i den nære fremtid. For at få det endnu højere op skal der for det første indrettes et fuldt udvekslingssemester på alle uddannelser. Her mangler lidt på et par bacheloruddannelser. For det andet skal der udvikles målrettede udvekslingsforløb på egnede uddannelser – foreløbig har kun BSc (BLC) et sådant semester. Der skal også skaffes flere udvekslingspladser af god kvalitet på institutioner, som de studerende efterspørger, og ønsket om gode institutioner betyder få pladser pr. institution. Det er dyrt at administrere mange aftaler, og antallet af aftaler er allerede meget stort (over 300).

5 c Uddannelser i samarbejde med andre

CBS har i UK lovet at øge antallet af uddannelser vi udbyder i samarbejde med andre.

| Uddannelser i samarbejde med andre | 2011 | 2012 |
|------------------------------------|------|------|
| Resultat | 12 | 13 |
| Mål | 12 | 13 |

Institutionelle forskelle samt den høje grad af detaljeret regulering af uddannelserne gør samarbejde med andre institutioner til en kompliceret og ressourcekrævende proces. Derfor vil udviklingen af flere samarbejder være langsom og gradvis, og på grund af den stramme finansiering vil der være grænser for, hvilke og hvor mange samarbejdsprojekter CBS kan håndtere. I øjeblikket udvikles samarbejdet med de andre københavnske universiteter, men det foregår mest på udvekslingsbasis. Internationalt forhandles der med Singapore og New Delhi om programsamarbejder på henholdsvis bachelor- og kandidatniveau, og CBS Management Programs har iværksat en strategiproces der skal fremme internationalisering af MBA.

6 Forskningsforankring

6 a Kodeks for undervisningstilrettelæggelse

Der har de seneste år været stort politisk fokus på antallet af timer som de studerende modtager. Med udgangspunkt i studerende på visse uddannelser på KU der kun havde 3 timer om ugen, er der stillet krav om flere timer, og flere universiteter har indført minimumstimetallet el.lign. Desværre er timetals diskussionen ikke noget godt udtryk for behovet på CBS. En del uddannelser har fx mange timer om ugen, men til gengæld på meget store hold, og vi vil ikke sige at det nødvendigvis er bedre end en anden uddannelse med færre timer, men fx praktik eller mere vejledning.

CBS har derfor udarbejdet et kodeks for god undervisningstilrettelæggelse, der fokuserer på at studieledelsen skal tilrettelægge studiet, så der ydes en fuldtidsstudieindsats af den studerende. Dette skal bl.a. ske ved at studieledelsen prioriterer de ressourcer de har til rådighed og sikrer en fornuftig balance mellem forskellige undervisningsformer, eksterne og interne undervisere samt antallet af timer og holdstørrelser. Vi har samtidig peget på, hvad vi forventer, at dette som minimum kræver af timer i perioder med "alm. undervisning".

6 b Fastlærerdækning

CBS ønsker at levere forskningsbaserede uddannelser og har udformet kriterier for hvilke krav det stiller til uddannelsernes tilrettelæggelse. Titlen på underviseren garanterer jo ikke noget, vi stiller i stedet nogle indholdsmæssige krav, hvoraf en række kun kan opfyldes af dygtige forskere.

Det er endvidere et væsentligt element i undervisningen, at de studerende ofte møder undervisere fra praksis. Det er imidlertid også væsentligt at de studerende møder forskere i undervisningen, hvilket er en stor udfordring p.g.a. CBS' meget lave forskningsbevilling. CBS har de senere år bevidst prioriteret ressourcer til at ansætte flere forskere, og det har også betydet at en større del af undervisningen varetages af faste VIP. Det forventes at denne udvikling fortsætter.

| VIP/DVIP ratio | 2011 | 2012 |
|----------------|------|------|
| Resultat | 0,97 | 1,06 |
| Mål | 0,97 | 1,00 |

På grund af forskelle på holdstørrelser, forberedelsestid og typen af undervisningsopgaver (fx vejledning vs klasseundervisning) kan man ikke af ovenstående tal slutte at der er lige mange af hver kategori i undervisningslokalerne.

6 c Academic development

Academic development blev oprettet i forbindelse med nedlæggelsen af CBS Learning Lab (CBS LL), og fik til opgave at stå for den pædagogiske uddannelse af CBS' undervisere. I den forbindelse har adjunktuddannelsen (APP) første prioritet. Supervisionsdelen af uddannelsen var på det tidspunkt nødlidende. Den var blevet udført af CBS Learning Labs universitetspædagoger og det blev besluttet at supervisionen fremover hovedsageligt skulle udføres af lektorer/professorer med særlige pædagogiske kompetencer. Der er derfor blevet udvalgt 29 supervisorer fra alle CBS' institutter, og der blevet iværksat et efteruddannelsesprogram for denne gruppe. Som supervisor arbejder man med adjunker fra andre institutter, herudover er det tanken, at dette korps skal spille en særlig rolle i den pædagogiske udvikling på eget institut.

Institutterne søges i det hele taget inddraget meget mere i den pædagogiske udvikling. Fx tilbydes der hjælp til at etablere kurser for deres DVIP, således at kurserne gennemføres af en af instituttets VIP og en fra AD.

Der er igangsat Peer Consultation (Kollega supervision). Tre institutter har startet et sådant forløb. De er sat i forskellige rammer, hvilket giver os mulighed for at evaluere de forskellige metoder.

Kurser der udbydes til APP er som hovedregel også åbne for andre undervisere på CBS. I alt udbyder AD 19 forskellige pædagogiske kurser i 2013. En del af kurser udvikles i tæt samarbejde eller direkte af andre organisationer på CBS, fx PRME, IKT projektet, CSE, PhD skolerne, CBS management programmes.

| Udbudte og afholdte pædagogiske kurser 2010 – 2013 | | | | |
|--|---------------|-----------|-----------|---------------|
| | 2010 (CBS LL) | 2011 (AD) | 2012 (AD) | 2013 (AD) |
| Udbudte kurser | 31 | 27 | 32 | 44 |
| Aflyste kurser | 2 | 6 | 7 | 1 (kun forår) |
| Afholdte kurser | 29 | 21 | 25 | 43 |
| Antal af forskellige kurser | 16 | 11 | 11 | 19 |

Øvrige projekter

AD tilbyder løbende om sparring ift. undervisning på engelsk, og er endvidere i gang med en produktion af et undervisningsprogram: "Første time af din undervisning". Den første time er særdeles afgørende for i hvilken udstrækning undervisningen på et helt kursus lykkes. I programmet illustreres hvor forskelligt det kan gøres – og med godt resultat.

7 Praksisrelation

7 a Kontakt til censorer

En tredjedel af alle eksaminer bedømmes med ekstern censur. Det foretages af mere end 1000 uafhængige censorer fra alle dele af erhvervslivet. Dette er vigtigt for de studerendes retssikkerhed og for sammenlignelighed i karaktererne, og vi har på det seneste overvejet hvordan den enorme viden som censorerne får om de studerendes kunnen og om vores uddannelser kan bruges mere konstruktivt.

Der blev sidste år igangsat forsøg med en tilbagemelding fra censorerne på, hvordan de forskellige læringsmål for faget var indfriet. Udover karakteren, fik fag- og studieledelsen altså en tilbagemelding på hvor det især var de studerende havde problemer og hvad der faldt dem nemt. Dette system til indbringelse af nyttig viden gøres nu til en fast del af vores kvalitetssystem.

Det er endvidere vores ønske i højere grad at knytte censorer til evalueringer og advisory boards. I turnusevalueringerne ønsker vi, at der indgår aftagere, og hvis disse aftagere samtidig er censorer og fx har læst en række specialer fra uddannelsen, så vil de have et meget kvalificeret grundlag for at indgå i dialog om uddannelsen.

Det er vores ambition at CBS skal være foregangsinstitution m.h.t. udnyttelse af viden fra censorer.

7 b Advisory boards

Der er i dag etableret omkring 20 aftagerpaneler, de fleste knyttet til en enkelt uddannelse eller en uddannelsessøjle (fælles panel for bachelor og kandidatdelen). Panelerne består af mellem 4 og 15 deltagere, hovedsagelig fra private og offentlige virksomheder og organisationer. Hertil kommer dekanens aftagerpanel, som består af 6 medlemmer, som repræsenterer professionelle og faglige organisationer (DI, Dansk Erhverv, FUHU) og enkelte større danske virksomheder (Danske Bank, Novo, KPMG). Panelerne mødes typisk 1-2 gange årligt.

Der pågår i øjeblikket et arbejde med at styrke aftagerpanelerne, bl.a. ved at præcisere panelernes opgaver og organisering, herunder dokumentation af panelernes drøftelser. Der er tanker om at inddrage censorrepræsentanter og alumner mere systematisk i aftagerpanelerne, ligesom det planlægges at etablere et virtuelt dimittendpanel af udvalgte dimittender fra de seneste 5 år.

7 c Dimittendundersøgelser

Hvert 4. år udarbejder CBS dimittendundersøgelser, som omfatter de seneste 5 års dimittender.

Daguddannelserne

CBS har gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de kandidater der færdigjorde deres uddannelse i perioden 2008 – 2012.

Generelt tegner dimittenderne et flot billede af uddannelserne på CBS. Hele 97 % vil anbefale andre at tage en uddannelse på CBS. Og det ser ud til, at CBS' kandidater er hurtigere til at komme i arbejde end dimittenderne på andre universitetsuddannelser.

De to mest erhvervsrelevante kompetencer identificerer dimittenderne som evnen til at "tilegne sig ny viden" og "analysere komplekse problemstillinger". Dimittenderne peger på, at personlige kompetencer, studiejob og netværk er tre ud af de fire vigtigste faktorer for, at de kom i arbejde. Den sidste faktor er "akademiske kompetencer".

Næsten fire ud af fem dimittender vil gerne fastholde kontakten og næsten 90 % af denne gruppe enten er, eller vil gerne være medlem af CBS Alumni. Så der er et grundlag for at udvikle samarbejdet med alumni.

Efter-videreuddannelse

793 ud af 2901 dimittender har deltaget i undersøgelsen. Generelt tegner dimittenderne et flot billede af HD- og masteruddannelserne på CBS. Hele 97 % vil anbefale andre at tage en uddannelse på CBS, og 94% vil anbefale den samme uddannelse som den de selv har taget

Vi har udledt følgende opmærksomhedspunkter:

- Arbejde med forventningsafstemninger – dimittenderne har høje forventninger og vi kan blive bedre til at kommunikere hvad de vil møde
- Fokuser på relevans – mange positive, men en fjerdedel af dimittenderne oplever, at de har svært ved at omsætte det tillærte i deres arbejde
- Dimittendernes primære udbytte af uddannelserne er teori, metode og analyseredskaber – men ikke i så høj grad evnen til at formidle viden, eller andre mere praktiske redskaber
- Overraskende få bruger netværk fra uddannelsen professionelt. Her kunne der måske skabes værdi for både den studerende og afsenderorganisationen.

7 d EngAGE uddannelsen

EngAGE er et særligt uddannelsesforløb, hvor de studerende tilknyttes en virksomhed. Partnervirksomhederne fungerer både som mentorer, der mødes med deres studerende og de rådgiver også ved udvælgelsen af studerende til EngAGE programmet. Endelig deltager de studerende i et ekstracurriculært praktik ophold på virksomheden. Der er p.t. tilknyttet 10 virksomheder til uddannelsen.

EngAGE har særaftaler om udvekslingspladser med 5 CBS partner universiteter (Sauder School of Business, University of British Columbia, UNC, Kenan-Flagler Business School, USC, Marshall School of Business, Hitotsubashi University og NTU, Nanyang Business School). Fra første årgang har 17 valgt at benytte sig af tilbuddet på 5. semester.

| | EngAGE 1 (2012) | EngAGE 2 (2013) |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Samlet antal EngAGE ansøgere (fra IB) | 72 | 39 |
| Antal optagne | 25 | 21 |
| Antal på udveksling EngAGE særaftale | 17 | n.a. |

Oprindeligt var det især tanken at programmet skulle gøre det attraktivt at gå i beskæftigelse efter bachelor. Det er stadig en mulighed, men med de dygtige studerende der er rekrutteret fra IB, er der i dag nærmere tale om et talentudviklingsprogram.

Ekstraudgifterne ved Engage dækkes af de deltagende virksomheder.

7 e Entrepreneurskabs STÅ

Andelen af STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entrepreneurship skal stige med aftalte procenter om året.

| Stigning i entrepreneurskabs STÅ | 2011 | 2012 |
|----------------------------------|------|------|
| Resultat | 1,8% | 3,5% |
| Mål | 1,8% | 2,0% |

Udviklingskontraktens mål er blevet opfyldt indtil nu, og med den nye mulighed for at studerende på HA kan vælge en specialisering i entreprenørskab, vil STÅ-indtjeningen stige i de kommende tre år alene som følge af denne nyskabelse. Herudover er det hensigten, at så mange kurser som muligt skal indeholde elementer af entreprenørskab – en udvikling, der allerede er i gang, men som er svær at måle. Efterhånden skal entreprenørskab, på samme måde som bæredygtighed, blive en almindelig del af uddannelserne og kun i begrænset omfang behandles i specifikke kurser.

8 Uddannelseskvalitet

8 a Talentudvikling

En del CBS-uddannelser indeholder muligheder for at de, der vil noget ud over det sædvanlige, kan få prøvet deres evner og udviklet deres muligheder. I øjeblikket er situationen den, at de muligheder som tilbydes alle, er extracurriculære, d.v.s. de laves udover det almindelige studie og giver ikke merit. De muligheder, som er for studerende på bestemte programmer, giver merit i studierne. Den målsætning, der forfølges, er at alle uddannelser skal rumme muligheder for at blive/lære noget ekstra, enten indenfor uddannelsens rammer eller på særlige aktiviteter. For det andet tilstræbes det, at de særligt dygtige og energiske studerende bliver ved med at have kontakt med alle de andre, så de kan sprede inspiration og tjene som forbilleder.

Hvis lovgivningen ændres, så 'honours'-programmer tillades – det vil sige, at de studerende får lov at tage ekstra kurser ud over de foreskrevne 60 ECTS pr. år – vil CBS gerne etablere sådanne muligheder.

De extracurriculære muligheder er dels Case Competition, dels Copenhagen School of Entrepreneurship. Her kan alle søge om at komme ind, og adgangen er reguleret ved hjælp af bedømmelser af evnerne hos de, der søger. Cirka 25 kommer ind på hvert af programmerne hvert år, og de får træning og rådgivning til at udvikle deres evner og færdigheder indenfor hhv. case-arbejde og iværksætteri. Der er ikke knyttet indtægter til aktiviteterne, så de finansieres af CBS generelle budget.

De programspecifikke muligheder er mange: på bachelorniveau er der to muligheder på BSc (international business): GLOBE-programmet, som fylder en halv bachelor uddannelse og indebærer et tæt samarbejde med elitestuderende fra HongKong og North Carolina. Og EngAge-programmet, som har ca. samme tidsmæssige udstrækning og indebærer praktik i sponsorvirksomheder, international undervisning og et antal praktisk rettede kurser. Begge optager 15-20 nøje udvalgte studerende hvert år. En ny, tredje mulighed er på vej: studerende på HA kan søge om at komme på et særligt entrepreneurship-hold, som gennemfører et lidt anderledes forløb end HA Almen. Denne type af specielt forløb kan udvikles – der er flere bacheloruddannelser, som kan rumme talentforløb af denne slags, og de to programmer på BSc(IB) fungerer fortræffeligt. Samtidig er det dog en klar begrænsning at specialforløb er meget dyrere end de almindelige uddannelser. På EngAge betaler de deltagende virksomheder, mens de andre aktiviteter finansieres af CBS, via de almindelige uddannelser.

På kandidatniveau er der mulighed for en CEMS Master in International Management, hvor studerende fra Cand. Merc. Cand. Merc. Int. Og Cand Merc (pol) kan søge om at komme blandt de udvalgte ca. 40 studerende, som tager en del specielle fag sammen med udvalgte studerende fra andre lande. Udvælgelsen sker i samarbejde med virksomheder, som er CEMS-partnere. Efter endt uddannelse får man et CEMS-diplom oven i eksamensbeviset; CEMS er anerkendt internationalt og rangerer helt i toppen af FT-ranking af Management MSc-uddannelser.

Den anden mulighed er vore p.t. otte Double Degrees., hvor man tager sin grad i samarbejde med udvalgte internationale partnere. Der er fra to til seks pladser på hver aftale, og deltagelse sker efter ansøgning og en udvælgelse, som foretages af Det Internationale Kontor og Dekankontoret. En gennemført DD giver to eksamensbeviser, ét fra hver institution. CBS modtager mange invitationer til at starte nye DD-aftaler, men siger oftest nej tak: dels er der et kvalitativt perspektiv, som indebærer, at der kun indgås aftaler med de bedste skoler. Og for det andet er antallet af ansøgere til DD-programmerne ret lille. Det skyldes formodentlig de sociale og arbejdsmæssige konsekvenser af et helt års udlandsophold, netop som den studerende er på vej ind på arbejdsmarkedet. Af disse grunde forudses der ikke nogen større vækst i antallet af Double Degree aftaler.

Kandidatuddannelsen Cand Oecon (advanced economics and finance) blev oprettet som en "eliteuddannelse" efter de bestemmelser, som nu er opgivet. Uddannelsen føres dog videre og udmærker sig stadig ved høje optagelseskrav.

Udvekslingsophold for CBS-studerende rummer i en vis forstand også muligheder for de særligt dygtige: et ophold på et meget eftertragtet udvekslingssted kan vindes af studerende fra alle programmer. Disse eftertragtede pladser opnås ved at få gode karakter i studiet. Eksamensbeviset siger ikke noget om de specielle kvaliteter ved de gode udvekslingspladser.

8 b Studentertilfredshed

Alle studier og alle fag evalueres mindst en gang om året. Det har imidlertid længe været et problem at svarprocenterne er lave. Der er derfor i samarbejde med de studerende igangsat initiativer for at forbedre resultaterne herunder de studerendes deltagelse. Studienævnenes ansvar for evalueringer er blevet understreget og blandt det væsentligste initiativer kan nævnes at der er indført en midtvejsevaluering, således at evalueringen kan få betydning for ens egen undervisning, at kursusevalueringen gennemføres på holdet en af de sidste gange og at studienævnet skal give en feedback til de studerende. Disse initiativer er sat i gang i 2013, men vi vil hele tiden fortsætte med en tilpasning af evalueringskonceptet for at sikre høj brugbarhed og signifikans.

CBS har sat et ambitiøst mål for studentertilfredsheden, nemlig at alle uddannelser skal opnå et resultat på 3,8 på en 5-punktskale i gennemsnit på 5 centrale kriterier. Det er således ikke nok at gennemsnittet for alle uddannelser er i orden.

Selvom den gennemsnitlige tilfredshed er uforandret, så blev målet blev ikke nået i 2012. Da resultatet i således varierer fra uddannelse til uddannelse, er de studieledere der ligger under målet blevet bedt om at fremlægge forslag til indsats i forbindelse med dekanens årlige samtale med hver studieleder.

| Andel af alle uddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere | 2011 | 2012 |
|--|------|------|
| Resultat | 51% | 46% |
| Mål | 51% | 55% |

8 c Uddannelsesevalueringer i udvikling

CBS Students og dekanen afholdt et seminar for alle studienævn i marts 2013, hvor uddannelsesevalueringer var et af temaerne. På baggrund af evalueringsenhedens oplæg og studienævnenes input blev en ny procedure tiltrådt:

- Der skal afsættes tid ved slutningen af alle kurser til en mundtlig dialog mellem underviser og studerende. Evalueringen tager udgangspunkt i besvarelsen af de elektroniske spørgeskemaer, som de studerende får tid til at udfylde inden den mundtlige evaluering.
- Studienævnet skal sikre, at de studerende får feedback på evalueringsresultaterne. Studienævnet skal udpege en VIP, som bliver ansvarlig for at give feedback.

8 d Hurtigere igennem

CBS har meget fine resultater for gennemførelse på bachelor. Resultatet er væsentlig bedre end andre danske bacheloruddannelser. Mens det "altid" har været højt på de samfundsvidenskabelige uddannelser, så er det bemærkelsesværdigt at resultatet på de sproglige uddannelser er markant forbedret de senere år. Dette skyldes ikke mindst arbejdet med at forsimple studiestrukturen. Også vores meget bevidste satsning på at alle uddannelser skal have adgangsbegrænsning og dermed kunne sortere i ansøjerne har båret frugt.

På kandidatuddannelserne er de studerende knap så hurtige og vi har ønske om en forbedring. Vi har en formodning om at tallet i øjeblikket er lidt værre fordi mange venter lidt med at afslutte studiet til de har fået et job. Men niveauet er under alle omstændigheder ikke højt nok. Mange studerende tager på udlandsophold i tredje semester og er så for længe om at komme i gang med specialet bagefter. Studielederne og de studerende involveres i en ændring bla. ifm planlægningen af et kandidathus.

| Gennemførelse på normeret tid + 1 år | | 2011 | 2012 |
|--------------------------------------|----------|------|------|
| Bachelor HUM | Resultat | 57% | 70% |
| | Mål | 57% | 58% |
| Bachelor SAMF | Resultat | 70% | 74% |
| | Mål | 70% | 70% |
| Kandidat HUM | Resultat | 51% | 43% |
| | Mål | 51% | 53% |
| Kandidat SAMF | Resultat | 61% | 59% |
| | Mål | 61% | 63% |

8 e Kandidathus

Vi har ønsket at benytte udvidelsen af CBS til at arbejde målrettet med at forbedre kvalitet og studietiden på vores kandidatuddannelser - ved at lave et dedikeret kandidathus. Ved at få flest mulige kandidatuddannelser i et hus, bliver der mulighed for et særligt studiemiljø med en tættere interaktion mellem de studerende indbyrdes og deres lærere. Huset kan fx indeholde

- læsepladser, mulighed for at studere "hele tiden" – de studerende bruger langt mere tid på at studere udenfor undervisningslokalet
- Grupperum og gruppearbejdspladser
- Kantine/cafe fordi man skal studere fuld tid og arbejde og fritid flyder sammen.
- Vejledningslokaler, så vejledere kan afvikle flere vejledninger på stedet og i en samlet klump.
- Studenter Hub og Careervejledning i huset
- Forsøg med etablering af "tegnestuer" hvor 10-20 speciale studerende med samme vejleder, får faste arbejdspladser, og vejlederen laver vejledning på stedet både kollektivt og individuelt fx på faste dage.

Parallelt hermed vil vi indføre administrative ændringer mhp hurtigere færdiggørelse af kandidatuddannelsen, fx ændrede frister og en samlet database/oversigt over vejledere.

8 f Teknologistøttet undervisning

Med CBS' strategiske ikt-initiativ og større it-infrastruktur-projekter er forudsætningerne for, at teknologiunderstøttet undervisning er blevet forbedret. Net-infrastrukturen er blevet udbygget, så det kan håndtere væksten i de studendes brug af internetopkoblet udstyr. I alle undervisningslokaler er der blevet opsat nye all-in-one-pc'ere med finger-touch skærme. Det har givet en ensartet og moderne brugeroplevelse. På softwaresiden er der løbende foretaget funktionalitetsforbedringer i undervisningsplatformen CBS Learn, hvilket også er i fokus i de kommende år. Endvidere er der blevet udviklet og lanceret udvalgte smartphone- og tablet-app's til studerende og undervisere. Disse app's vedrører samarbejdsredskaber i undervisningen og mere generel studenterorienterede campus-services.

Siden 2011 er live streaming og vodcasting (videoptaget undervisning, konferencer, personportrætter og casematerialer) blevet voldsomt populært blandt studerende, undervisere og forskere.

| | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------|------|------|------|
| Antal videoproduktioner | 150 | 350 | 600 |

Den samme popularitet ses i forbindelse med dialogredskaber som fx klikkere, som undervisere og andre ansatte kan låne. I dag udlånes klikker-sættene på linje med biblioteksbøger. En mere moderat vækst opleves i brugen af simuleringer og spil i undervisningen. I 2012 var godt 1500 CBS-studerende i berøring med spil og simuleringsredskaber. Redskaberne kræver som regel en længere og mere kompleks indkøring fra studierne og underviserne side, men når det anvendes, oplever studerende et stort fagligt læringsudbytte.

Flere studier - med HD-området i spidsen – er begyndt at reorganisere og digitalisere dele af sine fag. Teoriforelæsnings og komplekse modelgennemgange videoptages og dertilhørende tests og quiz'er udvikles. Disse læringsmaterialer studeres før eller efter undervisningstimerne, hvorved undervisere og studerende kan koncentrere sig om eksempelvis caseanalyser og opgavegennemgange i tilstedeværelsesdelen. Endvidere er CBS begyndt at udvikle høj kvalitets online kurser til en international universitetskursusportal (de såkaldte MOOCs - Massive Open Online Courses). Sigtet er bl.a., at CBS-studerende kan tage disse e-kurser som valgfag fra 2014.

8 g Læringsmål

Da læringsmålene er et central bindeled i kvalitetssystemet imellem undervisningen og eksaminationen, har formålet med uddannelsesdekanens læringsmålsprojekt været at evaluere og udvikle de enkelte fags læringsmål. Igennem efteråret 2012 og foråret 2013 har der været afholdt møder med samtlige CBS' studieledere og i enkelte tilfælde studienævn. Hvor uddannelsesdekanatet og studielederen har vurderet at det var nødvendigt, har uddannelserne afholdt en workshop dedikeret til, hvordan man udarbejder og anvender gode læringsmål. ¾ af uddannelserne har afholdt sådanne workshops.

Indtil nu har projektet været fokuseret på at støtte op om de fagansvarlige, og disse aktiviteter forsætter henover efteråret 2013, samtidig med at der arbejdes med at opkvalificere studieadministrationen, således den fremover vil kunne varetage disse kvalitetssikrende opgaver.

9 Studieledeelse og administrationen

9 a Studieledeelsesprojektet

I efteråret 2012 afsluttedes en undersøgelse af den nuværende uddannelsesadministrative arbejdsdeling mellem institutter og studieadministration. Resultat blev en række principper, der præciserer ansvar og opgaveudførelse af de administrative opgaver. Som følge heraf blev der nedsat en arbejdsgruppe, der i foråret 2013 analyserede og kom med forslag til, hvordan i første omgang studieledelesarbejdet på CBS dagsuddannelser kan styrkes. Efteruddannelsesområdet vil i efteråret 2013 arbejde med forslagene. Forårets arbejde blev faciliteret af Implement.

Forslagene går i alt det væsentlige ud på at styrke studieledelesarbejdet ved bedre og mere systematisk koordination mellem studie- og institutledelse, ved klarere funktionsbeskrivelser af roller og ansvar i studieledelesen (studienævn, studieledere og fag-/linjeansvarlige) og herunder en præcisering af hvem der har ansvaret for hvilke typer af opgaver såsom fagbeskrivelser, lærerdækning, aftagerpaneler/quality boards, økonomi mv., hvilket er forskelligt afhængig af studiets størrelse og tværfaglige akademiske organisering, samt gennem mere effektiv administrativ support (samling af academic affairs).

9 b Student HUB

Med implementeringen af Student Hubs, en kommende reorganisering af arbejdsopgaver mellem studieadministration og institutter, et intensiveret fokus på studieledeelse og studienævnsupport, samt indsatser som SU reform, kandidatus og øget ICT og IT understøttelse af administrative procedurer er holdbarhedsdatoen for den nuværende organisering af studieadministrationen på dagsstudierne ved at løbe ud.

Der vil derfor ske en række organisatoriske forandringer i de kommende år for at sikre, at studieadministrationen bliver i stand til at løfte både udviklingsopgaver og håndtere en ny og fokuseret opgaveportefølje i relation til serviceringen af studerende, studieledere og undervisere.

Første fase vil være IT drevet, idet det nuværende studieadministrative system SPARC erstattes af STADS til november 2013 med en heraf følgende integration mellem STADS og CBS' skemaoplægnings-system i foråret 2014. I den forbindelse forventes det, at en række opgaver overgår fra studieadministrationen til institutterne.

Samtidig forventes det, at digitalisering af eksamensopgaveaflevering stort set vil være implementeret efter vinterek-saminerne 2013, ligesom skriftlige stedprøver vil kunne håndteres digitalt. Det betyder, at en række opgaver vil overgå fra institutterne til studieadministrationen.

For efteruddannelsesområdet arbejdes der primært med at styrke markeds- og salgsorienteringen. Den primære or-ganisoriske ændring vil være en centralisering af markedsførings- og optagelsesarbejdet, der skal være på plads inden optaget på HD ved sommeren 2014.

Bilag 1 Nye uddannelser

Nye uddannelser med studiestart i september 2013:

- **Bachelor (BSc) i erhvervsøkonomi og projektledelse, HA i projektledelse**
Erhvervsigte: at bidrage til eksisterende virksomheders styring af udviklingsprocesser for så vidt angår intern forretningsudvikling og projekter der retter sig mod lokale og internationale markeder
Forventet optag: 80
- **Bachelor (BA) i europæisk business**
Erhvervsigte: at uddanne dimittender, der med et europæisk fodfæste, kan arbejde for SMV og internationale organisationers globale/internationale projekter.
Forventet optag: 180

Nye profiler

- **BSc in Business Administration and Service Management (HA-Sem)**
Uddannelsen er blevet reformeret og består nu af 3 selvstændige profiler i modsætning til tidligere, hvor der kun kunne vælges service management generelt
 - o **Tourism and Hospitality**
 - o **Arts and Culture**
 - o **Service Innovation**Forventet optag: 180 (Optag 2012: 114)
- **HA Almen - Entreprenørskab**
Linjen blev oprettet for at tilbyde de studerende muligheden for at studere etablering af nye virksomheder, at identificere forretningsmuligheder og at udvikle nye produkter og serviceydelser hos eksisterende virksomheder.

Afviste uddannelser:

CBS søgte i 2012 om at oprette flg. Uddannelser med studiestart i september 2013:

- **Cand.soc i strategisk proces- og innovationsledelse**
Uddannelsen blev afvist med henvisning til at der ikke er sandsynliggjort et samfundsmæssigt behov for uddannelsen.
- **Bachelor (BSc) i erhvervsøkonomi- entreprenørskab og forretningsudvikling, HA(ent.)**
Uddannelsen blev afvist med henvisning til at der ikke er sandsynliggjort et samfundsmæssigt behov for uddannelsen.

CBS valgte imidlertid at oprette en profil på HA almen, som vil blive reserveret til de studerende, der har særlig interesse for entreprenørskab. (Se ovenstående)

Ansøgning om uddannelser med studiestart 2014

CBS har indsendt flg. ansøgninger i 2013 med studiestart i 2014

- **BSc in International Trade and Shipping**
Erhvervsigte: at udvikle de studerendes kompetencer i forhold til international handel med særlig fokus på den maritime sektor.
Forventet optag: 60
- **Cand.it E-business**
Erhvervsigte: AT fokusere på, hvordan mobile, webbaserede og andre kundeorienterede it-løsninger matcher forretningsmæssige processer og behov. Kandidaterne vil finde beskæftigelse både inden for den private og offentlige sektor.

Forventet optag: 70

- **Cand. ling. merc. i sprog, kultur og forretningsudvikling (udviklet i samarbejde med Det Humanistiske Fakultet ved Københavns Universitet)**

Erhvervssigte: at understøtte især små- og mellemstore virksomheders vækst og indtræden på det globale marked ved at varetage arbejdsopgaver/-områder inden for (fremmedsproglig) kommunikation (såvel intern som ekstern), rådgivning vedrørende interkulturelle og sproglige problemstillinger, sprogrevision, alle former for sprogarbejde i sprogene fransk, tysk og spansk.

Forventet optag: 40

6. OPSAMLING SEMINAR

Under dette punkt vil rektor og formand forsøge at sammenfatte seminarets drøftelser, herunder hvad der umiddelbart skal arbejdes videre med frem mod kommende møder og seminarer.

Punktet kan samtidig tjene som en tidsmæssig "buffer", såfremt der bliver behov for at ændre/tilpasse seminarets program.

Bilag:
Ingen bilag

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013

7. BESTYRELSESMØDE

Efter afslutning og opsamling på seminaret afholdes et kort bestyrelsesmøde, der er dog ingen beslutningspunkter.

7.1 Budgetopfølgning Q2

Direktionen præsenterer til bestyrelsens orientering budgetopfølgningen for andet kvartal. Kvartalsrapporten er udvidet med juli måneds forbrug, således at rapporten giver det mest opdaterede billede. Det bemærkes, at direktionen på nuværende tidspunkt vurderer, at årets justeres til -45 mio. kr.

7.2 Finanslovsforslag 2014 og SU-forlig

Regeringens finanslovsforslag blev offentliggjort ultimo august. Hovedlinjerne er at forskningsbevillingerne fastholdes på nuværende niveau, og uddannelsesbevillinger øges for at finansiere de seneste års øgede optag. Finanslovsforlaget indeholder også en udmøntning af forårets SU-forlig, der forudsatte at den gennemsnitlige studietid for universitetsstuderende i 2020 skal være reduceret med 4,3 måneder. De nærmere detaljer og konsekvenser for CBS af finanslovsforslag og "studietidsreduktionsmodel" fremlægges på mødet.

7.3 Ledelsesinformation, dimittendledighed

Ledelsesinformation handler om beskæftigelsessituationen for CBS' dimittender. Det er en genfremsendelse af ledelsesinformation fra juni. Der har i den seneste tid været debat i medierne om dimittendledigheden, derfor genfremsendes ledelsesinformationen til bestyrelsens orientering.

7.4 Referat bestyrelsesmøde d. 12. juni 2013

Bestyrelsesreferatet fra juni-mødet har været voldsomt forsinket, og foreligger derfor kun udkast til dette møde.

7.5 Meddelelser og orientering fra rektor, direktion og formand

Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere det skriftlige materiale med mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden sidste bestyrelsesmøde.

Bilag:

7.1 2. kvartalsopfølgning 2013

7.2 Notat om Finanslovsforslag og studietidsmodel omdeles på mødet

7.3 Ledelsesinformation, juni 2013 – dimittendledighed

7.4 Udkast: Referat CBS bestyrelsesmøde d. 12. juni 2013

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013

2. kvartalsopfølgning 2013

I dette notat redegøres for økonomiopfølgning for andet kvartal 2013. Det skal bemærkes, at forbruget er angivet til og med juli, således at rapporten giver det mest opdaterede billede.

30. august 2013

Budgetafdelingen

Ændringer i forhold til Q1 prognosen

Hovedkonklusionen på udviklingen fra Q1 til Q2 er, at forventningen til årets resultat justeres til -45 mio. kr. jf. tabel 1 nedenfor. Det skal understreges, at der fortsat knytter sig en række usikkerheder til prognosen, blandt andet en endelig opgørelse over STÅ indtægterne, indtægter på eksternt finansierede projekter samt fremdriften på en række it- og campusprojekter.

Hovedbevægelserne i forhold til Q1 prognosen, er som følger:

Indtægter

- Indtægten fra taxametertilskud er nedjusteret med 9 mio. kr. primært grundet en nedjustering af forventningen til STÅ-produktionen.
- Basisforskningstilskud reduceres netto med 1 mio. kr. Det skyldes to modsatrettede forhold: 1) Som følge af indgåelsen af overenskomster på det offentlige arbejdsmarked (OK13), er der for staten en lavere lønudvikling i 2013 end forudsat ved udarbejdelsen af finansloven for 2013. På den baggrund er der gennemført en dispositionsbegrænsning i staten, hvilket betyder en reduktion på 3 mio. kr. på CBS' bevilling. 2) Særbevillinger, der er særlige projektbevillinger givet over finansloven, opskrives med 2 mio. kr. som følge af større forbrug af særlige bevillinger end forudsat i budget 2013.
- Indtægter vedrørende eksternt finansierede projekter opjusteres med 5 mio. kr. som følge af højere aktivitetsniveau de seneste måneder. Dette vurderes bl.a. at kunne henføres til den kampagne, der blev i gangsat på baggrund af Q1-prognosen. Der vedlægges uddybende bilag om det flerårige perspektiv for eksternt finansierede projekter, jf. bilag 1.
- Niveaueet for deltagerbetaling er opskrevet med 1 mio. kr., hvilket skyldes en mindre stigning i indtægterne for deltagerbetalingen på HD studiet.
- Øvrige indtægter er påvirket af mindre positive og negative justeringer og fastholdes på 58 mio. kr.

Udgifter

- VIP-løn nedjusteres med 2 mio. kr. grundet en længere proces med at få gennemført de forventede VIP ansættelser.
- TAP-løn nedjusteres med 2 mio. kr., da der har været en del vakancer på visse TAP stillinger, ligesom det har taget længere tid end forventet at gennemføre en række nyansættelser. Generelt oplever CBS, at det er vanskeligere at ansætte spidskompetencer inden for især it-, campus- og økonomiområdet.

- Bygningsdrift og vedligeholdelse nedskrives netto med 8 mio. kr. Det skyldes primært, at en række projekter er sat i stå som følge af nedjusteringen af indtægtsprognosen, dels at en større del af campusudgifterne kan aktiveres end forudsat (der er tale om forskydning af udgiften over tid).
- Konferencer og tjenesterejser reduceres med 3 mio. kr. som følge af lavere rejseaktivitet i juni/juli end forudsat.
- Konsulentanvendelse opskrives med 7 mio. kr. Det skyldes tre forhold: 1) CBS gennemfører nogle meget komplekse it-projekter, der forudsætter adgang til specialviden, som det ikke er meningsfyldt at CBS har in-house, 2) CBS har haft vanskeligt ved at rekruttere til især it- og campusstillinger, hvorfor der er anvendt konsulenter for at fastholde fremdriften i forretningskritiske projekter og 3) CBS har brugt kammeradvokaten mere end forudsat grundet den meget komplekse proces omkring leje af midlertidige campusfaciliteter og afslutningen af en række sager omkring udflytning fra kollegier i 2012.
- Øvrige driftsomkostninger nedskrives med 1 mio. kr., hvilket bl.a. skyldes mindre indkøb af it-hardware.

Table 1: Kvartalsopfølgning fordelt på arter

| Q1 Prognose mio. kr. løbende pl. | Jan-juli 2013 | Jan-juli 2012 | Budget 2013 | Q1 prognose | Aktuel prognose (Q2) | Afvigelse Q1 vs. Q2 | Regnskab 2012 |
|--|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------------------|------------------------|------------------|
| Indtægter | | | | | | | |
| Taxametertilskud | 415 | 418 | 631 | 615 | 606 | -9 | 599 |
| Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud | 207 | 209 | 320 | 320 | 319 | -1 | 322 |
| Eksternt finansierede projekter | 45 | 45 | 92 | 89 | 94 | 5 | 95 |
| Studerendes deltagerbetaling | 98 | 90 | 157 | 158 | 159 | 1 | 150 |
| Øvrige indtægter | 21 | 26 | 54 | 58 | 58 | 0 | 64 |
| Indtægter i alt | 785 | 787 | 1.252 | 1.239 | 1.235 | -4 | 1.229 |
| Omkostninger | | | | | | | |
| Lønomkostninger | | | | | | | |
| Lønomkostninger SLS - VIP | 243 | 218 | 426 | 426 | 424 | -2 | 377 |
| Lønomkostninger SLS - DVIP | 55 | 55 | 96 | 96 | 96 | 0 | 96 |
| Lønomkostninger SLS - TAP | 169 | 162 | 295 | 290 | 288 | -2 | 274 |
| Lønomkostninger SLS - Øvrige | 0 | 0 | 7 | 7 | 7 | 0 | 6 |
| Lønomkostninger i alt | 467 | 436 | 824 | 819 | 815 | -4 | 753 |
| Driftsomkostninger | | | | | | | |
| Husleje og ejendomsskatter | 63 | 62 | 97 | 92 | 92 | 0 | 95 |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt | 29 | 28 | 73 | 70 | 62 | -8 | 60 |
| Konferencer og tjenesterejser | 27 | 24 | 61 | 65 | 62 | -3 | 54 |
| Konsulentanvendelse (inc advokat, revision og vikar) | 19 | 13 | 31 | 31 | 38 | 7 | 28 |
| Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte | 6 | 6 | 12 | 13 | 13 | 0 | 15 |
| Øvrige driftsomkostninger | 55 | 70 | 163 | 155 | 154 | -1 | 168 |
| Driftsomkostninger i alt | 199 | 202 | 436 | 426 | 421 | -5 | 421 |
| Kapitalomkostninger | | | | | | | |
| Af- og nedskrivninger på anlæg | 12 | 14 | 20 | 20 | 20 | 0 | 25 |
| Renteindtægter | 1 | 2 | 5 | 5 | 5 | 0 | 6 |
| Finansielle omkostninger | 14 | 16 | 27 | 29 | 29 | 0 | 33 |
| Kapitalomkostninger i alt | 26 | 29 | 42 | 44 | 44 | 0 | 51 |
| Omkostninger i alt | 691 | 666 | 1.302 | 1.289 | 1.280 | -9 | 1.226 |
| Resultat | 94 | 121 | -50 | -50 | -45 | 5 | 4 |

Nb. afvigelse skyldes afrundinger

Som det fremgår af tabel 1, har CBS et resultat til og med juli på 94 mio. kr. ift. et forventet årsresultat på -45 mio. kr. Det skyldes to forhold: dels at CBS finanslovsbevilling er forudbetalt, dels at en række udgifter knyttet til især it- og campusprojekter først afholdes i efteråret. Således er prognosen for året også baseret på, at en række aktiviteter og tilhørende udgifter gennemføres senere på året. Se desuden bilag 2 for en uddybning af udbetalingsmønstret for finanslovsbevillingen.

Konsulentanvendelse (inkl. advokat, revision og vikar)

Der kan konstateres en stigning i konsulentanvendelse år til dato sammenlignet med 2012 på 6 mio. kr. ift. en budgetteret stigning på 3 mio. kr. for hele året. Det skyldes tre forhold: 1) CBS gennemfører nogle for CBS komplekse it-projekter, der forudsætter adgang til specialviden, som det ikke er meningsfyldt, at CBS har in-house. Disse projekter har haft et lidt større omfang end budgetteret. 2) CBS har haft vanskeligt ved at rekruttere til især it- og campusstillinger, hvorfor der er anvendt konsulenter for at fastholde fremdriften i forretningskritiske projekter som f.eks. Stads og udbygningen på Solberg campus med et nyt bygningskompleks og 3) CBS har brugt kammeradvokaten mere end forudsat grundet den meget komplekse proces omkring leje af midlertidige campusfaciliteter og afslutningen af en række sager omkring udflytning fra kollegier i 2012.

Tabel 2: Overblik over konsulentudgifter

| Konsulentudgifter | Jan-Juli 2013 | Jan-juli 2012 | Budget 2013 | Q2 prognose | Regnskab 2012 |
|------------------------|---------------|---------------|-------------|-------------|---------------|
| Management konsulenter | 4,4 | 2,8 | 7,3 | 9,0 | 6,7 |
| IT og byggekonsulenter | 14,3 | 10,0 | 23,5 | 29,0 | 21,3 |
| I alt | 18,7 | 12,8 | 30,8 | 38,0 | 28,0 |

Omkostninger fordelt på hovedområder

Tabel 3 nedenfor viser omkostningerne fordelt på hovedområder.

Tabel 3: Udgifter fordelt på hovedområde

| Hovedområde fordeling mio. kr. | 2013 Budget | Q1 prognose | Q2 prognose | Difference Q1 vs. Q2 |
|---|----------------|----------------|----------------|-------------------------|
| Indtægter | 1.252 | 1.239 | 1.235 | -4 |
| Udgifter: | 1.302 | 1.289 | 1.280 | -9 |
| Uddannelsesområdet | 346 | 352 | 352 | 0 |
| Forskningsdekanen | 242 | 239 | 236 | -3 |
| Institutter inkl. eksternt finansierede projekter | 193 | 188 | 189 | 1 |
| Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter | 457 | 453 | 444 | -9 |
| Rektor | 12 | 12 | 12 | 0 |
| Strategiske prioriteringer | 53 | 46 | 48 | 2 |
| Resultat | -50 | -50 | -45 | 5 |

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Faldet i udgifterne på **forskningsdekanens** område skyldes dels langsommere rekruttering af VIP'ere end forudsat, dels lidt mindre konferenceomkostninger til ph.d. end forventet. Stigningen i udgifterne på **institutterne** skyldes primært to forhold: 1) stigende udgifter som følge af mere aktivitet på eksternt finansierede projekter (nogle af aktiviteterne på eksternt finansierede projekter medfører dog tilsvarende lavere ordinære aktiviteter, hvor-

for den stigende aktivitet på eksternt finansierede projekter ikke slår fuldt igennem med udgiftsvirkning) og 2) lavere konferenceaktiviteter. Faldet i udgiftsniveauet i **fællesadministrationen** skyldes primært tre forhold: 1) fald i TAP-lønsudgifter, 2) fald i udgifterne til bygninger dels grundet højere aktiveringer end forudsat (forskydning af udgifter i tid), dels grundet stop af en række projekter og 3) en mindre række it- og campus-projekter er sat i bero. Ift. **strategiprojekterne** redegøres for den mindre aktivitetsstigning i afsnittet om strategiprojekter, jf. afsnit nedenfor.

Strategitiltag 2013

I tabel 4 nedenfor gives en status på hovedændringer på afløbet af strategiaktiviteterne i forhold til Q1. Både World Class Research Environment og CIEL opskrives med knap 1 mio. kr. grundet stigende aktivitet.

Det gælder for både BiS-platforme og World Class Research Environment, at en stor del af forsker-aktiviteten ikke finansieres over strategibudgettet, men over det almindelige VIP-løn-budget, ligesom eksternt finansierede projekter, der udspringer fra BiS-platforme og World Class Research Environment, ikke medgår i strategibudgettet.

Tabel 4: Q2 Prognose for strategitiltag

| Strategitiltag 2013 mio. kr. | 2013 Budget | Q1 Prognose | Q2 Prognose | Forbrug pr juli 2013 | Difference Q1 vs. Q2 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------------------|-------------------------|
| Transformational initiatives: | | | | | |
| Business in Society (BiS) Platforms | 11 | 6 | 6 | 3 | - |
| World Class Research Environments (WCRE) | 6 | 4 | 5 | 3 | 1 |
| Stronger focus on entrepreneurship | | | | | |
| - CIEL | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| - CSE | 2 | 2 | 2 | 2 | - |
| Programme innovation: | | | | | |
| - ICT-Initiativer | 4 | 4 | 4 | 1 | - |
| - EngAge (self financing) | - | - | | | |
| Principles of Responsible Management Education (PRME) | 2 | 3 | 3 | 1 | - |
| Strategic Partnerships (incl. Sauder) | 1 | 1 | 1 | 0 | - |
| Campus Development incl. green initiatives | 6 | 6 | 6 | 1 | - |
| Management Quality Essentials - initiatives include: | | | | | |
| Accreditation and ranking | 1 | 1 | 1 | 1 | - |
| Study administration including it-investments | 19 | 20 | 20 | 9 | - |
| Total | 53 | 46 | 48 | 23 | 2 |

Nb. afvigelse skyldes afrundinger

Bilag 1: Ekstern finansiering 2009-2017 (mio. kr)

CBS' årlige indtægter fra eksternt finansierede projekter følger forbruget af de tildelte bevillinger. Det vil sige, at en bevilling ikke registreres som indtægter det år, hvor bevillingen modtages, men efterhånden som pengene anvendes (indtægt følger udgift). I tabel 5 ses det forventede forbrug af allerede modtagne bevillinger frem til 2017, inkl. forbrug af de forventede opnåede bevillinger i 2013. I 2013 er forventningen, at der modtages nye bevillinger for 65 mio. kr. Tallet er under konsolidering og udfaldet af behandlingen af enkelte ansøgninger kan påvirke årets resultat meget. Således udgjorde to bevillinger ca. halvdelen af nye bevillinger i 2012. Der er ikke en prognose for nye bevillinger i 2014 og frem.

CBS har en målsætning om i 2021 at have fordoblet den eksterne forskningsfinansiering set i forhold til 2011. Dette betyder en gennemsnitlig årlig stigning på 10 pct. i forhold til niveauet i 2011, svarende til 8,3 mio. kr. pr. år. I udviklingskontrakten har CBS imidlertid indsat et mål om en årlig vækst på 10 pct. i perioden 2012-2014, svarende til gennemsnitlig vækst på 9,2 mio. kr. pr. år. Hvis CBS således møder udviklingskontraktens mål, så skal stigningskravet i perioden 2015-2021 ligge under den gennemsnitlige stigningsstakst på 8,3 mio. kr. pr. år, hvis det samlede mål om en fordobling skal opfyldes.

Tabel 5: Prognose for bevillingstilsagn 2009-2017 (mio. kr.)

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|----------------------------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Opsparede bevillinger primo året | 225 | 194 | 227 | 214 | 295 | 266 | 171 | 101 | 51 |
| Tildelte bevillinger/prognose | 63 | 115 | 70 | 175 | [65] | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Forbrug af bevillinger | -94 | -81 | -83 | -95 | -94 | -95 | -70 | -50 | -16 |
| Nettobevægelse | -31 | 33 | -13 | 81 | -29 | -95 | -70 | -50 | -16 |

Som det ses af tabel 5 svinger andelen af nye bevillinger relativt meget over tid, ligesom der er stor forskel på, hvor hurtigt nye bevillinger anvendes (mindre bevillinger anvendes typisk relativt hurtigere, mens det tager længere tid før forbruget af større bevillinger kommer i gang. Til gengæld strækker forbruget af større bevilling sig typisk over en længere periode). På baggrund af den gennemsnitlige sammensætning af nye bevillinger samt det gennemsnitlige forbrug inden for de forskellige kategorier af bevillinger, er der lavet en beregning af, hvor mange nye bevillinger CBS skal modtage for at nå udviklingskontraktens sigtelinjer frem til 2017, jf. tabel 6 nedenfor.

Tabel 6: Beregnet behov for bevillingstilsagn 2014-2017 (mio. kr.)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|-----------|------------|------------|------------|
| Opsparede bevillinger primo året | 266 | 306 | 289 | 265 |
| Beregnet behov for nye bevillinger | 150 | 100 | 100 | 120 |
| Forudsat forbrug i udviklingskontrakten | -110 | -116 | -124 | -133 |
| Nettobevægelse | 40 | -16 | -24 | -13 |

Som det fremgår af tabel 6, skal CBS i 2014 - set ud fra denne gennemsnitbetragtning - opnå en relativ stor mængde eksternt finansierede projekter, hvis udviklingskontraktens mål skal nås. Men givet de mange forudsætninger, som en sådan beregning baserer sig på, knytter der sig relativ stor usikkerhed til beregningen. Hvis CBS til gengæld når målet i 2014 ift. den beregnede nødvendige mængde nye bevillinger, så vil CBS også kunne møde udviklingskontraktens sigtelinjer for de efterfølgende år, selv om niveauet for nye eksternt finansierede projekter falder til gennemsnittet for nye bevillinger perioden 2009-2012, svarende til ca. 100 mio. kr. om året.

Bilag 2: Udbetalingsmønster af statstilskud til CBS

I dette bilag redegøres for, hvorledes udbetalingen af CBS statstilskud fastlægges og justeres, jf. bestyrelsens spørgsmål på junimødet.

Som en del af finanslovsudarbejdelsen indsender CBS i foråret året før finansåret sin prognose for taxameterstilskuddet i det kommende finansår til styrelsen for Universiteter og Internationalisering. Denne prognose består primært af prognosen for STÅ-produktionen og færdiggørelsesbonus. Med udgangspunkt i denne prognose samt de på finansloven fastsatte tilskud til CBS (basisforskningstilskuddet og øvrige tilskud) udregnes statens samlede forventede betaling til CBS i det kommende finansår.

Statens betaling til CBS fastlægges som 12-delsrater. Dette ses i tabel 7.

Tabel 7: Udbetalingsmønster af statstilskud til CBS

| Udbetaling af statstilskud 2012 (mio. kr.) | dec-11 | jan-12 | feb-12 | mar-12 | apr-12 | maj-12 | jun-12 | jul-12 | aug-12 | sep-12 | okt-12 | nov-12 | dec-12 | I alt |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| FL 2012 | 78,8 | 78,8 | 77,8 | 75,4 | 75,4 | 75,4 | 85,8 | 79,4 | 71,4 | 75,4 | 81,9 | 76,9 | -5,9 | 926,2 |
| TB 2012 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | -5,3 | -5,3 |
| I alt | 78,8 | 78,8 | 77,8 | 75,4 | 75,4 | 75,4 | 85,8 | 79,4 | 71,4 | 75,4 | 81,9 | 76,9 | -11,3 | 920,9 |

| Udbetaling af statstilskud 2013 (mio. kr.) | dec-12 | jan-13 | feb-13 | mar-13 | apr-13 | maj-13 | jun-13 | jul-13 | aug-13 | sep-13 | okt-13 | nov-13 | dec-13 | I alt |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| FL 2013 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 0,0 | 914,4 |
| TB 2013 (forventede) | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 7,7 | 7,7 |
| I alt | | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 76,2 | 7,7 | 922,1 |

Nb. Særbevillinger udbetales ikke som finanslovstilskud, hvorfor der er en afvigelse på 2 mio. kr. mellem tabel 7 og CBS prognose for samlede statstilskud i 2013.

Som det fremgår af tabel 7 er CBS forudbetalt. Således modtager CBS en 12-del rate for januar i december året før. Regnskabsmæssigt indgår denne 12-delsrate dog i regnskabet for finansåret. I januar bogføres således to 12-dels rater. Herudover modtager CBS særbevillinger i løbet af året, hvilket forklarer udsvingene i 12-delsraterne i 2012.

I oktober måned opgøres CBS STÅ-produktion og færdiggørelsesbonus endeligt. Dermed kan forskellen mellem prognosen for taxameterindtægten (der blev udarbejdet ifm. finanslovsudarbejdelsen året før) og den faktiske taxameterindtægt opgøres. CBS reguleres for forskellen i december måned som en del af tillægsbevillingsloven. Her foretages også andre korrektioner, som f.eks. reduktionen af CBS bevilling med 3 mio. kr. grundet dispositionsbegrænsningen i 2012.

Bilag 3: Udvidet indtægtsoversigt

| | Aktivitetsgrundlag | | | | | | Taxametersats (Finanslovens P/L) | | | | 2012 | 2013 | 2013 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|--------------------|---------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------|--------|--------|--------|-------------------|-----------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| | 2012 R | 2013BUD | 2013Q1 | 2013Q2 | 2014 | 2015 | 2012R | 2013 | 2014 | 2015 | Resultat mio. kr. | budget mio. kr. | Q1 mio. kr. | Q2 mio. kr. | ramme mio. kr. | ramme mio. kr. |
| | | | | | | | | | | | P/L 2012 | P/L 2013 | P/L 2013 | P/L 2013 | P/L 2013 | P/L 2013 |
| Taxametertilskud til uddannelse: | | | | | | | | | | | 599 | 631 | 615 | 606 | 623 | 644 |
| Ordinær uddannelse | 10.481 | 11.029 | 10.941 | 10.791 | 11.373 | 12.021 | | | | | | | | | | |
| Takst 1 | 10.052 | 10.549 | 10.460 | 10.310 | 10.893 | 11.540 | 46.200 | 45.600 | 44.990 | 44.213 | 464 | 483 | 479 | 470 | 490 | 510 |
| Efterindberetning | | | | | | | | | | | 8 | 11 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| Takst 2 | | 429 | 480 | 480 | 480 | 480 | 66.900 | 66.000 | 64.983 | 63.720 | 29 | 32 | 32 | 32 | 31 | 31 |
| Efterindberetning | | | | | | | | | | | 0 | | | | | |
| Elitetakst (taxametertilæg) | 34,4 | | | | | | 30.800 | 30.295 | | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Færdiggørelsesbonus (2012-grundlag linie 94) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gl. ordning / indfasning af ny | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bachelorbonus, takst 1 | 1.661 | 1.735 | 1.735 | 1.735 | 1.735 | 1.735 | 29.921 | 28.400 | 26.916 | 26.129 | 50 | 49 | 49 | 49 | 47 | 45 |
| Bachelorbonus, takst 2 | 97 | 99 | 99 | 99 | 108 | 121 | 43.328 | 41.100 | 39.298 | 38.149 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Kandidatbonus, takst 1 | 786 | 860 | 860 | 860 | 841 | 909 | 15.830 | 15.400 | 15.250 | 14.804 | 12 | 14 | 14 | 13 | 13 | 13 |
| Kandidatbonus, takst 2 | 15 | 16 | 16 | 16 | 18 | 18 | 23.111 | 22.300 | 22.265 | 21.614 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Udvekslingsstuderende | 2.291 | 2.359 | 2.359 | 2.359 | 2.470 | 2.564 | 4.900 | 4.900 | 4.785 | 4.692 | 6 | 12 | 9 | 9 | 12 | 12 |
| Efterindberetning | | | | | | | | | | | 0 | | | | | |
| Udlandsstipendium | 377 | 627 | 627 | 627 | 700 | 777 | 4.145 | 4.900 | 4.785 | 4.692 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Åben udd. - UBST (Dag) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tompl., Fagspec. kurser m.v. | 134 | 136 | 136 | 136 | 138 | 140 | 17.500 | 17.200 | 16.856 | 16.519 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Åben udd. - UBST (EXE) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Takst 1 | 279 | 322 | 322 | 322 | 300 | 300 | 17.500 | 17.200 | 16.856 | 16.519 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| Takst 2 | | | | | | | 33.200 | 32.900 | 32.292 | 31.664 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Takst 3 | | | | | | | 46.000 | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Åben udd. - UVM (DIP) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| HD (incl. Byg.takst) | 1.281 | 1.300 | 1.300 | 1.300 | 1.350 | 1.400 | 11.900 | 12.200 | 12.200 | 12.200 | 15 | 16 | 16 | 16 | 16 | 17 |
| ED (incl. Byg.takst) | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Uspecificeret indkøbsbesparelse | | | | | | | | | | | | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| Basistilskud i alt | | | | | | | | | | | 322 | 320 | 320 | 319 | 326 | 330 |
| Basistilskud til Forskning: | | | | | | | | | | | 245 | 253 | 253 | 255 | 258 | 264 |
| Basisforskning | | | | | | | | | | | 147 | 197 | 197 | 197 | 204 | 210 |
| Særlige forskn.bevillinger | | | | | | | | | | | 7 | 2 | 2 | 2 | | |
| Basismidler (Globalisering) | | | | | | | | | | | 63 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| Post.doc-stillinger (Globalisering) | | | | | | | | | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Øget Ph.d.-optag (Globalisering) | | | | | | | | | | | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| Udmøntning af Match-fonden | | | | | | | | | | | 3 | | | | | |
| Præmieringsordning (Globalisering) | | | | | | | | | | | 2 | | | | | |
| Uforbrugte særbevillinger | | | | | | | | | | | 3 | | | 2 | | |
| Øvrige Basistilskud direkte til CBS: | | | | | | | | | | | 77 | 67 | 67 | 64 | 68 | 66 |
| Kapitalformål (aftrappes) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Øvrige formål | | | | | | | | | | | 78 | 77 | 77 | 77 | 79 | 77 |
| Fripladser og stipendier | | | | | | | | | | | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Administrationsbesparelse | | | | | | | | | | | -8 | -16 | -16 | -16 | -16 | -16 |
| Dispositionsbegrænsning grundet lavere lønudvikling | | | | | | | | | | | | | | -3 | | |
| Ekstern finansierede projekter (uk95) | | | | | | | | | | | 95 | 92 | 89 | 94 | 110 | 121 |
| STUDERENDES DELTAGERBETALING | | | | | | | | | | | 150 | 157 | 158 | 159 | 144 | 146 |
| Deltagerafgift - USB | | 50 | 50 | | 50 | 50 | 45.600 | 44.990 | 44.213 | | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Deltagerafgift - Dag | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Deltagerafgift - EXE | | | | | | | | | | | 71 | 81 | 82 | 83 | 66 | 65 |
| Deltagerafgift - DIP | | | | | | | | | | | 73 | 71 | 71 | 71 | 74 | 76 |
| ØVRIGE INDTÆGTER | | | | | | | | | | | 64 | 54 | 58 | 58 | 51 | 51 |
| Øvrige driftsindtægter og tilskud | | | | | | | | | | | 52 | 47 | 51 | 51 | 51 | 51 |
| Indtægt fra E-business | | 123 | 123 | | 123 | 123 | 54.523 | | | | 10 | 7 | 7 | 7 | 0 | 0 |
| Kommerciel virksomhed | | | | | | | | | | | 2 | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | | 1.229 | 1.252 | 1.239 | 1.235 | 1.255 | 1.292 |

LEDELSESINFORMATION

TEMA

Dimittendledighed

- **Generelle ledighedstal**
- **CBS dimittendstatistik**
- **Beskæftigelsessituationen for samfundsfaglige kandidater generelt**

Opsummering

I denne ledelsesinformation ses på beskæftigelsessituationen for dimittender generelt og specifikt for CBS-dimittender.

Hovedkonklusionen er:

- Stigende bruttoledighed over de seneste fire år for alle akademikere.
- Beskæftigelsen for CBS kandidater er bedre end for et år siden
- Markant fald i arbejdsløsheden for dimittender fra CBS fra 2012 ift. dimittender fra 2010.
- Samfundsvidenskabelige dimittender fra CBS klarer sig bedre end de humanistiske dimittender og især cand.merc.aud. og cand.oecon. har lav dimittendarbejdsløshed.

Generelle ledighedstal

Overordnet set er antallet af ledige, nyuddannede akademikere stigende (se figur 1). Det stigende antal ledige nyuddannede skal ses i forhold til et øget antal færdiguddannede kandidater.

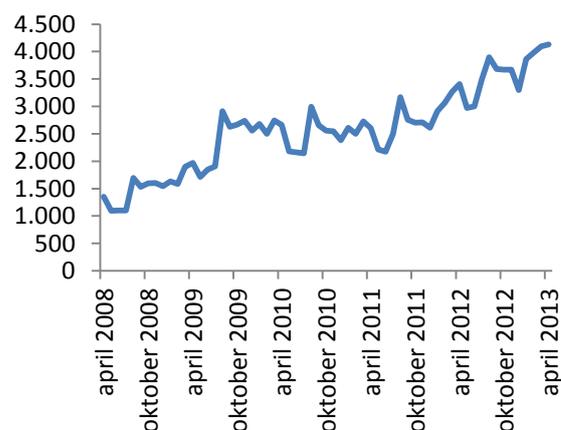
Figur 1 er baseret på ledighedsstatistikken fra Akademikerne (tidligere AC). Den indeholder antallet af ledige dimittender, forstået som ledige, der har afsluttet deres studie inden for de seneste 12 måneder.

Ledighedsstatistikken indeholder udelukkende de personer, der er medlemmer af en a-kasse. Opgørelsen dækker alle faggrupper inden for Akademikerne, altså både magistre, DJØF'er og ingeniører.

Tallene kan derfor ikke sammenlignes med ledighedsopgørelserne i resten af denne ledelsesinformation.

Tallene giver dog et meget godt billede af den helt overordnede ledighedssituation for akademikere.

Figur 1: Bruttodimittendledighed, antal personer



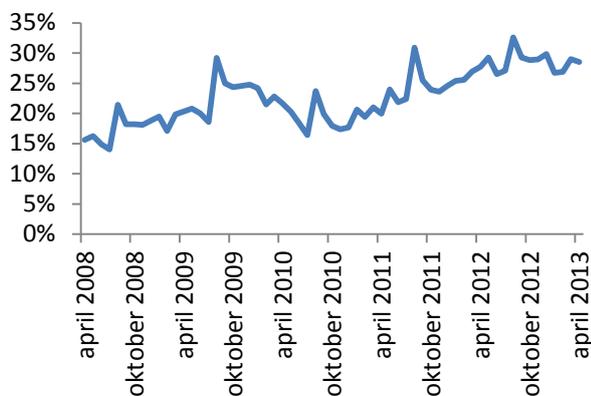
Kilde: Akademikernes ledighedsstatistik

Note: Bruttoledighed er alle ledige inkl. de, der er i aktivering.

En del af forklaringen på stigningen i antallet af ledige er, at den samlede population af dimittender er steget markant i samme periode. Stigningen i ledighedsprocenten er således ikke lige så markant, hvilket fremgår af figur 2.

Figur 2 viser antallet af ledige dimittender i forhold til det samlede antal forsikrede i a-kasserne. Dimittender, der får arbejde umiddelbart efter afslutning af deres studie og ikke melder sig ind i en a-kasse vil ikke optræde i grundlaget for opgørelsen.

Figur 2: Bruttoledighedsprocent



Kilde: Akademikernes ledighedsstatistik
Note: Bruttoledighed er alle ledige inkl. de, der er i aktivering.

CBS' dimittendstatistik

CBS har udarbejdet en ledighedsstatistik med data fra Danmarks Statistik for kandidater, der er dimitteteret med en heltidsuddannelse fra CBS. Den seneste måling viser ledigheden for dimittender fra 2012.

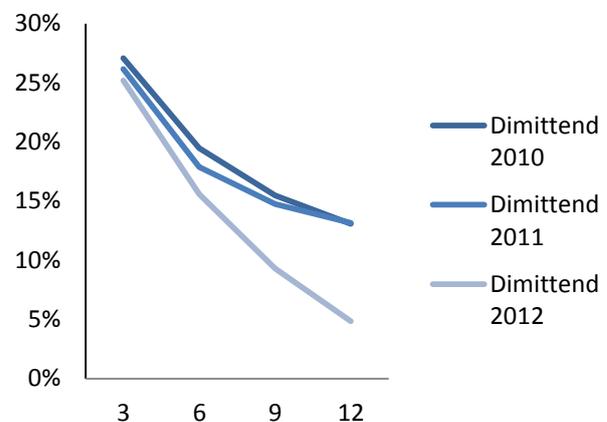
Målingen indeholder oplysninger om antallet af dimittender, Danmarks Statistik har registreret som ledige hhv. 3, 6, 9 og 12 måneder efter dimissionen. Målingen siger altså noget om, hvor hurtigt kandidater fra CBS kommer i beskæftigelse efter endt uddannelse.

Generelt er mellem 25 – 30 pct. af alle dimittender ledige 3 måneder efter afsluttet uddannelse. Efter 6 måneder fra dimissionsdagen reduceres ledighedsprocenten til gengæld betydeligt. Denne udvikling ses af figur 3.

Figur 3 viser også, at der er sket en forbedring af ledighedsituationen for dimittender fra det seneste studieår (2012) sammenlignet med de to foregående årgange. Det er især efter 6 måneders ledighed, at ledighedsprocenten falder meget i forhold til de tidligere årgange.

For årgangene 2010 og 2011 var ca. 10 pct. af kandidaterne ledige efter 12 måneder. For den seneste årgang nyuddannede fra CBS er tallet reduceret til ca. 5 procent. Kandidaterne kommer således hurtigere i beskæftigelse nu end for få år siden.

Figur 3: Ledighedsprocent for dimittender fra CBS efter 3, 6, 9 og 12 måneders ledighed



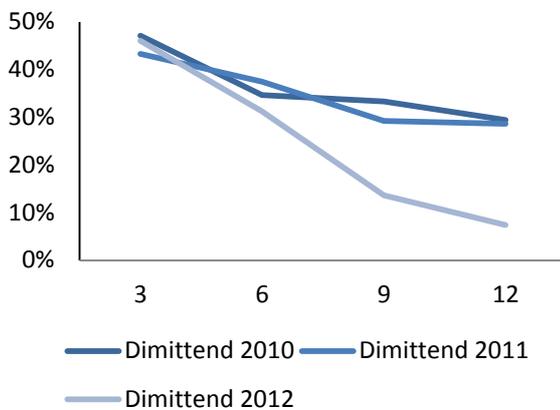
Kilde: Danmarks Statistik

Generelt har der meget længe været forskel på, hvor nemt det har været at få job for hhv. humanistiske og samfundsvidenskabelige kandidater. Dette gør sig også gældende for dimittender fra CBS. Der er således forskel i ledigheden alt efter, om der er tale om erhvervsproglige eller erhvervsøkonomiske kandidater (se figur 4 og 5).

Hvor dimittender fra erhvervsproglige uddannelser har en ledighedsprocent på knap 50 procent 3 måneder efter de er færdiguddannede, er ledighedsprocenten for erhvervsøkonomiske uddannelser for samme periode knap 25 procent.

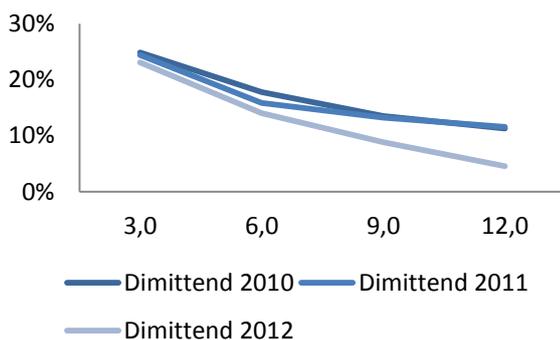
Dog er andelen af dimittender, der ikke har fundet beskæftigelse efter 12 måneder ikke så langt fra hinanden inden for de to områder. Ledighedsprocenten for årgang 2011-2012 er ca. 7 pct. for erhvervsproglige kandidater og ca. 5 procent for de erhvervsøkonomiske kandidater.

Figur 4: Ledighedsprocent for erhvervsproglige dimittender fra CBS efter 3, 6, 9 og 12 måneders ledighed



Kilde: Danmarks Statistik

Figur 5: Ledighedsprocent for erhvervsøkonomiske dimittender fra CBS efter 3, 6, 9 og 12 måneders ledighed



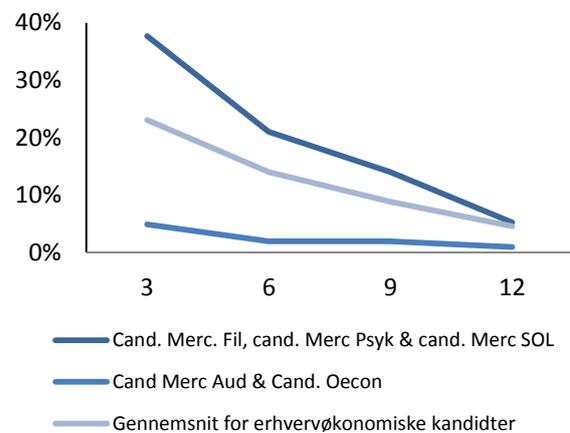
Kilde: Danmarks Statistik

Indenfor det samfundsvidenskabelige område er der imidlertid store forskelle uddannelserne imellem (se figur 6).

I den ene ende ligger fx cand. merc. aud. og cand. oecon., hvor dimittendledigheden i denne periode har været nul eller meget lav.

I den anden ende finder vi fx cand. merc. psyk, cand. merc. pol og cand. merc. los med ledighedsprocenter på næsten 40 pct. efter 3 måneder. Fælles for uddannelserne er dog at ledigheden efter 12 måneder er forholdsvis lav.

Figur 6: Ledighedsprocent for udvalgte CBS uddannelser i forhold til antal måneder fra dimissionstidspunktet i 2012



Kilde: Danmarks Statistik

Beskæftigelsessituationen for samfundsfaglige kandidater generelt

CBS' udviklingskontrakt indeholder mål for beskæftigelsesgraden for dimittender. Uddannelsesministeriets opgørelse af beskæftigelsesgrad anvendes som baggrund for denne måling. Beskæftigelsestallet indeholder såvel kandidater, der er i beskæftigelse, kandidater, der fortsætter med en ph.d. uddannelse, og der er rejst til udlandet.

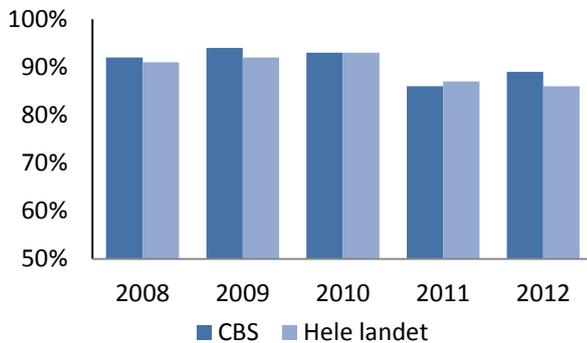
Uddannelsesministeriet ser på nyuddannede bachelor-, kandidat- og ph.d.-studerende fra universiteterne og opgør beskæftigelsesaktivitet 4-19 måneder efter afslutning af studiet. Perioden er valgt for at tage højde for, at der ofte går lidt tid inden nyuddannede får arbejde.

Dimittender fra 2010 er seneste årgang, der indgår i opgørelsen, hvor der måles på denne gruppes aktivitet i 2012.

CBS' og Uddannelsesministeriets målinger har forskelligt udgangspunkt og kan altså ikke umiddelbart sammenlignes. Uddannelsesministeriets opgørelse er grundlaget i dette afsnit.

Samfundsvidenskabelige kandidater fra CBS ligger tæt op af den gennemsnitlige beskæftigelsesgrad for landet samlet set, hvilket kan ses af figur 7.

Figur 7: Beskæftigelse for samfundsvidenskabelige kandidater

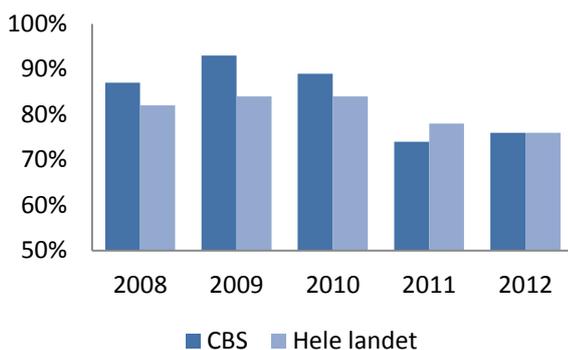


Kilde: Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser

Der er mindre udsving, men kandidater fra CBS har bortset fra 2011 haft lidt højere beskæftigelsesgrad end gennemsnitligt for hele landet.

Humanistiske kandidaters beskæftigelsesgrad fremgår af figur 8. Hvor beskæftigelsesgraden for dimittender i 2011 var lavere end landsgennemsnittet, har niveauet for CBS' kandidater rettet sig i 2012, hvor niveauet var tilsvarende landsgennemsnittets.

Figur 8: Beskæftigelse for humanistiske kandidater

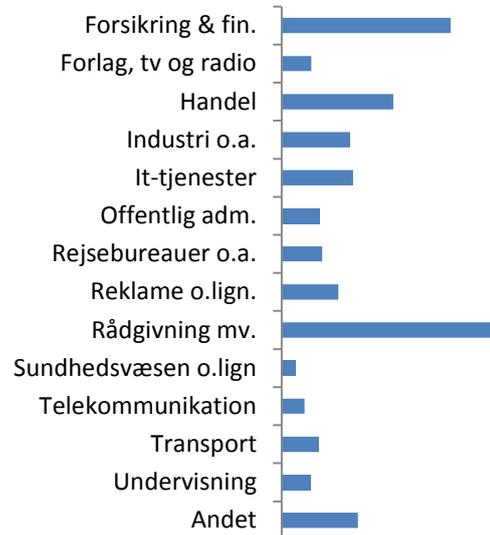


Kilde: Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser

Figur 9 viser, hvilke brancher CBS dimittender fra perioden 2004-2008 havde arbejde i 2010.

Danske Universiteter arbejder på en opgørelse af, hvor dimittenderne får arbejde. Herunder hvordan fordelingen mellem beskæftigelse i den offentlige og private sektor ser ud for de enkelte universiteter.

Figur 9: Antallet af samfundsvidenskabelige CBS dimittender beskæftiget i udvalgte brancher



Kilde: Danmarks Statistik

Sammenfattende har ledigheden blandt helt nyuddannede kandidater været stigende. Samtidig er også det samlede antal nyuddannede akademikere steget.

Ser man nærmere på dimittenderne fra CBS, er situationen den, at de også er ledige lige efter endt uddannelse, men at mere end 90 procent af dimittenderne i 2012 fik job inden for et år efter endt uddannelse.

CBS vil fortsat have fokus på, at kvaliteten i uddannelserne har et niveau, der medvirker til, at kandidaterne fra CBS er attraktive for arbejdsmarkedet.

CBS Ledelsesinformation udarbejdes af Forretningsudvikling i tæt samarbejde med andre enheder på CBS. For yderligere information kontakt: Mette Dybkjær Hansen: mdh.bid@cbs.dk



Bestyrelsen

UDKAST

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 12. juni 2013

21. august 2013

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Arvid Hallén, Klaus Holse, David Lando, Anne Marie Larsen, Jakob Ravn, Christian Refshauge, og Morten Thanning Vendelø.

AJP

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Alan Irwin, uddannelsesdekan Jan Molin og universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Øvrige deltagere: Kommende bestyrelsesmedlem Alfred Josefsen, lektor og studieleder Martin Jes Iversen deltog i pkt. 3 og prodekan Christian Tangkjær deltog i pkt. 5.

1. Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning

Formanden indledte med at takke Klaus Holse for sin indsats i bestyrelsen gennem de sidste 8 år. Klaus Holse udtræder af bestyrelsen d. 14. juni d.å. og erstattes af Alfred Josefsen, der deltog i mødet som observatør.

Bestyrelsen godkendte dagsordenen, herunder at punkterne 6 og 8.a ville blive behandlet fortroligt.

Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet d. 11. april 2013.

2. Ny ligestillingslov – beslutning

Folketinget har vedtaget en ligestillingslov af 19. december 2012. CBS er omfattet af loven. Lovens § 11 stk. 3 tilsiger, at det øverste ledelsesorgan (for CBS: bestyrelsen) skal opstille måltal for andelen herunder antallet af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen (gælder dog kun ikke-valgte medlemmer) og andre kollektive ledelsesorganer.

Loven pålægger ligeledes bestyrelsen, at fastsætte en politik for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på de øvrige ledelsesniveauer. For CBS' vedkommende drejer det sig om direktionen, institutledere, funktionschefer samt grupper af mellemledere.

Bestyrelsen besluttede, at måltallet for det underrepræsenterede køn blandt de eksterne bestyrelsesmedlemmer skal være min. 33 pct. (min. 2 ud af 6). For de

Øvrige ledelsesniveauer besluttede bestyrelsen følgende måltal for det underrepræsenterede køn:

- Direktionen: min. 25 pct. i 2017
- Institutledere: min. 30 pct. i 2017
- Funktionschefer: min. 40 pct. i 2017
- Institutsekretariatsledere: min. 25 pct. i 2017
- Studieseekretariatsledere: min. 35 pct. i 2017

Bestyrelsen tiltrådte den fremlagte handlingsplan til at opnå ovenstående mål, men ønskede dog at modtage afrapportering årligt i stedet for hvert andet år.

3. Internationalisering; GLOBE-programmet – præsentation

Rektor indledte punktet observationer fra sin nylige Asien-rundrejse, hvor en klar tendens var, at internationaliseringen af uddannelse går i mod oprettelse af fælles programmer/uddannelser på tværs af universiteter og ikke kun tiltrækning og udveksling af studerende til universiteternes egne uddannelser. Rektor konkluderede, at CBS skal genbesøge sin internationale strategi i lyset af internationale trends.

Som et eksempel på en sådan fællesuddannelse, samt opvarmning til en senere strategisk drøftelse, præsenterede studieleder lektor Martin Jes Iversen GLOBE-uddannelsen. GLOBE (Global Learning Opportunities in Business Education) er et fælles program med Chinese University of Hong Kong og Kenan-Flagler Business School ved University of North Carolina, hvor 15 studerende fra hvert universitet tilsammen danner et hold på 45 studerende, der tilbringer ét semester sammen ved hvert partneruniversitet (dvs. i alt 3 semestre). Fra CBS rekrutteres de studerende til programmet efter første år af BSc in International Business.

Bestyrelsen fandt, at uddannelsen var særdeles interessant – ikke mindst fra et aftagerperspektiv, i det evnen til at samarbejde på tværs af kulturer og landegrænser er en vigtig kompetence i globale virksomheder. Bestyrelsen ærgede sig over, at det kun var muligt at tilbyde sådanne fællesuddannelser til meget få studerende pga. af de væsentlige meromkostninger ved at drive sådanne uddannelser.

4. Budgetopfølgning Q1– orientering/drøftelse

Rektor fremlagde budgetopfølgningen, der var udvidet med forbruget til og med april-måned. Hovedtendensen var nedskrivning af både indtægter og udgifter med 13 mio. kr., hvorfor det budgetterede årsresultat på –50 mio. kr. fastholdes for nuværende.

Universitetsdirektøren gjorde opmærksom på, at der på dette tidlige tidspunkt i året er mange usikkerheder forbundet med resultatprognosen, da mange tunge poster først kan prognosticeres med større sikkerhed senere i året (fx STÅ-indtægter og forbrug/indtægter på eksternt finansierede projekter), men der ikke er noget grundlæggende ift. primobudgettet, der har ændret sig.

Bestyrelsen bad direktionen tage følgende observationer til indtægt med henblik på opfølgning til kommende bestyrelsesmøder:

- Eksisterer der er en usikkerhed i vores driftsøkonomi i medfør af en eventuel mekanisme, hvor træk på interne CBS-midler subsidieres med træk på eksterne midler, jf. budgetopfølgingsnotat s. 5, figur 1?
- Vis cashflowet i taxameterindtægter henover året.
- Når strategibudgettet nedskrives – er det så et udtryk for manglende aktivitet på strategiens initiativer? Hvis ikke, bør direktionen finde en måde at vise, hvad der har været af fremdrift og aktivitet på strategien.

Bestyrelsen tog i øvrigt budgetopfølgningen til efterretning.

5. HD/Masterområdet – præsentation

Formanden bød velkommen til Vice dean for HD og masteruddannelserne Christian Tangkjær, der herefter præsenterede efter- og videreuddannelsesområdet på CBS.

Efter- og videreuddannelsesområdet på CBS (CBS Management Programmes) udbyder statsgodkendte og statsregulerede *uddannelser* (Master, HD og MBA). Uddannelserne er akkrediteret, både nationalt (ACE denmark) og internationalt (AMBA, EQUIS og AACSB). CBS er ikke på markedet for korte rent markedsregulerede *kurser*, da det falder udenfor en statsinstitutions virke, men samarbejder med (indenfor lovgivningens rammer) den erhvervsdrivende fond CBS Executive (tidl. CBS-SIMI Executive, fusion mellem SIMI og HHE).

Christian Tangkjær præsenterede organisering, portefølje, økonomi og udviklingsperspektiver for området.

Bestyrelsen takkede for præsentationen og udbad sig til et kommende møde en uddybende beskrivelse af snitfladerne mellem CBS Management Programmes og CBS Executive.

6. Det politiske landskab – drøftelse

Punktet blev behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2.

Bestyrelsen drøftede udviklinger i det politiske landskab. Der refereres ikke fra dette punkt, da det underliggende materiale, såvel som drøftelsen var fortrolig.

7. Bestyrelsens strategiseminar – drøftelse

Bestyrelsen drøftede indhold og gav input til efterårets strategiseminar.

Fra bestyrelsen kom der følgende ønsker til strategiske temadrøftelser, som dog ikke ville kunne forberedes til det kommende strategiseminar, men som ville kunne drøftes på senere tidspunkter:

- Internationaliseringsstrategi
- Campus og studiemiljø
- University governance
- Praksisrelevans i studierne

Formanden takkede for input og lovede, at bestyrelsen ville vende tilbage til de anførte emner, der ikke kunne behandles på det kommende seminar.

8. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Bestyrelsen tog de udsendte papirer til efterretning. Rektor og øvrig direktion orienterede bestyrelsen om sager og begivenheder på CBS siden sidst, herunder:

- Situationen vedr. omlægning af den nationale akkreditering fra program- til institutionsakkreditering
- Masterplan-konkurrence for Solbjerg Campus i samarbejde med Realdania og Frederiksberg Kommune, samt indgåelse af tidsbegrænset lejemål (undervisningsbygning) ved Flintholm.
- Årets tilsynsmøde med Styrelsen for Universiteter og Internationalisering (UI)
- Rigsrevisionens undersøgelse om universiteternes egenkapital

Formanden orienterede om sin oplevelse som deltager ved CBS' "pitstop-seminar" for alle ledere på CBS, hvor formanden også fik lejlighed til at præsentere "bestyrelsens syn på CBS", herunder hvad der var bestyrelsens opgaver, prioriteter og muligheder.

De studentervalgte medlemmer af bestyrelsen gav en status på projektet om et studentehus, som bestyrelsen har givet sin fulde opbakning til.

Formanden bad sekretariatet udsende forslag til mødeplan 2014 snarest muligt.

Kommende møder:

Seminar: d. 11.-12. september 2013

Fredag d. 25. oktober 2013 kl. 13-17

Mandag d. 16. december 2013 kl. 13-17

BAGGRUNDSMATERIALE

I dette omslag findes baggrundsmateriale/referencemateriale af relevans for seminarets drøftelser. Baggrundsmaterialelet er ikke tiltænkt nærlæsning/pligtlæsning, men nærmere vedlagt til reference, opslag og evt. genopfriskning.

Følgende materiale er vedlagt:

b1 CBS' strategi: Business in Society incl. appendix
Strategien i sin fulde tekst som vedtaget oktober 2011.

b2 Updates on the strategy's Transformational Initiatives
Beskrivelser og statusopdateringer på strategiens 7 *Transformational Initiatives*.

b3 CBS' udviklingskontrakt 2012-2014
CBS' udviklingskontrakt indgået med Ministeren juni 2012.

b4 Afrapportering af udviklingskontrakten 2012
Dokument der indeholder de seneste måltal for udviklingskontrakten som afrapporteret i Årsrapport 2012.

CBS bestyrelsesseminar / 11.-12. september 2013

CBS STRATEGY



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

President's office

Business in Society

October 14, 2011

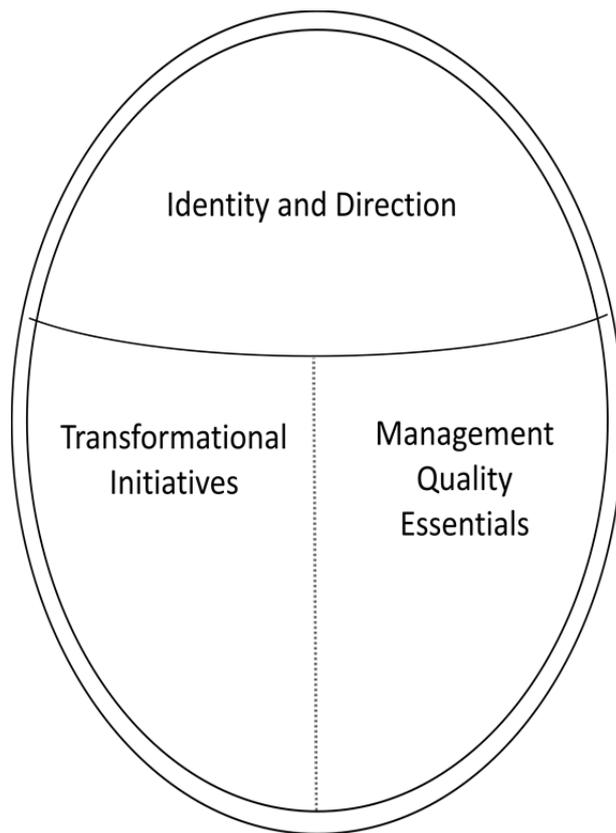
INTRODUCTION

CBS is by national and international standards a strong institution with a distinctive 'business university' profile. This document is not intended as an end-point to strategic reflection but rather as a 'living document' which can both inform and stimulate future development. It is written in the belief that critical consideration of CBS' future can underpin, guide and support further achievement: in that way also, our open and critical culture is – and should remain – an important organisational asset.

We see the future strength of CBS as dependent on our success in tackling a number of challenges. There is a significant imbalance between the University's income and its development potential. Our level of state funding is low by comparison with other Danish universities but the national and international demand for our educational and research offering is high. Furthermore, the University's business model needs careful review. In a situation where so much of our income emanates from teaching-related sources, and CBS receives low reward from the 'taxameter' system, further development is clearly a challenge and requires a sustainable strategy¹. In terms of the CBS business model, a number of possibilities exist – including a radical approach in terms of reducing our dependency on state funding whilst building up non-state sources (international students, research income, industrial support). The recommendation here is that we continue to make the case for proper recognition within the state funding system whilst diversifying income sources and developing other funding channels – especially, by being more vigorous in our pursuit of industrial support.

Finally, it must be acknowledged that we work in a complex policy environment where the CBS Board, the CBS community (ie our students and staff) and central government must be specifically taken into account. This means also that CBS has to work with a variety of expectations from future and current students, our alumni, politicians and the business community (both nationally and internationally).

¹ For 2011 CBS projects an income of approximately 1,2 billion DKK. Of this approx. 55% derives from the so called "taxameter" according to which CBS receives money from the state when students pass examinations or graduate. Approx. 25% is state funding for research purposes. 15% derives from student payments and from private and EU research grants. The final 5% is general state funding.



THE CBS IDENTITY AND DIRECTION

There are many ways in which CBS strategy could be presented. In what follows, we will focus on matters of identity, direction and operationalisation. First, we will offer an overview of CBS' identity and direction as a business university with a unique 'business in society' ethos. This statement is the output from many discussions within and outside the University. We then summarise our strategically-directed activities under two headings: transformational initiatives and management quality essentials. These two elements represent a balance that will allow CBS to both optimise (MQE) and develop (TI) its knowledge base, resources and practices in the ambitious pursuit of enhanced quality and relevance. Both TIs and MQEs will be monitored by performance measurements that correspond with the development contract and the CBS Annual Report.

a) The CBS identity

With the distinctiveness of its diversity, Copenhagen Business School aims to become a world-leading business university with teaching and research excellence in classical management disciplines (including finance and economics, accounting and operations management, marketing, strategic management and organisation) and in disciplines that place business in a wider social, political and cultural context.

CBS has a particular responsibility to bring knowledge and new ideas to companies and business organisations, to the next generation of business leaders, and to society as a whole. Specifically, and drawing upon our North European background and history, we will play a major role in the discussion of innovative and entrepreneurial business models, sus-

tainable organisational forms and economic practices within the perspective of responsible management and leadership. We will nurture an entrepreneurial spirit within our University, encouraging to new ideas, open to local initiative, and flexible in the face of new possibilities.

The CBS Business in Society strategy recognises the vital role of business in shaping society – and the equally important manner in which business practices and processes are shaped by society. Our major contribution takes the form of research-based education. Accordingly, investment in research and scholarship provides the foundation for our future development.

b) The CBS direction

CBS's direction can be expressed in terms of two dimensions. First: global vs local mindset. Our aim is to develop our global mindset for the benefit of the local and regional business communities. In that way, we see no contradiction between international standards of excellence and service to the local and regional community. As a state-funded institution, we have a special responsibility to our home nation but should also offer leadership and business support on a larger scale (ie on a national, regional and global level).

Second: tightly-focused 'business school' vs. 'full university'². Our aim is to build on our identity as a 'business university'. CBS is not a conventional business school nor is it a 'full university'. We combine elements of both - but always with a business (and a business-in-society) focus and a commitment to research-based education. It is not our intention to broaden our research and educational profile further but to strengthen (and as appropriate consolidate) our existing range of academic activities.

CBS will move forward with its long-term internationalisation strategy. Without this, we cannot claim to be world-leading, the quality of our teaching and research activities will decline (since we will not be able to recruit students and staff at the highest level), we will not be able to benefit from many sources of external funding and our accreditations will be at risk. For us, 'internationalisation' means benchmarking ourselves against the highest standards of excellence, attracting the best-qualified and most talented staff, and working across national and intellectual borders. We can claim considerable success in this area but there is more to do – and we should not jeopardise what has been gained over many years of effort.

Central to the CBS business-in-society strategy is the notion that research and education must make a positive difference through our students, our research and our dissemination activities. Our global engagement should therefore benefit the local and regional business communities. At the core of our future development will be the training of students capable of taking on meaningful and high-quality employment and the creation of research which is both academically excellent and socially significant. We will therefore maintain a constant focus on the relevance and impact of our education and research. Impact for us is not simply about communicating our insights but establishing open, two-way and developing relations with our students, collaborators and stakeholders.

² By 'full university' we mean a university encompassing the full academic range of educational and research activities from natural and technical sciences to arts and humanities.

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES

TIs represent time-limited initiatives designed to move the University forward in a 'Business-in-Society' direction. TIs are strategic investments designed to strengthen our CBS identity and direction within a 'business in society' framework.

Transformational Initiatives cover the key projects that will give the strategy transformational impact and thereby help convert the CBS strategy into a series of specific and practical projects. They each respond to the challenge that CBS can achieve more by taking coordinated as well as locally-decided action. Each has been selected on the grounds that it links closely to the CBS strategic identity and direction presented above but also that it represents an opportunity for CBS to build on existing strengths. In that way, each TI should contribute to the strategic development of CBS but also represent an activity which is relevant and significant in itself. TIs will typically have a three to five year time horizon. Each TI is explained in an appendix to this document. The following seven TIs can broadly be placed under three headings:

- 1. Departmental and cross-departmental initiatives**
 - a. Business-in-Society (BiS) Platforms**
 - b. World Class Research Environments (WCRE)**

- 2. Programme initiatives**
 - a. Stronger focus on entrepreneurship**
 - b. Programme innovation**
 - c. Principles of Responsible Management Education**

- 3. Institutional initiatives**
 - a. Strategic Partnerships**
 - b. Campus Development**

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

Management Quality Essentials cover the practices, processes and procedures necessary for CBS to operate as a recognised business school both nationally and internationally. MQEs offer an institutional and structural frame for optimal resource allocation and development. We have divided these into two categories. An appendix provides further information about the MQEs and briefly describes some current initiatives in this area.

MQEs represent the fundamental underpinning of a well-run university: they represent basic organisational functions which need to operate efficiently and effectively, and be the focus of efforts towards continuous improvement. In that way, MQEs represent our 'licence to operate'.

Research and Education Essentials represent our fundamental commitment to academic quality. Organisational Essentials involve the administrative and operational processes through which we will ensure the optimal running of this university.

1. Research and Education Essentials:

- a. High quality research**
- b. High quality education**
- c. Active dissemination**
- d. Accreditation and ranking**

2. Organisational and Governance Essentials:

- a. Dialogue in the university**
- b. Partnership with our students**
- c. Administrative service and efficiency**
- d. Financial management**
- e. Academic organisation (research and education)**
- f. Staff development and leadership**
- g. Recruitment**



Appendix

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

1. Research and Education Essentials:

Initiatives include:

a. High quality research

- Our commitment to research-led education and to the status of a world-class business university requires a high level of research performance across our departments and centers. Conventionally, this is represented in top-level publications, prestigious external funding, and the existence of a vibrant PhD culture.
- It is the goal of the senior management team to empower Head of Departments further so that decisions can be taken closer to the specific academic environment and thereby enhance flexibility and quality e.g. HoD investment fund.

October 19, 2011

b. High quality education

- Our students represent the most important means by which we can achieve impact. CBS has a special responsibility to train and develop the next generation of business and societal leaders. The quality of our education requires appropriate levels of accreditation, skilled teaching staff and a willingness to review and develop our activities on a regular basis.
- Input from students and teachers is important to improve our programmes on a continuous basis, therefore we need the close involvement of study boards.
- Our teaching portfolio should be subjected to regular review – both in terms of subject range but also the levels of programmes (eg executive, Masters, bachelor).
- Our fulltime and part time faculty will be offered continuous competence development and aid in expanding their pedagogical repertoire
- CBS will sustain and develop its present network of partner universities with whom we share double-degrees, and exchange programs for in- and outbound students

c. Active dissemination

- CBS takes its larger societal responsibility seriously and we wish to play a central role both in 'thought leadership' (ie setting agenda) but also in contributing positively to societal and economic development. Dissemination is both a means of applying new ideas and of learning from changes in the global business environment. We will maintain and develop our dissemination activities with the aim of building both a national and an international presence.

d. Accreditation and ranking

- CBS has sought and obtained key international accreditations (EQUIS and AMBA) and in August 2011 we obtained AACSB accreditation. “The Triple Crown” is a visible global sign of quality and therefore has to be in constant focus at CBS.
- To assist in maintaining “The Triple Crown” and in acquiring Danish governmental accreditation (ACE), CBS will establish a new internal integrated assessment that combines quality assurance and development in both education and research.
- CBS should review its strategy in terms of international business school rankings.

2. Organisational and Governance Essentials:

Initiatives include:

a. Dialogue in the university

- Dialogue must be encouraged in order to secure the quality and success of decisions made and the engagement of the CBS community in the implementation and practice of the identity and direction, transformational initiatives and the management quality essentials. In the end it is the responsibility of the CBS senior management team to facilitate such dialogue, but it is the responsibility of the whole CBS community to seek out and engage in the practice of such dialogue. The CBS Board also has a central role in encouraging strategic discussion.
- In this spirit the Academic Council (being an elected collegial body) will be regarded as the prime advisor to the CBS senior management team in matters of strategic importance and resource allocation. The General Consultation Committee (HSU) will be consulted on similar matters, but with a stronger focus on working conditions and organisational issues. The study boards and PhD committees serve an equally important role in facilitating dialogue between students and VIPs on the quality of our programmes.
- Increased informal dialogue with the Department Heads, CBS Students, Departmental secretariats and programme directors will be upheld.

b. Partnership with our students

- CBS has a long tradition of student participation both in formal meeting and in everyday informal contacts and discussions about the institution.
- CBS is a strong supporter of students’ extra-curricular activities through management and faculty involvement and resource allocation
- Throughout CBS’ history we have pursued an integrated perspective which regards students as a fundamental resource and partner in the constant efforts to develop the University.

c. Administrative service and efficiency

- CBS is currently reforming administrative processes and structures and this work will be important at all times. This is based on respect

for the tradition of local innovation at CBS but also the need for transparency and efficiency in a growing organisation.

- The first phase of administrative changes, re-organising financial support, HR support, research and PhD support, purchasing support, IT and communications, is under implementation. Specialised and professional support units will be dedicated to supporting research and education.
- The second phase focuses on study and teaching administration which have been analysed in Spring 2011. A reform programme combining the already-agreed implementation of new IT platforms with the need for increased standardisation, structural clarity and sufficient time for discussion in the University will be established. Most likely the introduction of STADS will be a main pillar in this. The goal is to provide better IT supported service to students and VIPs.

d. Financial management

- Special attention will be devoted to improving financial management. Specifically, this will involve more professional financial analysis, steadily more transparent and correct budgets and accounts, and reliable prognosis. This is a multiannual endeavor involving not only the implementation of new IT systems and procedures but also profound cultural changes.

e. Academic organisation (research and education)

- Both the educational matrix and departmental organisation are in constant focus at CBS. Recently, for example, master programmes have been clustered and research centres brought within departmental structures.

f. Staff development and leadership

- CBS is in the process of developing a new and revised LEAD 2.0 programme to follow the initial leadership competence development.
- In conjunction with the reorganisation of the administration, CBS has created competence development programmes for administrative staff so as to ensure a high level of performance in the new specialised functions.
- CBS will in the future have a stronger focus on the succession planning of head of departments and study leaders.

g. Recruitment

- CBS has decided to increase resources to the recruitment of academics (VIP) and at the same time shift the weight between part-time employed academics (DVIP) and permanently employed academics (VIP). This will in the future mean more research based education at CBS.
- PhD development is central to our pursuit of international quality. We will strengthen our recruitment of PhDs and our support for this area.

B U S I N E S S I N S O C I E T Y



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

President's office

Transformational Initiative – departmental and cross-departmental initiative

October 19, 2011

Updated
September 1, 2013

| Business-in-Society (BiS) Platforms | |
|---|---|
| Description | |
| <p>CBS wishes to engage in knowledge production that is based on context-driven, problem-focused and interdisciplinary research and that deals with the complex societal and business problems facing our region.</p> <p>Public/Private Partnership (PPP):</p> <p>Many contemporary matters of public concern - political, economic, social and cultural - are no longer seen as amenable to being solved in terms of a traditional divide between public and private actors and sectors. These pressing issues are represented as too complex to be solved by single agencies, whether public or private in institutional location. One of the dominant themes in contemporary policy debates is the need to find novel solutions to these problems that mobilize the capacities of all sectors and institutional actors - public, private, and third, without making a priori assumptions about who or what agents are best placed to secure what purposes.</p> <p>Sustainability:</p> <p>Sustainability is one of society's grand challenges arising from the complex interaction between environmental, social and economic development and encompassing a diverse array of issues, e.g. environmental pollution, poverty, climate change, human rights violations, lack of corporate accountability, corruption and financial inequality and other effects of increased globalisation that change the way people live and the planet develops. The CBS Sustainability Platform's overall research, education and outreach agenda is to question and challenge how the interplay between society's environmental, social and economic activities is influenced by business and is influencing business.</p> | |
| Transformational potential | |
| <p>BiS Platforms will enhance interdisciplinary collaboration at CBS and thereby enable CBS to address societal challenges that cross academic "borders".</p> <p>BiS Platforms will ensure that our graduating students have access to research-based knowledge in areas of regional and global significance.</p> <p>By dealing innovatively with complex societal and business problems, BiS platforms will attract and engage top researchers from CBS and elsewhere but also students, business leaders, and policy makers.</p> | |
| Budget/resources | <p>DIR has decided to extend (but not increase) CBS funding over a 5 year period, which corresponds to the expected duration of the platform. If the platform due to its relevance to society and CBS can sustain some or all of its activities after 5 years that will be considered a success. Each BiS Platform will receive CBS funding of 1.38 Mio per year for 5 years.</p> |
| Performance measures | <ul style="list-style-type: none"> • Ability of each BiS platform to sustain (and develop) its activities after the three-year CBS funding period • Quality indicators such as PhD recruitment, external funding and BFI • Contribution to the development of new teaching |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | <p>programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Number of institutions and corporations actively contributing with resources and knowledge |
| <p>Status September 2013</p> | <p>Two new Platforms (Competitiveness and Entrepreneurship) has been approved and started 1 January 2013:</p> <p>Competitiveness Platform:</p> <p>The globalization is threatening the competitiveness of Danish firms. Some of the previous advantages of Danish firms and Denmark as a location for production activities are eroding as new competition from emerging economies appear on the global scene. This has spurred intense debate about the competitiveness of Danish firms in both the business press and among researchers. In the public debate the competitiveness of Danish firms has mainly been scrutinized in two parallel discussions: One under the heading of offshoring that focus on the relocation of activities away from Denmark and the consequences of this and another one under the heading of productivity that focuses more on how we can improve the value added of those activities remaining in Denmark.</p> <p>The two Academic directors are Professor Torben Pedersen (SMG) and Professor Christer Karlsson (PEØ).</p> <p>The first phase has focused getting the message out, e.g department visits, seminars, mini-conference etcetera. At the launch event March 15, The key note speakers – Jørgen Tang-Jensen, CEO of Velux and Jørgen Buhl Rasmussen, CEO of Carlsberg – addressed the issue of competitiveness and how their firms relate to it.</p> <p>Entrepreneurship Platform</p> <p>If a society's capacity to generate new jobs is lost, so is society's capacity to maintain its function via-a-vis citizens. Entrepreneurship is not only starting new businesses. It is also innovating in existing businesses, solving social problems via entrepreneurial means, renewing established business organizations, and leading entrepreneurially so as to inspire entrepreneurship generations to come.</p> <p>The two Academic Directors are Professor Daniel Hjort (LPF) and Associate Professor Serden Özcan (INO)</p> <p>On May 2nd CBS officially launched the Entrepreneurship Platform. President Per Holten-Andersen opened the event by highlighting why entrepreneurship is a strategic priority at CBS.</p> <p>Minister of Economic Affairs and the Interior Margrethe Vestager addresses entrepreneurship in the government's focus on renewing the Danish economy.</p> <p style="text-align: center;">---</p> |

BiS Platforms performance is described by four **Performance Measures** and a number of different **Deliverables**. It is too early to measure the performance of the two latest Platforms but the Sustainability Platform and the Public Private Platform have been studied for the period 2012 (late 2011) to July 2013:

- **Ability of each BiS platform to sustain (and develop) its activities after the three-year CBS funding period**

DIR has decided to extend (but not increase) CBS funding over a 5 year period, which corresponds to the expected duration of the platform. If the platform due to its relevance to society and CBS can sustain some or all of its activities after 5 years that will be considered a success.

- **Quality indicators such as PhD recruitment, external funding and BFI (Deliverables: High quality academic output (e.g. publications and PhD numbers) and External funding to support CBS' growth**

External grants:

Sustainability: External grants to CBS from July 2011 to March 2013 amounting to 33.400.000 Dkr

Public Private: External grants to CBS from January 2012 to April 2013 amounting to 16.673.674 Dkr

Publications: Directors and cluster/project leaders (kilde: CBS Lib. Research.dk, udgivet 2012-2013, by Platform Directors and Cluster Leaders)

Publications:

Sustainability / Public Private:

| | |
|------------------------------|---------|
| Tidsskriftsartikel | 32 / 23 |
| Bidrag til bog/antologi | 14 / 57 |
| Conference paper | 25 / 8 |
| Working paper | 7 / 1 |
| Avisartikel/debat/formidling | 52 / 7 |

- **Contribution to the development of new teaching programmes**

Sustainability and Public Private have initiated more than 20 CBS Executive Courses, MBA Elective, Phd seminars and Doctoral School courses

- **Number of institutions and corporations actively contributing with resources and knowledge**

Sustainability Platform :

Visiting professors (2011-2012): 14

Seminars/workshop/conference (july 2011- march 2013): 19

Number of Projects funded (from June 2011): 46

6 Clusters inside CBS.

Public Private Platform:

Seminars/workshop/conference (2012-July 2013): 50

5 Clusters inside CBS.

Both Public-Private and Sustainability Platform also have strategic partnership agreements and Corporate partnerships.



Transformational Initiative – departmental and cross-departmental initiative

President's office

| World Class Research Environments (WCRE) | |
|--|---|
| Description | |
| <p>In 2008 CBS created six research environments in selected fields which will be clearly identified externally as among the best in the world (or have significant potential to attain that level). The six CBS world class research environments are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design and Governance of Economic Institutions (DGEI) • Translation Processes and Translation Systems (CRITT) • Sources of Institutional Competitiveness (SONIC) • Strategic Management and Globalisation (SMG) • Financial Risk Management • Open Innovation Search (CRUISE) <p>World Class Research Environments have a time horizon of 5 years with mid-term evaluation of international standing and progress, and clear success criteria.</p> <p>The expectation is that, where successful, these environments will be self-sustaining after a five year period.</p> | |
| Transformational potential | |
| <p>CBS aims to become a world-leading business university and a strong research performance, as judged by international standards of excellence, is central to this ambition. International recognition of CBS as a leading research institution in selected fields will prove crucial to CBS's ability to develop as a business university in the fierce competition for the best researchers, the best students and the necessary funding.</p> | |
| Deliverables | |
| <p>WCREs will operate at an international standing of excellence, measured by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Research management and research infrastructure • High academic impact (research publications) • PhD development • Internationalisation (attracting international researchers, assisting in strategic partnership development, engaging with international research networks) • Dissemination efforts, including the wider society • External income | |
| Budget/resources | Each research environment is supported with an annual grant of DKK 1 Mio. for a 5-year period (2008-2013) |
| Performance measures | <p>Quality indicators including publications, PhD recruitment and external funding</p> <p>Growth in numbers of academic staff (including the balance of national/international recruitment)</p> |

October 19, 2011

Updated
September 1, 2013

| Status September 2013 | <p>Research management and research infrastructure</p> <p>Per July 2013 DKK 26 Mio have been spend by the WCREs.</p> <p>Each WCREs have been lead collectively by 2 CBS Professors. The external peers (at the mid-term evaluation 2011/2012) especially emphasized the significance of the initiative in terms of development of the research environments, improvement of research quality and impact on recruitment, publishing and PhD education.</p> <p>The WCREs and their endeavors are expected to be embedded in the activities of the hosting departments.</p> <p>High academic impact (research publications)</p> <p>All WCREs have set targets for their publication efforts. A publication analysis will be conducted for the full 5-years period.</p> <p>PhD development</p> <p>Of the 88 new enrolled PhD students at CBS in 2012 a total of 31 or 35% were affiliated with a one of the WCREs.</p> <p>The total number of PhD students affiliated with a WCRE has in 2012 grown to 55, thus comprising approximately 35% of the WCRE faculty.</p> <table border="1" data-bbox="400 1099 1046 1507"> <thead> <tr> <th>WCRE faculty</th> <th></th> <th></th> <th></th> </tr> <tr> <td></td> <td>2008</td> <td>2011</td> <td>2012</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Professors / ass. prof.</td> <td>51</td> <td>58</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>Assist prof. / post docs</td> <td>13</td> <td>34</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>PhD Students</td> <td>15</td> <td>38</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>79</td> <td>130</td> <td>159</td> </tr> </tbody> </table> <p>The peers assessed that both PhD students and post doc stipends are well-integrated and active participants in most of the WCREs.</p> <p>Internationalization</p> <p>As an example of internationalization the WCREs success in attracting and retaining international faculty is illustrated here.</p> <p>Non-Danish WCRE faculty</p> <table border="1" data-bbox="400 1809 1059 2009"> <thead> <tr> <th></th> <th>2008</th> <th>2011</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Professors / ass. prof.</td> <td>8</td> <td>16</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Assist prof / post docs</td> <td>8</td> <td>22</td> <td>29</td> </tr> </tbody> </table> | WCRE faculty | | | | | 2008 | 2011 | 2012 | Professors / ass. prof. | 51 | 58 | 62 | Assist prof. / post docs | 13 | 34 | 42 | PhD Students | 15 | 38 | 55 | Total | 79 | 130 | 159 | | 2008 | 2011 | 2012 | Professors / ass. prof. | 8 | 16 | 17 | Assist prof / post docs | 8 | 22 | 29 |
|--|---|---------------------|-------------|--|--|--|------|------|-------------|-------------------------|----|----|-----------|--------------------------|----|----|-----------|--------------|----|----|-----------|-------|----|-----|------------|--|------|------|-------------|-------------------------|---|----|-----------|-------------------------|---|----|-----------|
| WCRE faculty | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2008 | 2011 | 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Professors / ass. prof. | 51 | 58 | 62 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assist prof. / post docs | 13 | 34 | 42 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PhD Students | 15 | 38 | 55 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total | 79 | 130 | 159 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2008 | 2011 | 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Professors / ass. prof. | 8 | 16 | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assist prof / post docs | 8 | 22 | 29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|--------------|----|----|-----------|
| PhD Students | 4 | 20 | 36 |
| Total | 20 | 58 | 82 |

| | 2008 | 2011 | 2012 |
|---------------------------------------|------|------|------|
| % of WCRE faculty non Danish citizens | 25,3 | 44,6 | 51,6 |
| % of non-Danish WCRE PhD students | 26,7 | 52,6 | 65,5 |

The share of non-Danish faculty, including PhDs has doubled from 25% in 2008 to more than **50%** in 2012. The CBS average share is fairly 33%.

This figures cover significant variations across job categories, thus 65% of the WCRE PhD students are non-Danish.

Dissemination efforts, including the wider society

Several prizes have in 2012 been awarded WCRE faculty members including: FUHU research prizes, Reinholdt W. Jorck og Hustrus fond Prize and Nykredit's research prizes.

In 2013 a patent: *Translation Method and Computer Programme for Assisting the Same* brought about from the CRITT WCRE has been filed at CBS.

External income

Members of the WCREs have in 2012 attracted new grants for a total of **DKK 25 Mio** equivalent to app. 20% of new grants attracted to CBS. [The FRIC center excluded.]

The Dean of Research will in line with the agreed monitoring scheme prepare an end report on the 2008-2013 initiative after its closure reflecting on output and lessons learned from the 5-year scheme.

Update on WCRE 2014-2018:

CBS has decided to announce a call for new WCREs for the period 2014-2018. The call has been announced this spring, with a deadline for letters of intent in August and deadline for full applications in December 2013.



Transformational Initiative – programme initiative

| Stronger focus on entrepreneurship | |
|---|--|
| Description | |
| CBS intends to be a major contributor to the development of entrepreneurship in national and regional terms. | |
| Transformational potential | |
| If we wish to encourage and support entrepreneurship, we cannot simply provide a number of new courses or start a research project (although these activities are important in themselves). Entrepreneurship has to permeate our activities. Our way of teaching, doing research and disseminating knowledge will be affected. We do not advocate studying or doing entrepreneurship separate from other subjects. The better innovations for growth occur, when different disciplines are engaged. Accordingly, a broad engagement across CBS and at other universities will be facilitated. | |
| Deliverables | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab - CIEL: CIEL is a collaboration between DTU, KU and CBS initiated to develop the entrepreneurial university in the Copenhagen region. The initiative covers research, education and extra-curricular activities. • Cand.Scient.merc: CBS will develop a master programme in which we combine business and entrepreneurial skills with subjects within the natural sciences. • Bachelor in entrepreneurship: we will develop an entrepreneurial bachelor degree. Working across disciplines will be an important principle. • Stronger involvement in Symbion Science Park to further improve facilities for entrepreneurs. • Strengthening of the Copenhagen School of Entrepreneurship | |
| Budget/resources | <p>We have invested 11.7 mio over 3 years as co-financing in CIEL.</p> <p>The educational programs will need serious investment of time from VIPs from different departments. But like all educational activities it will be self-financing.</p> <p>Investment of another 5 mio in Symbion ownership has been decided.</p> |
| Performance measures | <p>CBS with a distinctive profile in CIEL</p> <p>New educational programs and courses proving of high demand</p> |

October 19, 2011

Updated
September 1, 2013

| | |
|------------------------------|--|
| | Increased number of start-ups by CBS students |
| Status September 2013 | <p>In 2012 we started a program in bio-business entrepreneurship in close cooperation with faculty of Life Sciences at KU and industry partners. The industry directed program and the cooperation between two universities has challenged ministry rules, but the number of students is grooving.</p> <p>Copenhagen School of Entrepreneurship has been strengthened and has been assigned larger premises to cover growing activities. The student business incubator, CSE Lab, offers three tests to student businesses: Proof of Idea, Proof of Concept, and Proof of Business. On the 1st of June 2013, 40 student businesses were in the Proof of Concept phase, and 35 in the Proof of Business phase.</p> <p>CSE has run an entrepreneurship teaching program for professors from CPH U, DTU and CBS. In 2013 for the third time with 18 participants.</p> <p>CSE is being attached to the Dean of Education, with the Vice Dean as academic director, in order to create stronger links between the entrepreneurial community in CSE and the CBS education programs.</p> <p>A new bachelor program in Business Administration and Entrepreneurship and Business development was planned for 2013. However the Accreditation Council did not think a bachelor program was needed. Instead, an option for students to select entrepreneurship as their area of concentration in the HA program is launched in the fall of 2013.</p> <p>The A.P. Møller Foundation has donated 40 million DKK to a professorship at Copenhagen Business School. It is a ten-year grant that creates the basis for CBS to recruit an internationally recognised professor in entrepreneurship – and thus compete with the best business schools in the world.</p> <p>Within the CIEL framework CBS is operating a set of 10 masters courses around the theme of Green Innovation in Cities, with students and professors from all three participating universities.</p> <p>CIEL external financing is ending, and the three universities are preparing a self-financed continuation, focused on common, cross-disciplinary entrepreneurship courses for students.</p> <p>The cooperation with Symbion is moving forward, and CBS has supplied Symbion with new capital.</p> |



Transformational Initiative – programme initiative

| Programme innovation | |
|--|---|
| Description | |
| <p>Our goal is to develop each individual student to his or her full potential, and to create the employees, entrepreneurs and business leaders of tomorrow. This quality development calls for continuous development everywhere, but - to facilitate the necessary changes - focused initiatives will be commenced.</p> | |
| Transformational potential | |
| <p>CBS will engage in smaller projects that can inspire others, and test the possibilities of doing things differently, but also larger projects that can have impact throughout the portfolio, for instance by changing the way we teach.</p> | |
| Deliverables | |
| <p>EngAGE - Engaged Applied Global Education: Today most bachelor students continue directly on to a master programme. This is not always the best way to create societal value. EngAGE is an initiative targeted at making young potential leaders ready for practical work when they have finished their bachelor degree. This will be achieved through cooperation with a number of major companies. Courses and other activities will be developed in close relation with our company partners to encourage the application of academic content, and company sponsorship will enable study trips, exchanges, supporting technology</p> <p>Improved learning through IT: Today CBS has limited and uncoordinated skills and capabilities in ICT and virtual learning. Development in this area is necessary. We will:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Use ICT to support and improve the problem based learning goals of CBS. • Complement traditional class-room lecturing and free up faculty resources for interaction with students • In the long perspective virtual learning can contribute to global outreach and change the mindset of students and faculty <p>We wish to use ICT to improve learning - not to reduce the contact between student and teachers.</p> | |
| Budget/resources | <p>The EngAGE programme will be self-financing thanks to the company sponsorships.</p> <p>The ICT project will receive 4 mio. per year for 3 years. In addition, there will be investments from the study boards and external sources.</p> <p>Other development activities are financed from case to case by the dean of education.</p> |

October 19, 2011

Updated
September 1, 2013

| | |
|------------------------------|--|
| Performance measures | <ul style="list-style-type: none"> • Continued support to EngAGE from Danish companies • High performance by and good evaluation of EngAGE students • Continued high demand for EngAGE • ICT projects highly evaluated by CBS students and by programme managers • More ICT collaborative projects with international partner universities |
| Status September 2013 | <p>First cohort of engage students enrolled 2012.</p> <p>A strong group of sponsoring companies has supported the program.</p> <p>Focus has shifted from being primarily seen as a 3 year education aimed at practical work experience, to today were it is considered a talent development program for young leaders.</p> <p>The ICT project has made serious investments in upgrading IT equipment and has set up various pedagogical ITC projects. A videoteam makes it possible to record lectures of special interest.</p> <p>A joint ICT seminar with Sauder Business School was held at CBS last October. Further joint projects are planned.</p> <p>The ICT – video team has made more than 300 video productions. The output is expected to double again next year.</p> <p>After some years with launching new ideas and experiments (games, clickers, videos etc) the weight is now on disseminating the new ideas to all teachers and all programs. Among other things this is done through the website CBS.TEACH and the learning management system CBS.LEARN</p> <p>The office of Academic Development has been involved in improving the way we teach. Through an close network of especially skillful teachers at the departments, a wide range of teaching support activities has been offered to all staff (courses, supervision, peer consultation, ICT, case writing etc)</p> <p>After more than 2 years these program innovation initiatives will of course be supplemented by other improvements of the CBS program portfolio. For further elaboration please see uddannelsesredegørelsen 2013.</p> |

Transformational Initiative – programme innovation

October 19, 2011

Updated
September 1, 2013

| Principles of Responsible Management Education (PRME) | |
|--|--|
| Description | |
| <p>CBS became a member of the world-wide network UN PRME (Principles for Responsible Management Education) in 2008. This membership obliges CBS to incorporate a number of principles for environmental and social sustainability in education, research and our other activities as a business school. CBS has been listed as one of Europe's top 10 business schools for its curriculum achievements in this area (Beyond Grey Pinstripes)</p> | |
| Transformational potential | |
| <p>We educate the leaders of the future. Therefore we have to take the responsibility upon ourselves and provide our students with a socially responsible awareness. Not only do we expect our students to possess the theoretical and practical abilities to make business solutions, we also want them to consider the ethical, environmental and social influence on their decisions. Ideally this will affect activities across CBS.</p> | |
| Deliverables | |
| <p>The PRME engagement includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustainability research at CBS • Embedding CSR into educational programmes and curricula • Stakeholder engagement and events • Making CBS a more sustainable organisation (e.g. Green Campus and Responsibility day – primarily through private funding) | |
| Budget/resources | <p>The PRME secretariat is supported with appr. 2 mio kr. a year (VIP hours and administrative support).</p> <p>In 2013 another 1,5 mio. Has been added to the budget in connection with the merger of PRME and CBS Goes Green (an awareness initiative aimed at student and staff at campus).</p> |
| Performance measures | <ul style="list-style-type: none"> • Documented increase of integrated CSR courses in CBS curricula • Growing number of students attending <i>responsibility day</i> and <i>green campus week</i> • Increased number of research projects in sustainability |
| Status September 2013 | <ul style="list-style-type: none"> • PRME and responsibility day activities have continued and strengthened. The number of participants at responsibility day has settled at appr. 1000 – which is |

| | |
|--|--|
| | <p>about 40% of the target group.</p> <ul style="list-style-type: none">• A Sustainability BiS platform has been created to strengthen activities within this area further.• CBS is recognized as a global leader and invited to co-develop and lead PRME champion program.• Faculty and case development program launched across all departments to increase impact on study programs.• The administration of CBS Goes Green merged with PRME, to make greater coherence and impact of both initiatives. |
|--|--|



Transformational Initiative – institutional initiative

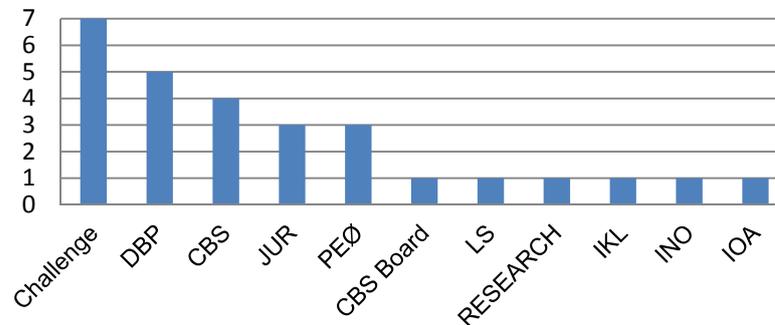
| Strategic Partnerships | |
|--|---|
| Description | |
| <p>Strategic Partnerships are partnerships with (primarily) other Higher Education institutions across the world that have the potential to transform and extend education and research at CBS but also to assist in terms of national competitiveness and strengthening our 'business in society' ethos. Strategic Partnership must offer mutual advantage – but can also in principle take different forms (e.g. with organisations at a similar level or which supplement us in different ways). Furthermore, geographical factors will be highly relevant in the selection of partners e.g. access to North America and the BRIC countries.</p> <p>For several years CBS has been successful in maintaining and developing student exchange programmes with some of the best universities in the world. This is still a very important and valuable asset to CBS, but to increase the value of internationalisation we need to develop the connection with selected partners even further.</p> | |
| Transformational potential | |
| <p>Strategic Partnerships are important because they can actively contribute to our education and research initiatives, enhance the global mindset and mobility of CBS students, faculty and administrative staff and develop our global standing. By choosing strategic partners we can develop a much deeper mutual inspiration and cooperation.</p> | |
| Deliverables | |
| <p>Sauder School of Business, University of British Columbia:</p> <p>Motivated by close historical ties, shared values and a similar academic culture, guided by common interests and building on an active 16-year exchange partnership, CBS and the Sauder School of Business (SSB) have embarked on the development of a broader strategic collaboration in a bid to deepen, expand and reinforce bilateral partnership across a broad range of programmes, faculty, research and academic initiatives. Recently a joint resource pool to facilitate activity and exchange has been created (1 mill from CBS and 1 mill from Sauder).</p> <p>Possibilities of other partnerships will be explored – with Brazil, India and China as likely starting points.</p> | |
| Budget/resources | <p>1.2 mill over 3 years</p> <p>See also updated strategy budget in Q2-report.</p> <p>- and specifically for the below mentioned:</p> <p>CBS and Sauder School of Business, University of British Columbia:</p> <p>1 mill to the joint resource pool (multiannual)</p> <p>CBS and Institute of Management Technology (IMT), Delhi, India</p> |

October 19, 2011

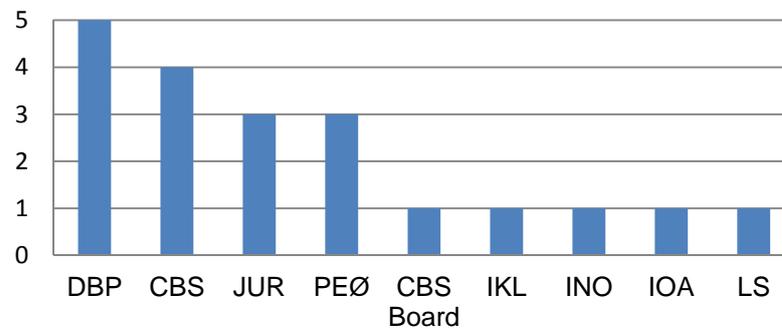
Updated
September 1, 2013

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>200,000 DKK in 2012</p> <p>Unknown pool for 2013 - (dependent on activities)</p> |
| Performance measures | <ul style="list-style-type: none"> • Numbers of staff and student exchange activities • Development of new and joint programmes (education and research) • Successful allocation of the new joint resource pool • Successful knowledge transfer in ICT projects and sustainable campus. |
| Status September 2013 | <p>CBS and Sauder School of Business, University of British Columbia:</p> <p>We have orally extended the agreement to also cover UBC as this opens up for more relations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Number of staff and student exchange activities <p>8 recorded activities with a total of 96 people involved. 19 faculty, 9 staff and 68 students.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Development of new and joint programmes (education and research) <p>January 2013 Chairman of the Board Peter Schütze and President Per Holten-Andersen visited Sauder to discuss further development of the partnership. It was decided to focus more on the Maritime research area.</p> <p>February 2013 saw the inaugural UBC-CBS Challenge where a total of 68 students from both institutions spent days at CBS and Danish companies working on different cases. The companies involved was Öresundskomiteen, Graduateland, Create Your Tree ApS, Manova, Echo it, Idomove, A.P. Møller-Mærsk, Merkurbanken and NOVO.</p> <p>The funds are co-funding a PhD for Kristjan Jespersen from UBC (as of 1 August 2013). CBS: 800.000,00 DKK. Sauder: 300.000,00 DKK. Kristjan Jespersen self-financing 500,000 DKK (CBS guarantee an additional 200,000 DKK if Kristjan Jespersen is unable to raise 500,000 DKK).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Successful allocation of the new joint resource pool <p>Increase of visiting faculty from UBC/Sauder to CBS. Joint activities have primarily involved faculty.</p> |

Involved staff and faculty



CBS departments involved



19 people from CBS have been involved in activities funded by the strategic fund. The recorded visitors from UBC to CBS are 9. Several activities between the two institutions have been carried out without funding from the strategic funds. We are currently following up on those, and these findings will be included in future reports.

- **Successful knowledge transfer in ICT projects and sustainable campus**

No relevant activities in these areas yet this year.

CBS and India:

Associate Professor Sudhanshu Rai has been appointed CBS India Relations Director.

- **Numbers of staff and student exchanges activities**

The BSc International Business Concentration EnGAGE course on entrepreneurship first visit successfully conducted in ultimo 2012, bringing 25 CBS students to IMT, working with IMT students on real-life cases in Delhi.

IMT operates STEP, a short-term exchange program. CBS has recently produced a set of 1-2 week thematic courses for visiting MBA students. In addition, CBS courses will take their students to IMT for a specific project based experience. Professor Kai Hockerts's will engage with CRICKET a social entrepreneurship

center developed by IMT and Associate Professor Michael W Hansen will teach MSc BLC in Business and Development Studies.

- **Development of new and joint programmes (education and research)**

IMT and CBS will work towards organizing two 1-week PhD workshops a year. The first PhD workshop is scheduled for five days in the Spring of 2014.

Post Doc seminars are a special request made by IMT with the purpose of improving the research capability of the faculty at IMT. CBS faculty will provide a one-week Post Doc seminar, rotated between different campuses of IMT beginning spring 2014.

General Student mobility is being arranged by the International Offices of CBS and IMT. In the first instance, two Master students will be sent each way.

- **Successful allocation of the new joint resource pool**

Primo 2013 a CBS delegation of five decided to broaden the engagement with India. This implied initiating engagement with other elite Universities in India and making tentative but determined effort to align with Indian Industry. In an effort to create diversity and look for a broader partnership across the country we visited several institutions across Mumbai, Bangalore and Delhi. We recognize that building relationships with Indian University has to go hand in hand with building a sustainable relationship with leading Indian Industry which share the values of applying business research to addressing social as well as business challenges.

Meetings at Delhi University led to an agreement that we will sign an MOU, which will encompass all institutions of DU thus opening for collaborations across the whole university. The President of IMT advocate for this extension of the Delhi collaboration and it would be outstanding and very interesting for CBS should we be chosen as one of the few close partners for this distinguished university.

- **Successful knowledge transfer in ICT projects and sustainable campus**

Visiting the Indian Institute of Human settlement (IIHS) led to an agreement on establishing a joint program on CBS green city initiative. IIHS agreed to support CBS social entrepreneurship courses and give exposure to our students. We agreed on developing joint programs and engage in student exchange.

Meeting with Merico CEO Mr. Harsh C Mariwala we decided to explore how the Copenhagen School of Entrepreneurship can work closely with his innovation and entrepreneurship fund and give CBS students more exposure in practical terms through his foundation.



Transformational Initiative – institutional initiative

August 19, 2013

Updated
September 1, 2013

| Campus Development | |
|--|---|
| Description | |
| <p>Adequate space is a limited resource at CBS. With the already known increase in the number of students and faculty in the coming years, there is a need for more rooms for teaching, student activities (e.g. study rooms) and offices.</p> <p>The CBS board has decided to focus on Solbjerg Campus as the long term place for establishing new buildings. Currently the buildings at CBS cover app. 120.000 m2 and it is possible to add another 30-40.000 m2 at Solbjerg Campus and the CBS Board wishes to continue the CBS tradition of unique high quality architectural campus buildings adding a distinct focus on sustainability.</p> <p>The CBS Board is considering campus development focusing on improved student facilities in terms of ICT-based teaching areas and modern study rooms.</p> <p>CBS will have a hard time funding new buildings based on the current level of student and research state funding. Consequently, a precondition for realising an optimal solution is the ability of CBS to attract substantial private funding dedicated to new buildings.</p> | |
| Transformational potential | |
| <p>New buildings will underpin the CBS strategic goal of continued growth, which gradually will transform CBS. Furthermore, new ICT-based building can add to the possibility of introducing new learning methods and transform the physical make up of campus bringing new possibilities for students and staff.</p> | |
| Deliverables/Status | |
| New buildings. | |
| Budget/resources | See Q2-report. |
| Performance measures | <ul style="list-style-type: none"> • Attraction of sufficient external funding • Structured process of engaging staff • High involvement of students • Building processes finalized app. on budget and time |
| Status September 2013 | <p>In light of the Investment Plan focusing on more VIP and students the need for new buildings is at the top of the CBS agenda. It is the expectation that a first new building at Solbjerg Campus can be established app. 2020. Currently, CBS and external parties are working on the framework for a competition on the architectural development for Solbjerg Campus. Meanwhile CBS will begin teaching in a new teaching building</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>outside Solbjerg Campus at Flintholm (with 3 teaching rooms for app. 200 persons) in September 2013. Furthermore CBS is attending a negotiation concerning renting a teaching building medio 2014 – Hamlet (with 5 teaching rooms for appr. 150 persons and 4-6 smaller teaching rooms). The expansion in office space will be based on further exploitation of the current campus buildings and by possible short term rentals near current buildings. The strategy has been discussed with staff, students and adopted by the board. The fitting of the new teaching buildings will be discussed with students. Staff and students should be very engaged in the development of Solbjerg Campus.</p> |
|--|---|



Styrelsen for Universiteter og
Internationalisering

Udviklingskontrakt for CBS, perioden 2012 - 2014

15. juni 2012

CSA

Camilla Schreiner
Andersen

Præambel

Det følger af universitetsloven, at CBS, ved bestyrelsen, indgår en udviklingskontrakt med uddannelsesministeren. Udviklingskontrakten indeholder mål fastsat af ministeren, der afspejler regeringens prioriteter og ambitioner for universitetssektoren (pligtige mål). Derudover indeholder udviklingskontrakten mål, som CBS selv har fastsat og som afspejler CBS' strategiske prioriteringer og identitet (selvvalgte mål). Målepunkter og selvvalgte mål er fastsat efter intern drøftelse i relevante organer (primært Akademisk Råd, Hovedsamarbejdsudvalg og Bestyrelsen).

CBS' strategiske retning i de kommende år er fastsat i CBS' langsigtede strategi og kortere sigtede investeringsplan. CBS kan konstatere, at der er betydelige sammenfald mellem CBS' strategiske retning og de pligtige mål fastsat af ministeren.

CBS' Business in Society-strategi anerkender, at virksomheder og organisationer er med til at forme samfundet, og at samfundet er med til at forme virksomheders og organisationers fremgangsmåder og processer. Vores største bidrag er forskningsbaseret uddannelse og de muligheder for innovation af processer og forretningsmuligheder som vores dimittender med ny forskningsbaseret viden kan tilbyde samfundet. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for vores fremtidige udvikling og kvaliteten af vores uddannelser og dimittender. Det er vigtigt for vores Business-in-Society-strategi, at forskning og uddannelse gør en positiv forskel gennem vores studerende, vores forskning og vores formidlingsaktiviteter.

CBS' unikke mangfoldighed i vores uddannelses- og forskningsportefølje betyder, at vi er en internationalt anerkendt Business School med et bredt internationalt netværk af partnere. I vores optik betyder internationalisering, at vi vurderer os selv i forhold til de fremmeste Business Schools, at vi tiltrækker de allermest kompetente medarbejdere, at vi tilbyder vores studerende internationale muligheder og kompetencer, og at vi arbejder på tværs af nationale og kulturelle grænser.

CBS har en egenkapital, der muliggør kortsigtede ekstraordinære strategiske investeringer i en situation med usikkerhed om den langsigtede bevillingssituation. CBS har derfor udarbejdet en investeringsplan frem til 2015, som i høj grad finansieres af den likvide del af egenkapitalen, men som omvendt ikke kan opretholdes ved et væsentligt

fald i de offentlige bevillinger til CBS på lang sigt. Investeringsplanen skal understøtte CBS' strategi, samt muliggøre en forventet øget studenterbestand via investeringer i øget VIP-rekruttering, campusudvidelse og forbedret IT-infrastruktur.

Ovenstående danner den strategiske baggrund for valget af mål og målepunkter i CBS udviklingskontrakt 2012-2014.

CBS' strategi kan findes via CBS' hjemmeside: www.cbs.dk

CBS' investeringsplan kan finde via følgende link:

<http://www.cbs.dk/content/download/181349/2316556/file/Pkt%204%20B2%202012%20april.pdf>

Underskrifter

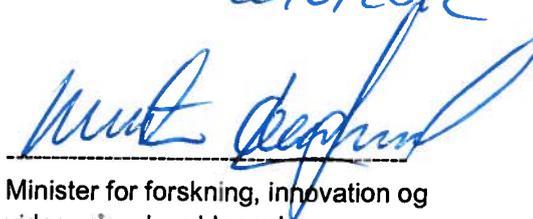
Frederiksberg, den 20/6-12



Bestyrelsesformand, CBS

Peter Schütze

København, den 20/6/2012



Minister for forskning, innovation og videregående uddannelser

Morten Østergaard

1. Pligtigt mål: Kvalitet i uddannelserne

CBS giver kvalitet i uddannelserne højeste prioritet de kommende og år, og har valgt 3 målepunkter for uddannelsernes kvalitet.

| | |
|--------------|--|
| Målepunkter: | 1.1: Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet eksamen CBS ønsker at forbedre beskæftigelsen for dimittender fra kandidatuddannelserne |
| | 1.2: Studentertilfredshed CBS ønsker at øge studentertilfredsheden |
| | 1.3: VIP/DVIP ratio CBS ønsker en stigning i VIP/DVIP ratioen |

1.1: Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet eksamen

God kvalitet i uddannelserne afspejles bl.a. ved at dimittender kan komme i beskæftigelse og dermed bidrage til samfundet. CBS vil i de kommende år styrke indsatsen i forhold til at sikre, at kandidatstuderende med en eksamen fra CBS kommer i beskæftigelse indenfor relevante områder.

Beskæftigelsen afhænger imidlertid af de generelle konjunkturer, og det ønsker vi, at der tages højde for i målene. Derfor fastsættes ambitionsniveauet med udgangspunkt i det generelle marked for dimittender med lignende uddannelser. De konkrete mål fastsættes således ud fra landsgennemsnittet for kandidater med hhv. en humanistisk og en samfundsvidenskabelig kandidatuddannelse.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er således følgende:

| Beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------|----------|----------|----------|
| Kandidatuddannelser HUM | - 4 pct. | - 2 pct. | 0 pct. | 0 pct. |
| Kandidatuddannelser SAMF | - 1 pct. | 0 pct. | + 1 pct. | + 2 pct. |

Note: beskæftigelsen er senest målte tal jf. UI's opgørelse, dvs. 2011 er beskæftigelsen i 2009.

Bemærkninger: Beskæftigelsen beregnes ud fra UI's nøgletal om "Nyuddannedes beskæftigelse". I opgørelsen indgår kategorierne: "Ph.d.-uddannelse", "Beskæftigelse" og "udlandet".

CBS ligger i 2011 under landsgennemsnittet for hhv. de samfundsvidenskabelige og humanistiske kandidatuddannelser. Det er forventningen, at CBS over de kommende år kan forbedre denne situation således, at beskæftigelsesprocenten i 2014 ligger over landsgennemsnittet for SAMF og på landsgennemsnittet for HUM.

Beskæftigelsesprocenten defineres i denne opgørelse bredt og medtager dimittender, der læser ph.d. eller er rejst udenlands.

1.2: Studentertilfredshed

CBS ønsker at levere undervisning og uddannelse, der opfylder de studerendes forventninger for herved at sikre den bedst mulige kvalitet i uddannelserne. CBS vil i kontrakt perioden forbedre den samlede studentertilfredshed på heltidsuddannelserne (bachelor og kandidat) således, at flere uddannelser har en høj tilfredshed.

For at kunne følge udviklingen i studentertilfredsheden har CBS udviklet en ny metode, der følger tilfredsheden på flere dimensioner. Det er forventningen at implementeringen af denne metode vil skabe ekstraordinært fokus på studentertilfredsheden på den enkelte uddannelse og dermed medvirke til en ændret kultur i forhold til opfølgningen på uddannelsernes kvalitet.

CBS har i udviklingskontrakten valgt at opgøre studentertilfredsheden på følgende dimensioner:

- Overordnet tilfredshed
- Tilfredshed med fagligt udbytte
- Tilfredshed med undervisningen
- Tilfredshed med administrationen
- Tilfredshed med studentermiljø

Der måles på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er meget utilfreds og 5 er meget tilfreds. Den samlede tilfredshed per uddannelse opgøres som et simpelt gennemsnit på disse 5 dimensioner.

CBS har i 2011 51 bachelor og kandidatuddannelser. Ud af disse har 26 uddannelser eller 51 pct. en studentertilfredshed på 3,8 eller mere. CBS vil i kontraktperioden gerne øge dette niveau til 70 pct. svarende til, at 10 ekstra uddannelser har en studentertilfredshed på 3,8 eller mere.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er således følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------|---------|---------|---------|
| Andel af alle uddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere | 51 pct. | 55 pct. | 61 pct. | 70 pct. |
| Antal uddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere | 26 | 28 | 31 | 36 |

Bemærkninger: Opgørelsen udarbejdes af CBS' Evalueringsenhed på baggrund af en egenudviklet metode. De studerende spørges én gang årligt om deres tilfredshed indenfor de 5 dimensioner. Der beregnes for hver uddannelse et simpelt gennemsnit. Ligger dette gennemsnit på 3,8 eller derover tælles uddannelsen med i ovenstående opgørelse.

CBS forventer at igangsætte flere uddannelser i perioden 2012 – 2014, men der er fortsat usikkerhed om hvor mange. Som konsekvens heraf vil de nye uddannelser ikke indgå i opgørelsen. CBS vil også stræbe efter en høj studentertilfredshed på nye uddannelser.

1.3: VIP/DVIP ratio

Som konsekvens af CBS' meget praksisrettede uddannelser ligger andelen af deltidsansatte undervisere (DVIP) på CBS generelt højere end tilfældet er på øvrige uddannelser indenfor humaniora og samfundsvidenskab. På trods af de positive sider ved DVIP fra praksis så anerkendes det, at det er væsentligt, at de studerende også får en solid kontakt til de videnskabelige medarbejdere (VIP) og dermed med den bagvedliggende forskning for at sikre den bedst mulige kvalitet i undervisningen.

CBS vil på denne baggrund øge antallet af videnskabelige medarbejdere i forhold til deltidsundervisere således, at VIP/DVIP ratioen over de kommende år stiger.

CBS er i gang med en større indsats i forhold til rekruttering af videnskabelige medarbejdere og har i den gældende investeringsplan jf. præambel, afsat et betydeligt beløb hertil. CBS forventer dog samtidig en øget vækst i antallet af studerende både på bachelor og på kandidatuddannelserne, og skal de studerende sikres et fornuftigt antal lektioner, bliver CBS samtidig nødt til at øge mængden af årsværk anvendt til DVIP.

Grundlæggende afhænger CBS' mulighed for at ansætte VIP af forskningsbevillingerne. VIP'erne skal forske, og da CBS' forskningsbevillinger pr STÅ er markant lavere end på alle andre universiteter, er der snævre grænser for, hvor mange VIP'er, der kan ansættes.

Det er dog ambitionen, at stigningen i VIP årsværk anvendt til undervisningen skal være større end stigningen i DVIP årsværk. CBS vil således styre efter at øge VIP/DVIP ratioen de kommende år med en samlet forbedring af rationen på 10 procentpoint i 2014 sammenlignet med ratioen i 2011.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|---------------|------|------|------|
| VIP/DVIP ratio | 0,97 | 1,00 | 1,03 | 1,07 |

Bemærkninger: Opgørelsen tager udgangspunkt i CBS' egne registreringer af undervisernes aktiviteter på bachelor og kandidatuddannelserne. Der trækkes data fra Prophix og SLS. I opgørelsen indgår alene de timer, der kan henføres direkte til de enkelte uddannelser.

Målingen foretages alene på heltidsuddannelserne (bachelor og kandidat), og der medtages kun de aktiviteter, der direkte kan relateres til de enkelte uddannelser. Tallet kan således ikke sammenlignes med den ratio, der fremkommer ved at anvende Danske Universiteters Nøgletal, hvor alle aktiviteter fordelt på uddannelsesformål indgår. VIP/DVIP ratioen beregnet på baggrund af Danske Universiteters tal vil typisk være højere, som konsekvens af at hovedparten af de uddannelsesrettede aktiviteter, der ikke henføres til enkelte uddannelser, varetages af VIP.

2. Pligtigt mål: Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet

CBS ønsker at bidrage til en bedre sammenhæng i uddannelsessystemet ved i de kommende år bl.a. at fokusere på følgende målepunkter:

| | |
|--------------|---|
| Målepunkter: | <p>2.1: Kandidatoptag udefra</p> <p>Andelen af studerende på CBS' kandidatuddannelser med en bachelor- eller professionsbachelorgrad udenfor CBS skal være konstant</p> |
| | <p>2.2: Merit STÅ</p> <p>Det skal være muligt for CBS studerende at tage dele af uddannelsen på andre institutioner, og det skal være muligt for studerende, der kommer fra andre institutioner at meritoverføre relevante fag til CBS.</p> |
| | <p>2.3: Professionsbachelorer</p> <p>CBS vil styrke muligheden for, at professionsbachelorer kan videreudanne sig på CBS</p> |

2.1: Kandidatoptag udefra

Det er et væsentligt element i et sammenhængende uddannelsessystem, at de studerende fleksibelt kan skifte perspektiv eller retning fra bachelor til kandidat. CBS har i gennem de seneste år fokuseret på at få skabt en bred portefølje af kandidatuddannelser, og en væsentlig del af disse udbydes på engelsk. Strategien har gjort det muligt for studerende med en bachelorgrad eller professionsbachelorgrad udenfor CBS, både danske og udenlandske, at tage en overbygningsuddannelse indenfor de erhvervsøkonomiske discipliner. Hermed bidrager CBS til et mere fleksibelt uddannelsessystem helt i overensstemmelse med ambitionerne i Bologna-deklarationen.

CBS ønsker fremover at bevare dette fokus og vil i kontraktperioden arbejde for, at andelen af studerende på kandidatuddannelserne med en bachelor- eller

professionsbachelorgrad udenfor CBS som minimum er konstant. Også i en situation, hvor CBS' samlede studentertal vokser.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er derfor på følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|------------------|------|------|------|
| Andel af det samlede kandidatoptag | 41 % | 41 % | 41 % | 41 % |

Bemærkninger: Opgørelsen viser antallet af dimittender jf. CBS' Admission system, der er optaget på baggrund af en uddannelse udenfor CBS, som og har sagt "ja tak" til en plads på en kandidatuddannelse. Opgørelsen inkluderer både danske og udenlandske studerende.

CBS optog i 2011 1.221 kandidatstuderende med en bachelorgrad udenfor CBS, hvilket svarer til 41 pct. af det samlede optag. De 41 pct. fordeler sig på 23 pct. fra universiteter udenfor Danmark og 18 pct. fra andre danske uddannelsesinstitutioner. Af de 23 pct. fra universiteter udenfor Danmark er de tre vigtigste lande Norge med 12,5 pct., Tyskland med 5,7 pct. og Sverige med 4,8 pct.

2.2: Merit STÅ

CBS vil gerne medvirke til at skabe et fleksibelt uddannelsessystem og give egne studerende gode rammer for at tage dele af deres uddannelser på en anden institution.

CBS vil endvidere gerne give mulighed for at studerende der kommer fra andre uddannelsesinstitutioner får merit for relevante fag. Standard meritoverførsler og særligt tilrettelagte forløb for studerende med en erhvervsakademiuddannelse (fx markedsføringsøkonom og serviceøkonom) kan medvirke hertil.

CBS vil måle merit ved at se på hvor mange STÅ, der optjenes af CBS studerende via merit. CBS ønsker, at der skal ske en stigning i antallet af merit STÅ, og at denne stigning er større end stigningen i antallet af ressourceudløsende STÅ.

Fra 2010 til 2011 havde CBS en stigning i antallet af merit-STÅ på 6,3 pct. Tilsvarende stigning for STÅ i alt lå på 5,6 pct.

CBS fastlægger på denne baggrund de konkrete milepæle for kontraktperioden til følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------|------------------|-------|-------|-------|
| Antal merit STÅ | 526 | 562 | 606 | 655 |
| Årlig stigning | 6,3 % | 7,0 % | 8,0 % | 8,0 % |

Bemærkning: Merit STÅ opgøres som de STÅ uddannelserne "tjener", men som ikke er ressourceudløsende.

CBS forventer de kommende år at øge antallet af ressourceudløsende STÅ med mellem 3 – 4 pct. årligt. Stigningen i merit STÅ forventes således at ligge over stigningen i ressourceudløsende STÅ.

2.3: Professionsbachelor

Der er meget få professionsbachelor inden for det samfundsvidenskabelige område. CBS' opgave er derfor primært at give professionsbachelor fra andre fagområder (fx lærere, sygeplejersker og pædagoger) mulighed for at videreudanne sig på en uddannelse med en erhvervsøkonomisk eller ledelsesmæssig vinkel.

For at sikre adgang for professionsbachelor vil CBS arbejde for, at der optages professionsbachelor på 5 pct. af pladserne på de dansksprogede master og HD uddannelser.

CBS vil endvidere udarbejde mindst et forslag til en ny masteruddannelse, der giver direkte adgang for professionsbachelor. I følge de gældende akkrediteringsdeadlines vil det tidligst betyde udbud fra 2014

CBS fastsætter således de konkrete milepæle for kontraktperioden til følgende:

- CBS vil arbejde for, at der i 2013 og 2014 årligt kan optages professionsbachelor på 5 pct. af pladserne på de dansksprogede masteruddannelser.
- CBS vil arbejde, for at der i 2013 og 2014 årligt kan optages professionsbachelor på 5 pct. af pladserne på HD 2. del – disse studerende vil så kunne optages direkte på HD 2. del.
- CBS vil i kontraktperioden udarbejde mindst et forslag til en ny masteruddannelse, der giver adgang for professionsbachelor.

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---------------|------|--------|--------|
| Andel af pladser på de dansksprogede masteruddannelser der kan optages professionsbachelor på | - | - | 5 pct. | 5 pct. |
| Andel af pladser på HD 2.del der kan optages professionsbachelor på | - | - | 5 pct. | 5 pct. |
| Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor | - | - | - | 1 |

3. Pligtigt mål: Hurtigere igennem

CBS har de seneste år haft en betydelig forbedring af gennemførselsprocenten for hovedparten af uddannelserne, men især på bacheloruddannelserne. Denne forbedring er udtryk for en generel udvikling i de unges holdning til uddannelse, men er også hjulpet på vej ved fokusering på uddannelsernes kvalitet og tilrettelæggelse, samt på den løbende vejledning af de studerende.

CBS vil i kontraktperioden fastholde denne positive udvikling og således arbejde for at de endnu flere studerende gennemfører deres uddannelse hurtigt.

Det er CBS' vurdering, at det især for de samfundsvidenskabelige bacheloruddannelser vil være vanskeligt at øge gennemførselsprocenten, da den i forvejen ligger på omkring 70 pct. Men på de humanistiske bacheloruddannelser og på kandidatuddannelserne vil det være muligt at få flere studerende igennem hurtigere.

CBS vil følge op på hastigheden hvormed de studerende gennemfører deres uddannelse ved at følge gennemførslen efter normeret tid + 1 år.

| | |
|--------------|---|
| Målepunkter: | 3.1: Gennemførsel efter normeret tid + 1 år CBS studerende skal hurtigere igennem deres uddannelse |
|--------------|---|

Sammenlignet med de øvrige danske universiteter ligger CBS' uddannelser med en generel høj gennemførselsprocent. Det er CBS' ambition at fortsætte den meget positive udvikling, der har været i gennemførselsprocenten de seneste år, og de konkrete milepæle for kontraktperioden er derfor følgende:

Gennemførselsprocent efter normeret tid + 1 år:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|---------------|------|------|------|
| Bachelor HUM | 57 % | 58 % | 60 % | 65 % |
| Bachelor SAMF | 70 % | 70 % | 70 % | 70 % |
| Kandidat HUM | 51 % | 53 % | 55 % | 57 % |
| Kandidat SAMF | 61 % | 63 % | 65 % | 67 % |

Bemærkninger: Opgørelsen svarer til opgørelsen jf. Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

Realiseres disse forbedringer betyder det, at gennemførslen for hvert enkelt uddannelsesområde forbedres med følgende:

| | |
|---------------------|-------------|
| Bachelor HUM (n+1) | 0,2 måneder |
| Bachelor SAMF (n+1) | 0 måneder |
| Kandidat HUM (n) | 1,6 måneder |
| Kandidat SAMF (n) | 1,6 måneder |

Kilde: Beregninger fra Styrelsen for Universiteter og Internationalisering.

CBS er således tæt på samlet set at have reduceret den gennemsnitlige studietid med 1,6 måneder.

4. Pligtigt mål: Øget innovationskapacitet

Innovation og entrepreneurship har de seneste år været vigtige elementer i CBS strategi, og har også haft en betydelig plads i uddannelsernes opbygning samt i forbindelse med andre aktiviteter for de studerende.

Også i den nyeste strategi, jf. præambel, har innovation og entrepreneurship en væsentlig betydning. CBS betragter det således som sit ansvar at bringe nye ideer til virksomheder og organisationer, til kommende ledere og til samfundet generelt.

CBS ønsker at måle øget innovation ved at fokusere på to målepunkter:

| | |
|-------------|--|
| Målepunkter | 4.1: Antal CBS dimittender ansat i private virksomheder med mellem 20 – 100 ansatte CBS vil øge antallet af dimittender (bachelor og kandidat) der får ansættelse i denne type virksomhed |
| | 4.2: STÅ optjent på kurser udbudt indenfor entrepreneurship/Innovation CBS vil øge antallet af STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entrepreneurship |

4.1: Antal CBS dimittender ansat i en privat virksomhed med mellem 20 og 100 ansatte

Undersøgelser har vist, at innovation især skabes i de tilfælde, hvor der ansættes en akademiker i små og mellemstore private virksomheder. CBS ønsker at bidrage til denne innovation og vil derfor de kommende år styrke relationerne til denne kategori af virksomheder for at sikre, at flest mulige CBS dimittender ansættes her.

CBS vil i kontraktperioden således arbejde for at der sker en stigning i antallet af dimittender med en CBS uddannelse, der får ansættelse i private virksomheder med mellem 20 og 100 ansatte.

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------|----------------------------|--|--|
| Antal dimittender fra CBS ansat i private virksomheder med mellem 20-100 ansatte | 1.308 | Der foretages en ny måling | Gennemsnit af 2011 og 2012 + stigning på 5 % | Stigning på 5 % set i forhold til 2013 |

Bemærkning: Opgørelsen baseres på en kørsel fra Danmarks Statistik (DST) som CBS har udarbejdet i samarbejde med DST. Opgørelsen medtager dimittender for årgangene 2008, 2009 og 2010, og viser hvor mange af disse der i 3. kvartal 2011 er ansat i private virksomheder med mellem 20-100 ansatte. I opgørelsen indgår dimittender fra både bachelor og kandidatuddannelserne.

Målingen foretages på baggrund af data fra Danmarks Statistik. CBS har ikke tidligere foretaget tilsvarende opgørelser, hvorfor der i 2011 ikke kan siges noget om den historiske udvikling og dermed årlige stigning.

4.2: STÅ optjent på kurser indenfor entrepreneurship og innovation

CBS ønsker, at flest mulige CBS studerende får kendskab til innovation og entrepreneurship via deres uddannelser. Det er derfor vigtigt, at der udbydes et tilstrækkeligt antal kurser indenfor disse felter, og at de studerende tilmelder sig og gennemfører.

CBS vil i kontraktperioden fokusere ekstra på at øge antallet af STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entrepreneurship. Det er ambitionen at disse kurser skal udbredes til flere af CBS' uddannelserne.

I 2011 optjente CBS 1,8 pct. af alle ressourceudløsende STÅ på kurser indenfor innovation og entrepreneurship. Det er CBS' ambition at denne andel skal stige med 10 pct. årligt, således at 2,4 pct. af alle ressourceudløsende STÅ optjenes på fag indenfor innovation og entrepreneurship.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------|-------|-------|-------|
| Andelen af STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entrepreneurship skal stige med følgende procent | 1,8 % | 2,0 % | 2,2 % | 2,4 % |

Bemærkninger: Opgørelsen baseres på liste med udbudte kurser indenfor innovation og entrepreneurship udarbejdet af Fonden for Entreprenørskab. STÅ trækkes fra CBS' studieadministrative system, SPARC.

5. Selvvalgt mål: Internationalisering

Internationalisering har været et væsentligt strategisk element på CBS de sidste mange år, og har også i den seneste vedtagne strategi en væsentlig placering, jf. præambel. CBS tror på, at det er afgørende at fokusere på det internationale område, og sikre positionen som en af verdens bedste Business Schools. Kun som international Business School kan CBS levere høj nok kvalitet til det danske samfund. Internationalisering betyder benchmarking med de højeste standarder indenfor den erhvervsøkonomiske og

erhvervshumanistiske discipliner, og derved sikre kvaliteten af både uddannelser og forskning på CBS.

CBS har valgt at måle graden af internationalisering via to målepunkter:

| | |
|-------------|---|
| Målepunkter | <p>5.1: Indgående og udgående udvekslingsstuderende</p> <p>CBS vil fortsat øge antallet af udgående udvekslingsstuderende og samtidig sikre balance mellem indgående og udgående udvekslingsstuderende.</p> |
| | <p>5.2: Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner</p> <p>CBS vil øge antallet af uddannelser udbudt i samarbejde med andre institutioner.</p> |

5.1: Indgående og udgående udvekslingsstuderende

At CBS har et højt antal udvekslingsstuderende, både indgående og udgående, viser at CBS er en attraktiv Business School, samt at CBS' studiemiljø tilføres et internationalt element både i forbindelse med at udenlandske studerende opholder sig på CBS, og at CBS' egne studerende får nye indtryk i forbindelse med deres udlandsophold.

Sammenlignet med sektoren har CBS haft stor succes med at sikre en god vækst i antallet af studerende, der vælger at tage på udveksling. CBS vil i kontraktperioden gerne fastholde den gode udvikling, det høje niveau i antallet af studerende der rejser både ind og ud, men vil samtidig fokusere på, at der fortsat er en god balance mellem indgående og udgående udvekslingsstuderende. De konkrete milepæle for årene er derfor følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|---------------|-----------|-----------|-----------|
| Indgående/udgående udvekslingsstuderende | 0,89 | Max. 1,0 | Max. 1,0 | Max. 1,0 |
| Udgående udvekslingsstuderende | 1.288 | Ca. 1.300 | Ca. 1.350 | Ca. 1.400 |

Bemærkninger: Opgørelsen baseres på ressourceudløsende udgående og indgående udvekslingsstuderende jf. Danske Universiteters Statistiske beredskab.

CBS havde i 2011 1.148 indgående og 1.288 udgående ressourceudløsende udvekslingsstuderende svarende til en ratio på 0,89. Det er CBS' ambition at fastholde en marginal stigning i antallet af ind- og udgående udvekslingsstuderende, men også at fastholde balancen på maksimalt 1,0.

5.2: Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner

Øget samarbejde med udenlandske uddannelsesinstitutioner er udtryk for, at CBS stiller viden til rådighed overfor andre institutioner, styrker de studerendes kompetencer og muligheder og CBS' internationale relationer.

Det tager relativ lang tid at bygge internationale relationer op, der medfører konkret samarbejde om udbud af uddannelser. Det er dog CBS' ambition, at der i kontraktperioden kan etableres et ekstra samarbejde om en uddannelse med en udenlandsk institution om året. Dette svarer til en samlet stigning 25 pct.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er således:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---------------|------|------|------|
| Antal uddannelser udbudt i samarbejde med andre institutioner | 12 | 13 | 14 | 15 |

Bemærkning: Uddannelserne tælles med når der foreligger en underskrevet aftale mellem CBS og den samarbejde institution.

6. Selvvalgt mål: Øget forskningsomfang og forskningskvalitet

Hovedparten af målene i udviklingskontrakten tager udgangspunkt i uddannelserne og områder tæt knyttet til uddannelserne. Det er imidlertid helt afgørende for kvaliteten af uddannelserne, at også forskningen er helt i top både målt i forhold til kvalitet og i forhold til omfang, hvilket står centralt i CBS' strategi jf. præambel.

CBS har på denne baggrund valgt at fokusere på 2 målepunkter:

| | |
|-------------|--|
| Målepunkter | 6.1: Forskningsomfang CBS vil sikre at omfanget af forskningspubliceringen (målt som BFI point) set i forhold til antallet af forskningsårsværk ligger i top sammenlignet med tilsvarende områder i Danmark. |
| | 6.2: Forskningskvalitet CBS vil øge antallet af artikler publiceret i udvalgte tidsskrifter. |

6.1: Forskningsomfang

Som måling på forskningsomfang har CBS valgt at tage udgangspunkt i den nationale BFI måling og sammenholde den med antallet af årsværk anvendt til forskning. Det er CBS' vurdering at BFI målingen er en god indikator for måling af forskningsomfang, da

den opgør mængden af publikationer målt som point, der er publiceret i en given periode. BFI målingen dækker hovedparten af CBS' forskningsområder og dermed også en betydelig andel af CBS' forskning.

CBS producerede i 2011 målingen (2010-tal) 950 BFI point indenfor det samfundsvidenskabelige område. Sat i forhold til antallet af årsværk anvendt til forskning giver dette 3,32 BFI point pr. forskningsårsværk, hvilket er det højeste antal sammenlignet med de øvrige danske universiteter.

CBS vil i kontraktperioden fastholde placeringen som nr. 1 blandt de danske universiteters samfundsvidenskabelige områder, i det vi stræber efter at optjene flest BFI point per forskningsårsværk.

De konkrete milepæle for kontraktperiode er således følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------------------|-------|-------|-------|
| BFI point indenfor SAMF | 950 | | | |
| Antal forskningsårsværk i alt på CBS | 286 | | | |
| BFI/Forskningsårsværk | 3,32 | | | |
| Placering sammenlignet med øvrige universiteter indenfor det samfundsvidenskabelige område | Nr. 1 | Nr. 1 | Nr. 1 | Nr. 1 |

Bemærkninger: Opgørelsen viser hvilken placering CBS ligger på, når antallet af BFI point indenfor det samfundsvidenskabelige område sammenlignes med antallet af VIP årsværk fordelt på formålet "forskning" jf. Danske Universiteters Statistiske Beredskab.

Antallet af forskningsårsværk defineres, som antallet af VIP årsværk fordelt på formålet forskning i Danske Universiteters nøgletal. CBS opdeler ikke forskningsårsværkene på hovedområde hvorfor der i opgørelsen medtages alle VIP forskningsårsværk (HUM + SAMF) men BFI publikationer indenfor samfundsvidenskab. CBS medtager ikke øvrige publikationer indenfor andre hovedområder, da antallet af BFI point her er meget begrænsede.

6.2: Forskningskvalitet

CBS dækker over et meget bredt felt af forskningsområder indenfor de samfundsvidenskabelige og erhvervshumanistiske discipliner. CBS har i flere år drøftet muligheder og metoder for måling af forskningskvalitet i form af entydige målinger, men har, måtte erkende, at der i dag ikke findes internationalt anerkendte målinger, som vil kunne måle den samlede kvalitet af CBS' forskning. CBS ønsker imidlertid at skabe en kultur hvor forskningskvaliteten måles mere systematisk, og hvor der løbende sammenlignes med anerkendte internationale publikationslister.

CBS har besluttet at fokusere på 3 målinger:

- 1 CBS' placering på UT Dallas listen
- 2 Antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på ABS listen
- 3 Antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen

University of Texas at Dallas listen (UT Dallas) anvendes til at ranke alle verdens Business Schools. I øjeblikket ligger CBS som nr. 81 i verden og som nr. 6 i Europa. Listen opgør andelen af artikler per institution i 24 management journals. UT Dallas listen dækker ikke alle CBS' fagområder, men omfatter alene publicering indenfor: Accountancy, Finance, Information Management, Marketing, Operations research and management science, General Management, Organization studies, Strategic management, International Management.

"The UK Association of Business Schools" (ABS) ranker business school relevante tidsskrifter på en skala fra 1-4*. CBS vælger alene at fokusere på 4-4* tidsskrifterne, som omfatter 94 tidsskrifter. Listen omfatter ikke i sig selv en ranking, hvorfor CBS' mål er at øge antallet af artikler fremfor placering. ABS listen dækker ikke alle CBS' fagområder, men omfatter alene publicering indenfor: Accountancy, Economics, Finance, General Management, Marketing, Information Management, Organization studies, Operations research and management science, Strategic Management.

FT45 er en liste, hvor Financial Times har ranket de 45 bedste business school relevante tidsskrifter. FT45 er bredere end UT Dallas men smallere end ABS listen. Listen opgør antallet af artikler publiceret i 45 tidsskrifter. Denne opgørelse indgår også i Financial Times ranking af executive MBA uddannelser. CBS' mål er også her at øge antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på listen. FT45 dækker ikke alle CBS' forskningsområder men omfatter alene publicering indenfor: Management Accounting, Economics, Entrepreneurship, Human Resources, Operations and Informations Systems, Organizational behavior, Ethics, Marketing, Finance, International Business, Statistics.

Disse målinger er således ikke dækkende for alle CBS' forskningsområder, men det er ambitionen, at CBS indenfor en årrække finder lignende målemetoder indenfor øvrige forskningsområder.

I opgørelserne tælles der alene artikler og reviewartikler og ikke anmeldelser og editorials. Det er ligeledes vigtigt at understrege, at der tælles i 2 års intervaller for så vidt angår ABS og FT45, hvor første måling sker for perioden 2010-2011 og slutter med 2013-2014. Mens UT Dallas er opgjort i 5 års interval. Her startes der med 2007-2011 og slutter med 2010-2014

CBS vil i kontraktperioden øge antallet af publicerede artikler i de tidsskrifter der indgår i UT Dallas, ABS og FT45 listerne. Dette gøres ved at stræbe efter følgende konkrete milepæle:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CBS placering på UTD | Nr. 6 i Europa | Nr. 6 i Europa | Nr. 6 i Europa | Nr. 5 i Europa |
| Antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på ABS listen | 61 | 64 | 68 | 73 |
| Antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen | 46 | 48 | 51 | 55 |

Bemærkninger: Opgørelsen baseres på CBS egne optællinger på baggrund af registreringer i PURE.

Ambitionen for kontraktperioden er

- at CBS inden 2014 skal gå én plads op på UTD listen
- at antallet af artikler publiceret på ABS listen skal stige med 20 pct. sammenlignet med perioden 2010-2011
- at antallet af artikler publiceret på FT45 listen skal øges med 20 pct. sammenlignet med 2010-2011

7. Selvvalgt mål: Contribution to Society

CBS har benævnt den seneste vedtagne strategi "Business in society" i erkendelsen af, at det er CBS' ansvar som en Business School at sikre, at ny viden og nye ideer overføres til private virksomheder, organisationer og samfundet generelt.

CBS' væsentligste bidrag til samfundet sker via den forskningsbaserede undervisning og dimittenderne, der dermed tager ny viden med sig ud i samfundet, samt via det samarbejde som CBS og CBS' forskere etablerer med virksomheder og organisationer.

CBS ønsker at måle i hvilket omfang CBS bidrage til samfundet via to målepunkter:

| | |
|-------------|---|
| Målepunkter | 7.1: Antal dimittender fra kandidatuddannelser CBS vil øge antallet af dimittender fra kandidatuddannelserne |
| | 7.2: Ekstern finansieret forskning CBS vil øge den eksternt finansierede forskning |

7.1: Antal dimittender fra kandidatuddannelserne

CBS har de seneste år haft en stigning i optaget af studerende på både bachelor og kandidatuddannelserne. Med et fokus på at så mange som muligt gennemfører uddannelsen, er det CBS mål at der de kommende år også skal ske en tilsvarende stigning i antallet af færdiguddannede kandidatdimittender.

Stigningen forventes at ligge på ca. 7 pct. årligt svarende til den gennemsnitlige stigning i optaget på kandidatuddannelserne de seneste 5 år (perioden 2007-2011). De konkrete milepæle for kontraktperioden er følgende:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------------------|-------|-------|-------|
| Antal dimittender fra kandidatuddannelserne | 1.850 | 1.980 | 2.120 | 2.270 |
| Pct. stigning i antallet af dimittender fra kandidatuddannelserne | 18,5 % | 7 % | 7 % | 7 % |

Bemærkninger: Opgørelsen viser antallet af registrerede dimittender i indberetningsperioden 1/10 – 30/9 jf. CBS' egne opgørelser.

Den meget store stigning i 2011 dækker over at antallet af dimittender fra 2009-2010 kun steg marginalt med 0,4 %.

7.2: Ekstern finansiering

CBS' evne til at tiltrække ekstern finansiering afspejler i høj grad bevillingsgivernes prioritering af tildeling af midler til de samfundsvidenskabelige forskningsområder.

Med EU Kommissionens lancering af FP7 i 2007, blev der for første gang i EU regi etableret en række udbud med fokus på "Socioeconomic sciences and humanities". CBS har fra 2007 til i dag formået at skabe sig en tydelig placering i FP7. Med lancering af kommissionens næste rammeprogram for forskning (Horizon 2020) forsættes det specifikke udbud af midler til Socioeconomic sciences and humanities, samtidig forstærkes fokus på inddragelse af de samfundsvidenskabelige forskningsmiljøer i udbuddene til de tekniske/våde udbud. Også på den nationale forskningsscene ses en tendens hen i mod øget inddragelse af de samfundsvidenskabelige forskningsmiljøer og en anerkendelse af de samfundsvidenskabelige og humanistiske forskningsmiljøers mulighed for at bidrage til en vækstdagsorden. Det skal dog bemærkes at andelen af både de nationale - og EU's forskningsmidler til samfundsvidenskabelig og humanistisk forskning er endog meget mindre end til de tekniske/våde videnskaber. CBS vil ligeledes have fokus på at øge den eksterne finansiering fra private kilder, dette gælder både fra fonde og fra private virksomheder, men CBS har dog også her samme udfordring som ved EU og nationale kilder.

CBS har de senere år haft øget fokus på ekstern finansiering og forsætter dette brede fokus nu kombineret med et strategisk fokus på højtprofilerede og prestigefyldte forskningsmidler både indenfor de nationale og internationale forskningsmidler. Eksempler på disse midler er Sapere Aude, Højteknologifonden, Danmarks Grundforskningsfond og European Research Council (ERC).

CBS vil i kontraktperioden øge den eksternt finansierede forskning – herunder også den privat finansierede forskning - med følgende konkrete milepæle:

| | Resultat 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------------------|--------|---------|---------|
| Ekstern finansieret forskning i 1.000. kr. | 82.940 | 91.230 | 100.360 | 110.390 |
| Stigning i pct. | | 10 % | 10 % | 10 % |

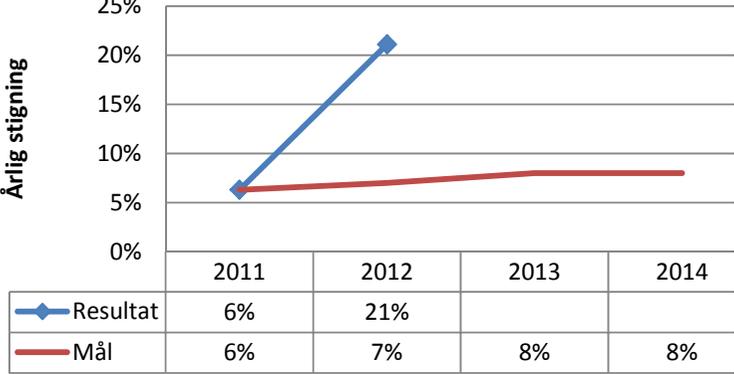
Bemærkninger: Opgørelsen viser projekternes indtægter registreret i det pågældende finansår jf. resultatopgørelsen. Dette afspejler de aktiviteter der har fundet sted i løbet af året. I opgørelsen indgår alle eksternt finansierede forskningsprojekter kategoriseret under UK95.

I 2011 svarede den eksternt finansierede forskning til 25 pct. af CBS samlede forsknings finansiering. Det kan nævnes, at CBS i forhold til forskningsfinansiering har som overordnet mål i løbet af 10 år at øge andelen af den eksternt finansierede forskning op til 50 pct. af CBS samlede forskningsfinansiering. Dette er beregnet ud fra CBS' nuværende niveau for den statslige forskningsfinansiering (basismidler), og dette vil således svare til en gennemsnitlig årlig vækst på 10 pct. Det strategiske fokus på mere højtprofilerede forskningsmidler betyder dog, at der over enkelt år kan være større udsving i andelen af hjemhentede midler.

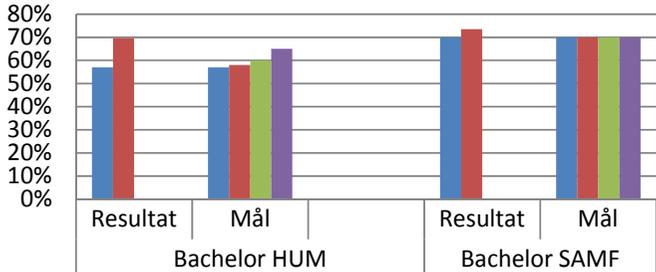
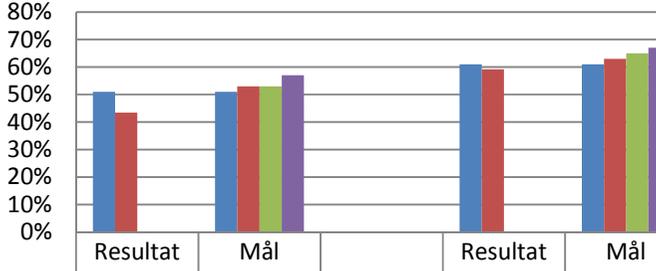
Afrapportering af udviklingskontrakten 2012

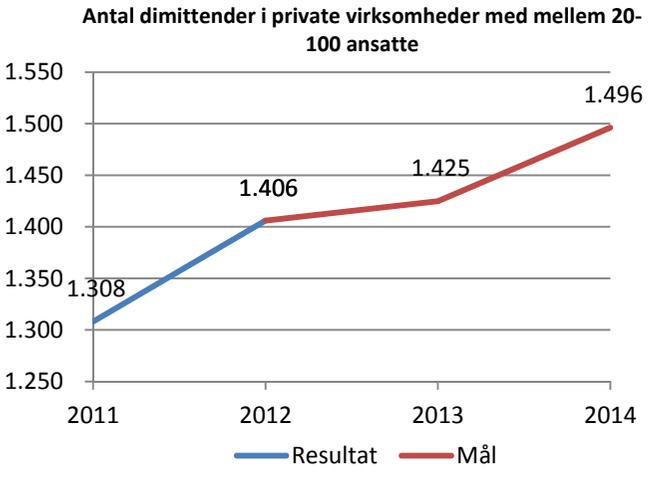
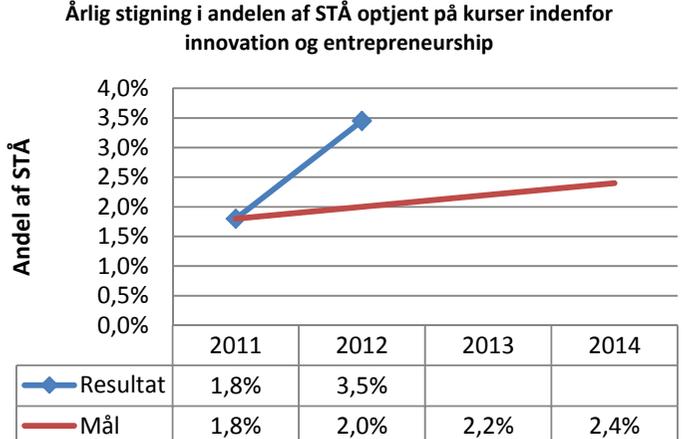
| Indikator | Mål 2012 | Resultat 2012 | Kommentarer | Status | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|------------------|---|--------------|--|--|----------|------|----------|------|----------|--------------|-----|---------------|--|------|-----|-----|-----|-----|------|----|-----|----|----|------|--|----|--|----|------|--|----|--|----|
| Kvalitet i uddannelserne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1.1 Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse</p> <p>CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet</p> <p>Kandidat HUM Kandidat SAMF</p> | -2 pct. 0 pct. | 0 pct. 3 pct. | <p>Beskæftigelse er her defineret som dimittender der læser ph.d., er i beskæftigelse eller er rejst ud af landet.</p> <p>Målingen viser at CBS' kandidatdimittender generelt har en højere beskæftigelsesgrad end dimittender fra andre danske universiteter.</p> | Opfyldt | <p>Afgivelse i CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet - HUM og SAMF</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> </tr> <tr> <th></th> <th colspan="2">Kandidat HUM</th> <th colspan="2">Kandidat SAMF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>-4%</td> <td>-4%</td> <td>-1%</td> <td>-1%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>0%</td> <td>-2%</td> <td>3%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td></td> <td>0%</td> <td></td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td></td> <td>0%</td> <td></td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table> | | Resultat | Mål | Resultat | Mål | | Kandidat HUM | | Kandidat SAMF | | 2011 | -4% | -4% | -1% | -1% | 2012 | 0% | -2% | 3% | 0% | 2013 | | 0% | | 1% | 2014 | | 0% | | 2% |
| | Resultat | Mål | Resultat | Mål | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kandidat HUM | | Kandidat SAMF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | -4% | -4% | -1% | -1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 0% | -2% | 3% | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2013 | | 0% | | 1% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | | 0% | | 2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1.2 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne</p> <p>Andelen af heltidsuddannelser der på udvalgte spørgsmål har en tilfredshed på 3,8 eller mere</p> | 55 pct. | 46 pct. | <p>Studentertilfredsheden på CBS' heltidsuddannelser er generelt steget i 2012 set i forhold til 2011 med ca. 1 pct. Primært som konsekvens af en højere tilfredshed med administrationen. Alligevel når CBS ikke målet for 2012, idet spredningen i studentertilfredsheden er steget. Flere uddannelser har således en studentertilfredshed på under 3,8 (på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det højeste), hvilket opvejes af uddannelser med en væsentlig højere tilfredshed.</p> <p>CBS har indledt i dialog med de studienævn, der ligger lavt på studentertilfredshed med henblik på, at igangsætte målrettede</p> | Ikke opfyldt | <p>Andel af alle heltidsuddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>51%</td> <td>46%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td>51%</td> <td>55%</td> <td>61%</td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Resultat | 51% | 46% | | | Mål | 51% | 55% | 61% | 70% | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultat | 51% | 46% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mål | 51% | 55% | 61% | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

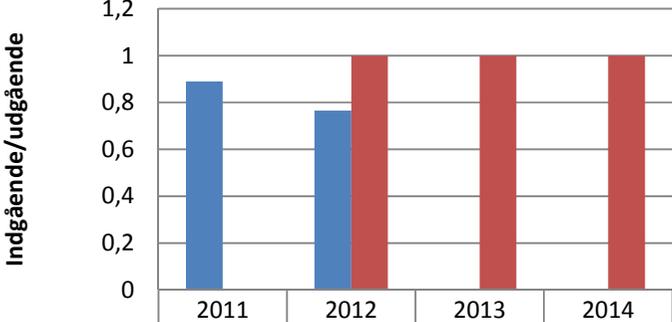
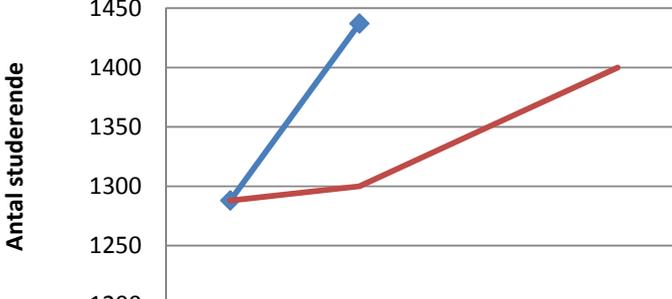
| | | | <p>initiativer, der skal forbedre de studerendes tilfredshed.</p> <p>Det er CBS' vurdering at målet i 2014 fortsat godt kan nås.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---|---------|--|--|------|------|------|------|------------|------|------|------|------|------------|------|------|-----|-----|
| <p>1.3 Fastlærerdækning (VIP/DVIP ratio) på heltidsuddannelserne</p> <p>Antallet af årsværk som videnskabelige medarbejdere har erlagt på heltidsuddannelserne set i forhold til antallet af årsværk som deltidsansatte undervisere har erlagt</p> | 1,00 | 1,06 | <p>CBS har som en del af investeringsplanen satset markant på ansættelse af flere videnskabelige medarbejdere og at mere undervisning gennemføres af fastlærere. Indsatsen ser ud til at have haft den fornødne effekt, og CBS opfylder således målsætning for 2012.</p> | opfyldt | <p>VIP/DVIP ratio, heltidsuddannelser</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>— Mål</td> <td>0,97</td> <td>1,00</td> <td>1,03</td> <td>1,07</td> </tr> <tr> <td>— Resultat</td> <td>0,97</td> <td>1,06</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | — Mål | 0,97 | 1,00 | 1,03 | 1,07 | — Resultat | 0,97 | 1,06 | | |
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| — Mål | 0,97 | 1,00 | 1,03 | 1,07 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| — Resultat | 0,97 | 1,06 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2.1 Kandidatoptag udefra</p> <p>Andelen studerende optaget på kandidatuddannelserne som har en bacheloruddannelse udenfor CBS</p> | 41 pct. | 43 pct. | <p>CBS har en målsætning om at sikre studerende udefra en mulighed for at supplere deres uddannelse med en kandidatoverbygning indenfor erhvervsøkonomi. Det er således målet som minimum at fastholde niveauet for andelen af optagne studerende udefra. I 2012 havde 43 pct. af de studerende optaget på en kandidatuddannelse en adgangsgivende uddannelse fra en anden institution end CBS. Dette skal ses i lyset af at optaget på kandidatuddannelserne generelt er steget.</p> | Opfyldt | <p>Andelen af kandidatstuderende udefra</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>◆ Resultat</td> <td>41%</td> <td>43%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>— Mål</td> <td>41%</td> <td>41%</td> <td>41%</td> <td>41%</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | ◆ Resultat | 41% | 43% | | | — Mål | 41% | 41% | 41% | 41% |
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ◆ Resultat | 41% | 43% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| — Mål | 41% | 41% | 41% | 41% | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>2.2 Merit STÅ</p> <p>Årlig stigning i STÅ optjent ved merit</p> | 7 pct. | 21 pct. | <p>CBS havde en målsætning om at den årlige stigning i STÅ (ikke ressourceudløsende) optjent på baggrund af merit skulle stige med 7 pct. fra 2011 til 2012. Resultatet viser imidlertid at stigningen faktisk ligger på 21 pct., hvorfor målet er opfyldt.</p> <p>En af årsagerne til den store stigning skal ses i lyset af den generelle store stigning i antallet af studerende og dermed også stigningen i STÅ aktiviteterne, både ressourceudløsende og ikke-ressourceudløsende.</p> | Opfyldt | <p style="text-align: center;">Årlig stigning i antallet af merit STÅ</p>  <table border="1" data-bbox="1323 496 2051 619"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>6%</td> <td>21%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td>6%</td> <td>7%</td> <td>8%</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Resultat | 6% | 21% | | | Mål | 6% | 7% | 8% | 8% |
|--|--------|---------|--|---------|---|--|------|------|------|------|----------|----|-----|--|--|-----|----|----|----|----|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultat | 6% | 21% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mål | 6% | 7% | 8% | 8% | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2.3 Professionsbachelor</p> <p>A: Andelen af pladser på de dansksprogede masteruddannelser der kan optages professionsbachelor på</p> | 0 pct. | 0 pct. | <p>Som udgangspunkt kan professionsbachelor optages på alle CBS' masteruddannelser (inkl. MBA uddannelser). På CBS' dansksprogede masteruddannelser (MPA, MPG, MMD og Master i Skat) er der, på lederuddannelserne (dvs. ekskl. Master i Skat), professionsbachelor på alle uddannelserne. Pt. er andelen således:</p> <p>Master of Public Administration – 24 %</p> <p>Master of Management Development – 23 %</p> <p>Master of Public Governance – 28 %</p> <p>Der er endnu ikke adgangsberechtige professionsbachelor til Master i Skat, da der endnu ikke er professionsbachelor i offentlig administration (med skattefag), der har opnået 2 års erhvervs erfaring efter endt uddannelse.</p> | Opfyldt | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|---|--|--|
| <p>B: Andelen af pladser på HD 2.del der kan optages professionsbachelor på</p> <p>C: Antal forslag til masteruddannelser der giver adgang for professionsbachelor</p> | <p>0 pct.</p> <p>ingen</p> | <p>0 pct.</p> <p>ingen</p> | <p>Antallet af professionsbachelor på HD er yderst begrænset, men opgøres ikke præcist. Både adgang og registrering søges forbedret.</p> <p>Der arbejdes pt. ikke på udvikling af helt nye masteruddannelser, men der arbejdes med toninger/anbefalede forløb på MPG uddannelsen.</p> <p>Konkret arbejdes med toninger/anbefalede forløb for sundhedssektoren og kultursektoren, hvoraf specielt sundhedssektoren har en meget stor andel af professionsbachelor, der vil være i målgruppen til denne toning.</p> | | |
| Hurtigere igennem | | | | | |

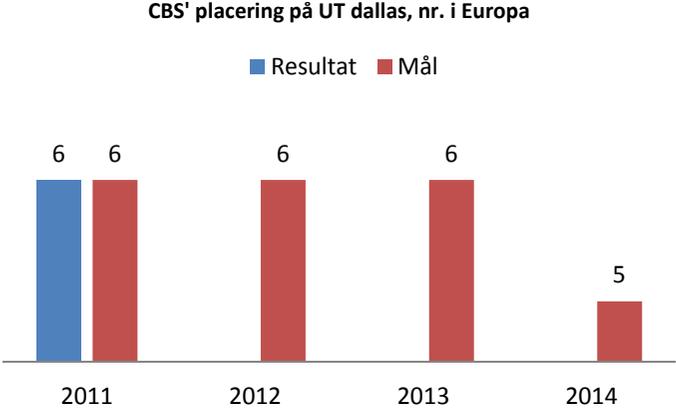
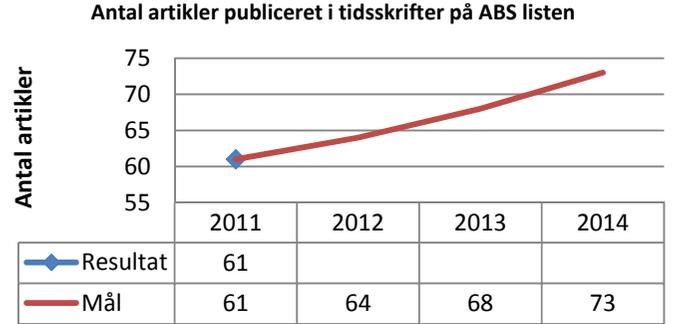
| <p>3.1 Gennemførelse på normeret tid + 1 år</p> <p><u>Bachelor</u> HUM SAMF</p> <p><u>Kandidat</u> HUM SAMF</p> | <p>58 pct. 70 pct.</p> <p>53 pct. 63 pct.</p> | <p>70 pct. 74 pct.</p> <p>43 pct. 59 pct.</p> | <p>CBS er i 2012 lykkedes med at få de studerende på bacheloruddannelserne hurtigere igennem uddannelsen. Især på de humanistiske uddannelser er der sket en markant stigning, hvilket primært skyldes studiereformer som har resulteret i en mere simpel studiestruktur på en række uddannelser.</p> <p>På kandidatuddannelserne derimod når CBS ikke målet for 2012 – tværtimod. Både for de humanistiske og de samfundsvidenskabelige uddannelser er der sket et fald i gennemførelsesfrekvensen for normeret tid + 1 år. Men der er meget store forskelle imellem uddannelserne. De bedste uddannelser ligger på en frekvens på 83 pct. og de dårligste uddannelser har en gennemførelsesfrekvens på under 40 pct.</p> <p>CBS vurderer, at en del af forklaringen på den lavere gennemførelse skal findes i de generelle konjunkturer i samfundet.</p> <p>CBS vil i det kommende år overføre de gode erfaringer fra uddannelser, der gør det godt til de uddannelser, der gør det mindre godt. Det er dog CBS' vurdering, at konjunkturerne er afgørende for, hvorvidt CBS når målet i 2014.</p> | <p>Ikke opfyldt</p> | <p>Bachelor, Gennemførelsestid på normeret tid + 1 år</p>  <table border="1" data-bbox="1323 552 1995 711"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Bachelor HUM</th> <th colspan="2">Bachelor SAMF</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>57%</td> <td>57%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>70%</td> <td>58%</td> <td>74%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td></td> <td>60%</td> <td></td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td></td> <td>65%</td> <td></td> <td>70%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Kandidat, Gennemførelse efter normeret tid + 1 år</p>  <table border="1" data-bbox="1323 1110 1995 1302"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Kandidat HUM</th> <th colspan="2">Kandidat SAMF</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>51%</td> <td>51%</td> <td>61%</td> <td>61%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>43%</td> <td>53%</td> <td>59%</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td></td> <td>53%</td> <td></td> <td>65%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td></td> <td>57%</td> <td></td> <td>67%</td> </tr> </tbody> </table> | | Bachelor HUM | | Bachelor SAMF | | | Resultat | Mål | Resultat | Mål | 2011 | 57% | 57% | 70% | 70% | 2012 | 70% | 58% | 74% | 70% | 2013 | | 60% | | 70% | 2014 | | 65% | | 70% | | Kandidat HUM | | Kandidat SAMF | | | Resultat | Mål | Resultat | Mål | 2011 | 51% | 51% | 61% | 61% | 2012 | 43% | 53% | 59% | 63% | 2013 | | 53% | | 65% | 2014 | | 57% | | 67% |
|---|---|---|--|---------------------|---|--|--------------|--|---------------|--|--|----------|-----|----------|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|--|-----|--|-----|------|--|-----|--|-----|--|--------------|--|---------------|--|--|----------|-----|----------|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|--|-----|--|-----|------|--|-----|--|-----|
| | Bachelor HUM | | Bachelor SAMF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Resultat | Mål | Resultat | Mål | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | 57% | 57% | 70% | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 70% | 58% | 74% | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2013 | | 60% | | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | | 65% | | 70% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Kandidat HUM | | Kandidat SAMF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Resultat | Mål | Resultat | Mål | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | 51% | 51% | 61% | 61% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 43% | 53% | 59% | 63% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2013 | | 53% | | 65% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | | 57% | | 67% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Øget innovationskapacitet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>4.1 Antal CBS dimittender ansat i virksomheder med mellem 20-100 ansatte</p> | <p>Der er ikke fastsat mål for 2012.</p> | <p>1.406</p> | <p>Da CBS endnu ikke har erfaring med niveauet for denne type af indikator fastsættes målet (jf. kontrakten) for 2013 og 2014 på baggrund af resultatet for 2011 og 2012.</p> <p>CBS havde i 2011 1.308 dimittender for de seneste 3 årgange ansat i denne type virksomheder. I 2012 ligger en tilsvarende måling på 1.406. Dette betyder at målet for 2013 kommer til at ligge på 1.425 (gennemsnit af 2011 og 2012 + 5 pct. Stigning), og målet for 2014 ligger på 1.496 (stigning på 5 ct. Sammenholdt med 2013).</p> | <p>Opfyldt</p> | <p>Antal dimittender i private virksomheder med mellem 20-100 ansatte</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>1.308</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1.406</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>-</td> <td>1.425</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>-</td> <td>1.496</td> </tr> </tbody> </table> | År | Resultat | Mål | 2011 | 1.308 | - | 2012 | 1.406 | - | 2013 | - | 1.425 | 2014 | - | 1.496 |
|--|--|------------------|--|----------------|--|----|----------|-----|------|-------|------|------|-------|------|------|---|-------|------|---|-------|
| År | Resultat | Mål | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | 1.308 | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 1.406 | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2013 | - | 1.425 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | - | 1.496 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>4.2 Andelen af STÅ optjent på kurser indenfor entrepreneurship/innovation</p> | <p>2,0 pct.</p> | <p>3,45 pct.</p> | <p>Der er sket en betydelig stigning i andelen af STÅ der er optjent på fag der vedrører entrepreneurship/Innovation.</p> | <p>Opfyldt</p> | <p>Årlig stigning i andelen af STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entrepreneurship</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>1,8%</td> <td>1,8%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>3,5%</td> <td>2,0%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>-</td> <td>2,2%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>-</td> <td>2,4%</td> </tr> </tbody> </table> | År | Resultat | Mål | 2011 | 1,8% | 1,8% | 2012 | 3,5% | 2,0% | 2013 | - | 2,2% | 2014 | - | 2,4% |
| År | Resultat | Mål | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | 1,8% | 1,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 3,5% | 2,0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2013 | - | 2,2% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | - | 2,4% | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Internationalisering</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>5.1 Indgående og udgående udvekslingsstuderende</p> <ul style="list-style-type: none"> Indgående set i forhold til udgående | Max. 1,0 | 0,8 | <p>CBS har en målsætning om at der skal være balance mellem antallet af CBS studerende der tager på udveksling samt antallet af udenlandske studerende der tager på udveksling på CBS. I målingen medtages de taxameterudøsende studerende. Målingen tager ikke højde for antallet af ECTS de studerende optjener.</p> | Opfyldt | <p>Indgående udvekslingsstudernde set i forhold til udgående</p>  <table border="1" data-bbox="1317 558 1989 646"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Resultat</td> <td>0,89</td> <td>0,77</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ Mål (max.)</td> <td></td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> <td>1,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Antal udgående udvekslingsstuderende</p>  <table border="1" data-bbox="1317 1061 1989 1182"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>◆ Resultat</td> <td>1288</td> <td>1437</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>■ Mål</td> <td>1288</td> <td>1300</td> <td>1350</td> <td>1400</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | ■ Resultat | 0,89 | 0,77 | | | ■ Mål (max.) | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | ◆ Resultat | 1288 | 1437 | | | ■ Mål | 1288 | 1300 | 1350 | 1400 |
|---|-------------|------|--|---------|--|--|------|------|------|------|------------|------|------|--|--|--------------|--|-----|-----|-----|--|------|------|------|------|------------|------|------|--|--|-------|------|------|------|------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ■ Resultat | 0,89 | 0,77 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ■ Mål (max.) | | 1,0 | 1,0 | 1,0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ◆ Resultat | 1288 | 1437 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ■ Mål | 1288 | 1300 | 1350 | 1400 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Antal udgående studerende | 1300 | 1437 | <p>CBS har i 2012 haft 1.100 indgående studerende og 1.437 udgående. Bemærk at opgørelsen ikke inkluderer studerende fra CBS' internationale sommerskole (ISUP).</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 5.2 Uddannelser udbudt i samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner | 13 | 13 | <p>CBS har i 2012 indgået to nye samarbejdsaftaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aftalen med KU og DTU om MSc in Bioentrepreneurship • Aftale om en double degree på cand.merc. med University of St. Gallen, Switzerland <p>CBS har samtidig afbrudt samarbejde med ITU om E-Business</p> <p>Resultatet bliver at CBS har 13 samarbejdsaftaler svarende til målet for 2012.</p> | Opfyldt | <p>Uddannelser i samarbejde med andre institutioner</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Resultat</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>■ Mål</td> <td>12</td> <td>13</td> <td>14</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | ■ Resultat | 12 | 13 | 14 | 15 | ■ Mål | 12 | 13 | 14 | 15 |
|--|------|------|--|---------|--|--|------|------|------|------|------------|----|----|----|----|-------|----|----|----|----|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ■ Resultat | 12 | 13 | 14 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ■ Mål | 12 | 13 | 14 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Øget forskningsomfang og forskningskvalitet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>6.1 Øget forskningsomfang, CBS placering blandt danske universiteter målt som antal BFI point set i forhold til forskningsårsværk</p> | Nr. 1 | Nr. 2 | <p>CBS har i 2012 optjent 915 BFI point på det samfundsvidenskabelige område, hvilket er et fald på 3,7 pct. set i forhold til 2011. Samtidig ligger antallet af VIP årsværk anvendt til forskning på samme niveau som i 2011. Konsekvensen er en lavere ratio for BFI/Forskningsårsværk og at tilsvarende ratio Ålborg Universitet ligger højere.</p> <p>CBS målretter publikationsindsatsen i højere grad nu end det har været tilfældet tidligere. Men det er også afgørende, at de mange nyansatte kommer hurtigt i gang med at publicerer, idet deres forskningstid tæller med i beregningen.</p> | Ikke opfyldt | <p>Nøgletal i forhold til BFI indikator</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Antal forskningsårsværk i alt på CBS</td> <td>286</td> <td>286</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>BFI point indenfor SAMF</td> <td>950</td> <td>914,99</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Placering sammenlignet med øvrige universiteter indefor det samfundsvidenskabelige område</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Antal forskningsårsværk i alt på CBS | 286 | 286 | | | BFI point indenfor SAMF | 950 | 914,99 | | | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Resultat | 1 | 2 | | | Mål | 1 | 1 | 1 | 1 |
|--|-------|--------|--|--------------|---|--|------|------|------|------|--------------------------------------|-----|-----|--|--|-------------------------|-----|--------|--|--|--|------|------|------|------|----------|---|---|--|--|-----|---|---|---|---|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Antal forskningsårsværk i alt på CBS | 286 | 286 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BFI point indenfor SAMF | 950 | 914,99 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultat | 1 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mål | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| <p>6.2 Øget forskningskvalitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Placering på UT Dallas listen • Antal artikler i tidsskrifter på ABS listen • Antal artikler i tidsskrifter på FT45 listen | <p>Nr. 6</p> <p>64</p> <p>48</p> | <p>Nr. 6</p> <p>72</p> <p>49</p> | <p>CBS har i 2012 publiceret 14 artikler i tidsskrifter som indgår i UT Dalls listen. I 2011 lå CBS på samme niveau. UT Dallas listen for 2008-12 viser at CBS ligesom sidste år ligger på 6. pladsen i Europa (og nr. 81 i verden). Afstanden til nr. 5 er imidlertid blevet større, hvorfor CBS vurderer at det bliver særligt vanskeligt at nå målet i 2014 (nr. 5 i Europa).</p> <p>I målingen indgår publikationer for 2 år. I 2011 blev der indberettet 34 publikationer i 2012 er der blevet indberettet 38.</p> <p>I målingen indgår publikationer for 2 år. I 2011 blev der indberettet 25 publikationer og i 2012 er der blevet publiceret 24 publikationer.</p> | <p>Opfyldt</p> | <p>CBS' placering på UT Dallas, nr. i Europa</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS listen</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>År</th> <th>Resultat</th> <th>Mål</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>61</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>64</td> <td>64</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>68</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>73</td> <td>73</td> </tr> </tbody> </table> | År | Resultat | Mål | 2011 | 6 | 6 | 2012 | 6 | 6 | 2013 | 6 | 6 | 2014 | 5 | 5 | År | Resultat | Mål | 2011 | 61 | 61 | 2012 | 64 | 64 | 2013 | 68 | 68 | 2014 | 73 | 73 |
|---|----------------------------------|----------------------------------|--|----------------|--|----|----------|-----|------|---|---|------|---|---|------|---|---|------|---|---|----|----------|-----|------|----|----|------|----|----|------|----|----|------|----|----|
| År | Resultat | Mål | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | 6 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 6 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2013 | 6 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 5 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| År | Resultat | Mål | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2011 | 61 | 61 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2012 | 64 | 64 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2013 | 68 | 68 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 73 | 73 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | <p>Antal artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>46</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td>46</td> <td>48</td> <td>51</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Resultat | 46 | | | | Mål | 46 | 48 | 51 | 55 |
|---|------|------|---|--------------|---|--|------|------|------|------|----------|------|------|--|--|-----|------|------|------|------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultat | 46 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mål | 46 | 48 | 51 | 55 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contribution to Society | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1 Antal dimittender fra kandidatuddannelserne | 1980 | 1973 | 1.973 studerende er i 2012 dimitteret med en kandidatgrad fra CBS. Dette ligger under 1 pct. fra målet på de 1.980 hvorfor det vurderes at målet for 2012 er opfyldt. | Ikke opfyldt | <p>Antal dimittender fra kandidatuddannelserne</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>1850</td> <td>1973</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td>1850</td> <td>1980</td> <td>2120</td> <td>2270</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Resultat | 1850 | 1973 | | | Mål | 1850 | 1980 | 2120 | 2270 |
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultat | 1850 | 1973 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mål | 1850 | 1980 | 2120 | 2270 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| 7.2 Ekstern finansieret forskning (mio.kr.) | 91.230 | 94.683 | <p>CBS har en målsætning om at øge den eksternt finansierede forskning med 10 pct. årligt. I 2012 er der indtægtsført ca. 94,7 mio. kr. hvilket svarer til en stigning på 14 pct. Sammenlignet med niveauet for 2011. Målet er således nået.</p> <p>På trods af dette fine resultat i 2012 vurderes det fortsat at kræve en massiv indsats at nå målet for 2014.</p> | Opfyldt | <p style="text-align: center;">Eksternt finansieret forskning, indtægter løbende priser</p> <table border="1" data-bbox="1323 560 1968 683"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>82.940</td> <td>94.683</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td>82.940</td> <td>91.230</td> <td>100.360</td> <td>110.390</td> </tr> </tbody> </table> | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Resultat | 82.940 | 94.683 | | | Mål | 82.940 | 91.230 | 100.360 | 110.390 |
|---|--------|--------|--|---------|--|--|------|------|------|------|----------|--------|--------|--|--|-----|--------|--------|---------|---------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Resultat | 82.940 | 94.683 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mål | 82.940 | 91.230 | 100.360 | 110.390 | | | | | | | | | | | | | | | | |