

Bestyrelsen

Ledelsessekretariatet

Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Møde i CBS bestyrelsen d. 18. juni 2010

11. juni 2010

Efter aftale med formanden indkaldes hermed til møde i CBS bestyrelsen.

AJP

Mødet finder sted i mødelokale k1.53, der ligger på første sal i bygningen Kilen,
Kilevej 14A:

Anders Jonas Rønn
Pedersen
AC-Fuldmægtig
Dir. tlf.: 3815 2036
Mobil: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

Fredag d. 18. juni kl. 13-17

Dagsorden og bilag til mødet er vedlagt.

Der vil som sædvanlig være en let stående frokost i udenfor mødelokalet fra kl.
12. Ligeledes vil der efter mødet være mulighed for at fortsætte samværet
under mere uformelle former over en let anretning.

Kommende universitetsdirektør Hakon Iversen og kommende
bestyrelsesmedlem Lisbet Thyge Frandsen er inviteret med til mødet.

Jeg har ikke modtaget afbud til mødet. Før mødet kan jeg kontaktes på tlf. 2479
4419, såfremt der er behov for at give besked om afbud, forsinkelser el.lign.

Venlig hilsen

Anders Jonas Rønn Pedersen

0. Miniseminar: CBS' strategi

Med godkendelsen af direktionens forslag til manifesto og strategiske temaer på bestyrelsens møde d. 15. marts har CBS skudt en strategiproces i gang, hvor interne arbejdsgrupper skal analysere temaerne og komme med konkrete anbefalinger til direktionen.

Direktionen vil på denne del af mødet give bestyrelsen mulighed for at høre arbejdsgruppernes anbefalinger og præsentere direktionens egne overvejelser. Afslutningsvis vil direktionen drøfte det fremlagte med bestyrelsen med henblik på kritik, input og kommentarer forud for udarbejdelsen af strategiplægget til bestyrelsens strategiseminar d. 30. august. Projektleder for strategiprocessen, Birthe Thomsen, deltager under dette punkt.

a. Præsentation af arbejdsgruppernes anbefalinger

Udover det fremsendte materiale fra arbejdsgrupperne vil bestyrelsen få mulighed for at møde arbejdsgruppelederne og stille uddybende spørgsmål til deres anbefalinger. Dette vil foregå som en såkaldt "strategy-walk" udenfor mødelokalet. Arbejdsgruppelederne deltager ikke i bestyrelsens og direktionens videre drøftelser.

b. Præliminær strategi: direktionens overvejelser

Direktionen vil præsentere de foreløbige overvejelser vedrørende CBS' strategi som arbejdsgruppernes anbefalinger har afstedkommet.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
0.a	0.1	Recommendations from work groups
0.a	0.2	Intern nyhed fra CBS' intranet: Se strategi-anbefalingerne og deltag i diskussionen
0.b	0.3	Preliminary strategic outline



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Innovating the Business of Business Schools CBS Strategy Process 2010

Work group recommendations

June 7th, 2010



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Region

Findings and implications for hypotheses	1 Findings <ul style="list-style-type: none">(A) The question of region is not about home-market, but of distinctiveness in order to be relevant and influence the world(B) Our geography of interests is shaped as concentric circles. The Øresund region is central point of anchorage (which could be strengthened) but we should also reach out to Germany.(C) Internationally, we should talk about the Copenhagen Metropolitan region rather than the Øresund Region(D) Despite our own perception, CBS is not seen to be sufficiently open and relevant to organizations in the region(E) We lack a coherent/coordinated leadership of our external activities and LT attention seems to be a bottleneck 2 Implications for hypotheses (if any) <ul style="list-style-type: none">1. CBS's distinctiveness is closely related to our place in the Scandinavian/Nordic region and is also the basis for our impact in the region, Europe and the world2. CBS should improve strategically important relationships throughout the region in order to strengthen, and build on, distinctiveness										
Alternatives	3 Alternatives: Region <table border="1"><thead><tr><th data-bbox="193 797 769 855"></th><th data-bbox="769 797 1891 855">Implications (including activities to stop)</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="193 855 769 912">(A) Taking an Øresund Lead</td><td data-bbox="769 855 1891 912">Research and education Recruitment Organisation (incl.admin/support) Focus on external relations .</td></tr><tr><td data-bbox="193 941 769 999">(B) Best Around the Baltic Sea</td><td data-bbox="769 941 1891 999">Focus on student intake and market strategy</td></tr><tr><td data-bbox="193 1028 769 1085">(C) A Distinctive European Business School</td><td data-bbox="769 1028 1891 1085">Focus on global impact and distinctiveness</td></tr><tr><td data-bbox="193 1114 769 1172">(D) Scandinavian Gateway</td><td data-bbox="769 1114 1891 1172">Focus on regional leadership and distinctiveness to achieve global impact</td></tr></tbody></table>		Implications (including activities to stop)	(A) Taking an Øresund Lead	Research and education Recruitment Organisation (incl.admin/support) Focus on external relations .	(B) Best Around the Baltic Sea	Focus on student intake and market strategy	(C) A Distinctive European Business School	Focus on global impact and distinctiveness	(D) Scandinavian Gateway	Focus on regional leadership and distinctiveness to achieve global impact
	Implications (including activities to stop)										
(A) Taking an Øresund Lead	Research and education Recruitment Organisation (incl.admin/support) Focus on external relations .										
(B) Best Around the Baltic Sea	Focus on student intake and market strategy										
(C) A Distinctive European Business School	Focus on global impact and distinctiveness										
(D) Scandinavian Gateway	Focus on regional leadership and distinctiveness to achieve global impact										



Grand Challenges

Findings and implications for hypotheses	1 Findings <ul style="list-style-type: none">(A) CBS can use GC to emphasize its leading role in the region through attractive study programs, relevant research and dedicated partnerships with strategically important organizations.(B) Interdisciplinary GC efforts can mobilize renewal, energy and pride among staff and students and transform education and research knowledge into strategic relevance.(C) We need strong disciplinary foundations (possibly in departments) to have viable interdisciplinary GC strategy(D) Selection of GCs should balance external opportunities with internal capabilities. Resources for each GC platform should demonstrate their priority as strategic initiative.	2 Implications for hypotheses (if any) <ul style="list-style-type: none">1. ...2. ...3. A commitment to address GCs should be visible through a CBS matrix structure with departments (line management of all researchers) and GC platforms (5 year projects)4. The importance of addressing Grand Challenges should be reflected in the recruitment, funding and faculty incentives at CBS												
Alternatives	3 Alternatives: Grand Challenges <ul style="list-style-type: none">(A) Branding CBS through GCs(B) CBS as GC University(C) Enabling relevance with a GC Matrix	Implications (including activities to stop) <table border="1"><thead><tr><th data-bbox="808 832 1109 861">Research and education</th><th data-bbox="1148 832 1326 861">Recruitment</th><th data-bbox="1422 832 1845 861">Organisation (incl.admin/support)</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="808 889 1109 918">Minimal change – leveraging visibility of existing activities</td><td data-bbox="1148 889 1326 918"></td><td data-bbox="1422 889 1845 918"></td></tr><tr><td data-bbox="808 951 1109 980"></td><td data-bbox="1148 951 1326 980">Maximum change – reorganising CBS into 5-7 GC-schools & corresponding study programs</td><td data-bbox="1422 951 1845 980"></td></tr><tr><td data-bbox="808 1028 1109 1056"></td><td data-bbox="1148 1028 1326 1056">Disciplinary departments and cross-cutting GC platforms selected through internal competition</td><td data-bbox="1422 1028 1845 1056"></td></tr></tbody></table>	Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)	Minimal change – leveraging visibility of existing activities				Maximum change – reorganising CBS into 5-7 GC-schools & corresponding study programs			Disciplinary departments and cross-cutting GC platforms selected through internal competition	
Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)												
Minimal change – leveraging visibility of existing activities														
	Maximum change – reorganising CBS into 5-7 GC-schools & corresponding study programs													
	Disciplinary departments and cross-cutting GC platforms selected through internal competition													



Back-ups included

Recommendations

Recommendation	<p>4 Recommended approach (actions for the next 5 years)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Organizational changes: Mode 2 dean with resources and departmental line management B Strategy for global impact through local distinctiveness: coordination of external relations and regional relevance. C Matrix structure and transparent process of selection of GCs through internal competition based on clear criteria D GC Platforms should have physical space, integrate students in research and be integrated in study programs 	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <p>Cost of new dean. Simpler departmental structure and less fragmentation should increase efficiency. More efficient administration of external relations (possible savings) – costs connected to new initiatives and strategies Organizational complexity increased with matrix structure. Selection of GCs by internal competition should increase organizational ownership GC efforts should generate energy, renewal and strategic relevance.</p>
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none"> A Employ Mode 2 dean and restructure communication/external relations admin staff A Identify strategic alliances in CPH Metro region and Germany which build on local distinctiveness but are globally relevant B Set up matrix structure and reorganize departments with funds for seed money (no central 'ledelsespulje') C Allocate resources to GCs and initiate internal competitive process for selection of first GCs 	<p>Key risk/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none"> A Leadership potential for GC efforts and as Mode 2 Dean? B Combined local/global strategy risks fragmentation C Departmental restructuring might be costly in organizational time D IGC proposals of low quality (particular if funding too small)
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Dedicated to Relevance? <input type="checkbox"/> 2 Creating Distinctiveness? <input type="checkbox"/> 3 Committed to Excellence? <input type="checkbox"/> 4 Rewarding Imagination? <input type="checkbox"/> 5 Join Us? <input type="checkbox"/> 	



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Work group 2: *Extending Global Engagement* - Template Report to the Steering Committee and CBS Board (1/2)

Findings and implications for hypotheses	1 Findings	2 Implications for hypotheses (if any)
	<p>With a couple of reservations and specifications (see 2), we accept the three hypotheses as they stand because they address key issues when 'doing global engagement'.</p> <p>As such, they will serve as launch pads for developing a set of specific recommendations, each of which points to critical aspects and 'blind spots' in the hypotheses where due diligence and action are particularly required. All recommendations but one (D) are accompanied by <i>alternatives</i>.</p>	<p>The following assumptions underpin our understanding of this theme. Thus, <i>Extending Global Engagement</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Cannot be addressed without considering how it connects to research (the hypotheses struck us as biased towards education related activities)• Involves precisely 'global' engagement, even if this engagement assumes different shapes across the globe• Involves an inside out and an outside in perspective• Requires CBS to be very particular about what we bring to the world, how we bring the world to CBS, how our specific history & geography make us attractive for different global audiences
Alternatives	3 Alternatives	Implications (including activities to stop) Research and education Recruitment Organisation (incl.admin/support)



Back-ups included

Recommendation	<p>4 Recommended approach (actions for the next 5 years)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Extend <i>Global Engagement</i> leveraging different types of partnerships: a portfolio strategy B Extend <i>Global Engagement</i> through different strategies for different regions C Leverage education and research as drivers of <i>Global Recognition, Reputation and Appeal</i> + a ranking strategy D Increase <i>Diversity</i> in accordance with legal obligations and the PRME principles, leveraging it to enhance excellence, distinctiveness, imagination and relevance 	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <p>While different modes and levels of <i>Global Engagement</i> (actions A, B and C) have specific financial implications, <i>Extending Global Engagement</i> requires strategic anchorage at the top management level and a clear mandate to drive forward this effort; and by implication, appropriate coordination mechanisms in place to ensure synergies.</p> <p>Action D involves both legal and moral obligations. It involves adjusting current practices and training (managerial support and organizational creativity), and will have financial implications.</p>															
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none"> A All actions are crucial for <i>Extending Global Engagement</i> and must be attended to, though each action can be addressed in different ways, with different levels of commitment. For priorities and alternatives, see the detailed accounts of recommendations A, B, C and D 	<p>Key risk/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none"> A An ambitious and effective strategy for <i>Extending Global Engagement</i> is vulnerable to CBS's overall financial situation. While the business community considers such a strategy vital for the continued relevance of CBS, its candidates and research, this is not as yet reflected in the conditions under which CBS as a publicly financed university has to operate B <i>Extending Global Engagement</i> will be crucial for CBS's ability to establish the sort of local, regional & global recognition, reputation and appeal that may translate into new income 															
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 30%;">Dedicated to Relevance?</td> <td style="width: 60%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Creating Distinctiveness?</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Committed to Excellence?</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Rewarding Imagination?</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Join Us?</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	Dedicated to Relevance?	<input checked="" type="checkbox"/>	2	Creating Distinctiveness?	<input checked="" type="checkbox"/>	3	Committed to Excellence?	<input checked="" type="checkbox"/>	4	Rewarding Imagination?	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Join Us?	<input checked="" type="checkbox"/>	
1	Dedicated to Relevance?	<input checked="" type="checkbox"/>															
2	Creating Distinctiveness?	<input checked="" type="checkbox"/>															
3	Committed to Excellence?	<input checked="" type="checkbox"/>															
4	Rewarding Imagination?	<input checked="" type="checkbox"/>															
5	Join Us?	<input checked="" type="checkbox"/>															



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Findings and implications for hypotheses	<p>1 Findings</p> <ul style="list-style-type: none"> (A) Hypothesis 1 is too negative ("merely competent") and seems to suggest a narrowing of the scope of CBS. We need to explain the link between societal impact of research and the quality of research fields. "Foundational" to be used instead of "core" to avoid core/periphery sentiments from building up. (B) Hypothesis 2 is OK but we need open and transparent processes to start, nurture and stop internal funding (C) Hypothesis 3: Locking into particular indicators of excellence is premature (D) Engaging in the international division of labour by "selling" our own PhD students as assistant professors at good universities across the world is an important channel through which research affects academic practice 		<p>2 Implications for hypotheses (if any)</p> <p>Hypothesis 1 should read: "To increase societal impact, CBS must be competent in foundational fields (to be defined) but also excellent and distinct in a smaller number of research fields."</p> <p>Include "e.g." after "manifested by" in all four channels of research impact on society in Hypothesis 3.</p> <p>Include CBS PhDs as assistant professors at good foreign universities and business schools as indicator of how research could impact on academic practice.</p>									
Alternatives	<p>3 Alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> (A) BUSINESS SCHOOL (A) Core mgmt functions, best practice (B) BUSINESS UNIVERSITY (B) Interdisciplinary, managerial dilemmas 	<p>Implications (including activities to stop)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Research and education</th> <th>Recruitment</th> <th>Organisation (incl.admin/support)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>User-driven research More executive teaching Customer-driven programs</td> <td>No tenure Higher wages Larger variance Mono disciplinary</td> <td>Foundational areas must be at least competent</td> </tr> <tr> <td>Curiosity-driven research More undergraduate/PhD teaching Research-driven programs</td> <td>Tenure Lower wages Lower variance Multidisciplinary</td> <td>Facilitate interdisciplinary teaching and research Non-foundational faculty needed to get wider perspective</td> </tr> </tbody> </table>	Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)	User-driven research More executive teaching Customer-driven programs	No tenure Higher wages Larger variance Mono disciplinary	Foundational areas must be at least competent	Curiosity-driven research More undergraduate/PhD teaching Research-driven programs	Tenure Lower wages Lower variance Multidisciplinary	Facilitate interdisciplinary teaching and research Non-foundational faculty needed to get wider perspective	
Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)										
User-driven research More executive teaching Customer-driven programs	No tenure Higher wages Larger variance Mono disciplinary	Foundational areas must be at least competent										
Curiosity-driven research More undergraduate/PhD teaching Research-driven programs	Tenure Lower wages Lower variance Multidisciplinary	Facilitate interdisciplinary teaching and research Non-foundational faculty needed to get wider perspective										



Work group 3: Improving society through research

Recommendations

Recommendation	<p>4 Recommended approach (actions for the next 5 years)</p> <ul style="list-style-type: none"> (A) Fully exploit CBS' potential as a business university by strengthening and integrating classical BS disciplines and the wider economic, social and human sciences that pervade them. (B) Review research across CBS using the four criteria for excellence/impact taking indicators seriously but not literally. Follow through. (C) Allocate 3-5% of the research budget for discretionary funds and venture capital. 	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <p>Viable: Heads of Department as a collective body may be harnessed to ensure that the process of making difficult allocation choices succeeds</p> <p>Viable: We have a managerial culture of interpreting research indicators in multidisciplinary and interdisciplinary settings. We need to build on this.</p> <p>Viable: (A) and (B) will suggest organizational reshuffling.</p> <p>Viable: This can be done within the budget (however see key risks point © below).</p>															
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none"> (A) Conduct one-off review of research quality across full portfolio focusing on competence to undertake both excellent disciplinary and interdisciplinary research (B) Re-introduce discretionary funding mechanisms (C) Use four-step bottom-up procedure to allocate rewards for imagination: collate expression of interest, negotiate mergers between research groups, solicit joint applications, use external review for final selection. 	<p>Key risks/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none"> (A) Strategic uncertainty continues with consequences for morale and ability to respond to challenges (B) Is the governance structure too complicated and unwieldy? Is the governance structure adequate for interdisciplinary decisions? Is the process prone to capture by special interests? Will there be lack of perceived transparency? (C) In a situation of governmental budget deficits, do we have financial resources for new initiatives and strengthening of current fields? 															
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">1</td> <td>Dedicated to Relevance</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Creating Distinctiveness</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Committed to Excellence</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Rewarding Imagination</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Join Us</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	Dedicated to Relevance	<input checked="" type="checkbox"/>	2	Creating Distinctiveness	<input checked="" type="checkbox"/>	3	Committed to Excellence	<input checked="" type="checkbox"/>	4	Rewarding Imagination	<input checked="" type="checkbox"/>	5	Join Us	<input checked="" type="checkbox"/>	
1	Dedicated to Relevance	<input checked="" type="checkbox"/>															
2	Creating Distinctiveness	<input checked="" type="checkbox"/>															
3	Committed to Excellence	<input checked="" type="checkbox"/>															
4	Rewarding Imagination	<input checked="" type="checkbox"/>															
5	Join Us	<input checked="" type="checkbox"/>															



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Findings and implications for hypotheses	1 Findings <ul style="list-style-type: none">(A) Life-long learning includes teachers, students, organizations, businesses, and the wider community(B) At CBS interdisciplinarity is grounded in thorough knowledge of the involved disciplines. The disciplines are combined in order to provide adequate solutions to complex problems. All interdisciplinary work should involve a reflection on the conditions and consequences of interdisciplinarity.(C) CBS should be responsible for facilitating and supporting all types of teaching and learning. Teachers need the time to be creative and not be restrained by administrative rules. Physical space must accommodate a growing student body and include the latest technology	2 Implications for hypotheses (if any)  <ul style="list-style-type: none">H1: Education at CBS should be a life-long transformative experience towards the creation of responsible citizens who contribute to the creation, development, and implementation of new ideas and knowledge for the public and professional spheresH2: CBS's interdisciplinary competencies should redefine business administration for the futureH3: CBS should make a significant commitment to improving shared responsibility for teaching and learning by providing an infrastructure that inspires creative and alternative methods for learning, including digital teaching												
Alternatives	3 Alternatives <ul style="list-style-type: none">(A) Factory(B) CBS+(C) Studio(D) Academy	Implications (including activities to stop) <table border="1"><thead><tr><th data-bbox="802 879 1109 908">Research and education</th><th data-bbox="1109 879 1416 908">Recruitment</th><th data-bbox="1416 879 1891 908">Organisation (incl.admin/support)</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="802 908 1109 1009">A) Weaker link between research and education</td><td data-bbox="1109 908 1416 1009">A) Mainly effective teachers, including full time</td><td data-bbox="1416 908 1891 1009">A) Separation into few different program types</td></tr><tr><td data-bbox="802 1009 1109 1153">B+C) Combination of disciplinary and interdisciplinary research and education</td><td data-bbox="1109 1009 1416 1124">B+C) Heterogeneous and collaborating staff</td><td data-bbox="1416 1009 1891 1124">B+C) Institutes + centers of interdisciplinary research with responsibility for programs</td></tr><tr><td data-bbox="802 1153 1109 1283">D) New interdisciplinary research groups, closer to education programs</td><td data-bbox="1109 1153 1416 1283">D) Original new approaches to research and education</td><td data-bbox="1416 1153 1891 1283">D) Research and education grouped in centers</td></tr></tbody></table>	Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)	A) Weaker link between research and education	A) Mainly effective teachers, including full time	A) Separation into few different program types	B+C) Combination of disciplinary and interdisciplinary research and education	B+C) Heterogeneous and collaborating staff	B+C) Institutes + centers of interdisciplinary research with responsibility for programs	D) New interdisciplinary research groups, closer to education programs	D) Original new approaches to research and education	D) Research and education grouped in centers
Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)												
A) Weaker link between research and education	A) Mainly effective teachers, including full time	A) Separation into few different program types												
B+C) Combination of disciplinary and interdisciplinary research and education	B+C) Heterogeneous and collaborating staff	B+C) Institutes + centers of interdisciplinary research with responsibility for programs												
D) New interdisciplinary research groups, closer to education programs	D) Original new approaches to research and education	D) Research and education grouped in centers												



Work group 4: Educating to Transform People (2/2)

Recommendation

Recommendation	<p>4 Recommended approach (actions for the next 5 years)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Increase life-long learning for students by creating a more involved and active environment (teaching, examination etc.) B Build interdisciplinary profiles at an international level on a dynamic core of competences C Increase Technology Enhanced Learning (TEL) in programs D Implement an education matrix model to organize and stimulate innovative, transformative research based teaching 	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <ul style="list-style-type: none"> A Development of cases and concrete collaboration projects with external partners needed which can require some funding B N/A C Investment needed in software and hardware, and increase of skill set in support units D Organizational redesign that integrates and nurtures improved link between research and teaching 																														
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none"> A Focus on building and cultivating alumni network and launch collaboration projects B Decide on having a dynamic core of competencies across programs C Invest in technology and infrastructure D Decide on implementation of matrix structure 	<p>Key risk/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none"> A Risk of students becoming passive exam oriented costumers. Risk in separating education and research (cf. group 5) B Risk of mismanagement in organization C Uncertain if students becomes passive by increased technology inclusion D Risk of uncoordinated teaching and subjects by implementing matrix structure 																														
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">1</td> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">2</td> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">3</td> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">4</td> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">Dedicated to Relevance?</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">Creating Distinctiveness?</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">Committed to Excellence?</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">Rewarding Imagination?</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; vertical-align: middle;">Join Us?</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	Dedicated to Relevance?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Creating Distinctiveness?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Committed to Excellence?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rewarding Imagination?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Join Us?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1	2	3	4	5																												
Dedicated to Relevance?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Creating Distinctiveness?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Committed to Excellence?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Rewarding Imagination?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																												
Join Us?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																												



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Findings and implications for hypotheses	1 Findings <hr/> <ul style="list-style-type: none">A Uneven level of researcher-based teaching across study programs at CBSB No clear vision for progression from bachelor to graduate programs. Several graduate programs in low demand.C Inefficiencies in the coordination between departments and study programs						
Alternatives	3 Alternatives <hr/> <ul style="list-style-type: none">A Adjusting the composition of facultyB Revising existing, introducing new, and stopping old programsC Introduce a new org. structure and scrap the matrix (not recommended)D Improve the working of the existing matrix						
	Implications (including activities to stop) <table><thead><tr><th data-bbox="802 832 1109 861">Research and education</th><th data-bbox="1148 832 1340 861">Recruitment</th><th data-bbox="1532 832 1839 861">Org. (incl.admin/support)</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Research and education	Recruitment	Org. (incl.admin/support)			
Research and education	Recruitment	Org. (incl.admin/support)					



Recommendation	<p>4 Recommended approach (actions for the next 5 years)</p> <ul style="list-style-type: none">A Dedicate efforts to correct imbalances in faculty compositionB Develop a vision for the CBS graduate program portfolioC Invigorating the matrix	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <p>Must be combined with decisions on the program portfolio. Medium viability.</p> <p>Must be based on availability of faculty. Medium viability.</p> <p>Requires clearer rules and procedures. High viability.</p>
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none">A Define a hiring strategyB Examine the viability of tougher graduate entry requirementsC Clarify roles and infuse information in the interaction between study boards and departments	<p>Key risk/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none">A Wanted new faculty may not be availableB Takes several years to workC May introduce more bureaucracy
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <ul style="list-style-type: none">1 Dedicated to Relevance <input checked="" type="checkbox"/>2 Creating Distinctiveness <input checked="" type="checkbox"/>3 Committed to Excellence <input checked="" type="checkbox"/>4 Rewarding Imagination <input checked="" type="checkbox"/>5 Join Us <input checked="" type="checkbox"/>	



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Theme 6 - Overall recommendation: Build Collaborative Platform Leadership (CPL) for Redefining Problems, Solutions and Markets

Findings and implications for hypotheses	1 Findings Society and business are increasingly recognizing how most useful knowledge is widely dispersed amongst many agents. No single entity holds the full answer to any problem. Inspired by the business models of Apple or Google, CBS can contribute in creating new projects, businesses or markets by building capabilities for collaborative platform leadership (CPL) that jointly create cross-cutting opportunities for internal and external public or private stakeholders with shared interests or concerns.	2 Implications for hypotheses Deciding for a collaborative platform strategy, CBS can leverage its strong multi-disciplinarity while providing advantages for : <ul style="list-style-type: none">• Business by facilitating the development of innovations, new technologies, and new markets• Society by generating new markets and new partners , new knowledge and new services, products and spillovers,• People by generating opportunities for future professionals, entrepreneurs and ventures									
Alternatives	3 Alternatives <ul style="list-style-type: none">(A) Habitat version, where collaborative platforms are experiments within a specific area or topic.(B) Hybrid version, in which a group of selected CPLs are placed in a common framework (e.g. "Øresund Tech Centre") while maximizing internal synergies and external interaction(C) Full scale version touching all areas of activities of CBS <p>The alternatives listed can also be viewed as stages, starting with building on ongoing initiatives ("Habits") and gradually moving to the "full" model.</p> <p>This is the recommended approach.</p>	4 Implications <table border="1"><thead><tr><th data-bbox="808 832 1134 861">Research and education</th><th data-bbox="1134 832 1384 861">Recruitment</th><th data-bbox="1384 832 1896 861">Organization</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="808 868 1134 1134">Teaching: Collaborative open formats in all courses (at stage 'C') building on the best teaching quality, new media and incentives to integrating partners worldwide.</td><td data-bbox="1134 868 1384 1156">Open for non-bureaucratic and decentralized short-term engagement of externals providing proven high-quality course-formats or high-potential research projects.</td><td data-bbox="1384 868 1896 1048">Establish sets of long-term rules and frameworks that need less daily decision making and enables decentralized decision making.</td></tr><tr><td data-bbox="808 1134 1134 1340">Research: Further internationalize research teams by encouraging integration of international scholars. Further decentralize budgets control.</td><td data-bbox="1134 1134 1384 1340"></td><td data-bbox="1384 1134 1896 1340"></td></tr></tbody></table>	Research and education	Recruitment	Organization	Teaching: Collaborative open formats in all courses (at stage 'C') building on the best teaching quality, new media and incentives to integrating partners worldwide.	Open for non-bureaucratic and decentralized short-term engagement of externals providing proven high-quality course-formats or high-potential research projects.	Establish sets of long-term rules and frameworks that need less daily decision making and enables decentralized decision making.	Research: Further internationalize research teams by encouraging integration of international scholars. Further decentralize budgets control.		
Research and education	Recruitment	Organization									
Teaching: Collaborative open formats in all courses (at stage 'C') building on the best teaching quality, new media and incentives to integrating partners worldwide.	Open for non-bureaucratic and decentralized short-term engagement of externals providing proven high-quality course-formats or high-potential research projects.	Establish sets of long-term rules and frameworks that need less daily decision making and enables decentralized decision making.									
Research: Further internationalize research teams by encouraging integration of international scholars. Further decentralize budgets control.											



Theme 6 – Specific Recommendations on the proposed Collaborative Platform Leadership (CPL) for Redefining Problems, Solutions and Markets

Recommendation	<p>4 Recommended approach (actions for the next 5 years)</p> <p>A: Enhance Bio-Business Habitat B : Create Cleantech Habitat C : Build Pervasive Healthcare Habitat D: Develop Business and Global Governance Habitat E. Develop Creative Business Processes Habitat</p>	<p>5 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <p>Managerial: CBS harbours already several highly relevant successful or embryonic activities which can be supporting to realize their full potential while new are added</p> <p>-Financial: well within the scope of CBS. Stronger collaborate platforms are likely to generate additional streams of finance.</p> <p>-Organizational: unproblematic as network activity based in existing units</p> <p>-Legal: probably unproblematic</p>
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>6 Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none">• Adopt Collaborative Platform Leadership Approach• Decide on funding and recruitment• Establish strong network of collaborative partners in and outside DK, and across disciplines and sectors.• Establish collaborative venues on all teaching levels• Establish collaboratively funded research projects	<p>7 Key risk/uncertainties</p> <p>Level of real engagement from external partners often opaque ex ante. Can be crucially dependent on timing of initiative</p> <p>CBS ability to develop required capacity necessitate mobilization both deeper and broader than traditionally seen, but deemed feasible</p>
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <p>1 Dedicated to Relevance? </p> <p>2 Creating Distinctiveness? </p> <p>3 Committed to Excellence? </p> <p>4 Rewarding Imagination? </p> <p>5 Join Us? </p>	



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Work group 7.1: (1/2)

Hypotheses and Alternatives

Findings and implications for hypotheses	1 Findings (see also Backup #1) <ul style="list-style-type: none">A CBS' organization of stakeholder relations is multi-level and involves many different actors in both formal and informal engagementsB CBS is unclear about overall its rationale for stakeholder relations. This causes frustration among some external stakeholders and internally at CBSC CBS does not fully use the potentials in engaging with its stakeholders, e.g. in alumni relations, partnering and fund raisingD Innovative and knowledge producing organizations increasingly rely on external partners for the creation of knowledge	2 Implications for hypotheses (see also Backup #2) <ul style="list-style-type: none">A We stress <i>co-creation</i> of value with stakeholdersB We see stakeholder strategy as <i>embedded</i> in concrete strategies at the corporate level and departmental/center levelC We should <i>reward initiative</i> and support engagement in stakeholder relations at <i>multiple levels</i>D The workgroup has <i>revised</i> its mandate according to these ideas												
Alternatives	3 Alternatives (see also Backup #3 and #4) <ul style="list-style-type: none">A <i>Public Affairs Model:</i> Stakeholder relations should focus primarily on academic recognition and on improving position in national competitionB <i>Co-creation Model:</i> Stakeholder relations should focus primarily on building sustainable co-creation partnerships with stakeholdersC <i>Customer-driven model:</i> Stakeholder relations should focus primarily on identifying and meeting the demands of CBS' main customers	Implications (including activities to stop) <table border="1"><thead><tr><th data-bbox="808 832 1115 861">Research and education</th><th data-bbox="1115 832 1345 861">Recruitment</th><th data-bbox="1345 832 1845 861">Org. (incl.admin/support)</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="808 875 1115 976">Pay attention to third party institutions (accreditation, ranking, "the media" etc.)</td><td data-bbox="1115 875 1345 976">Strategic recruitment of high performers ("stars")</td><td data-bbox="1345 875 1845 976">Building capacity to handle ongoing performance evaluation. Issues management.</td></tr><tr><td data-bbox="808 1019 1115 1120">Build 'ownership' with stakeholders in relation to projects and programs</td><td data-bbox="1115 1019 1345 1120">Recruit 'co-creators', oriented towards engaged scholarship, dialogue, and networking</td><td data-bbox="1345 1019 1845 1120">Develop existing platforms into viable infrastructure for partnerships</td></tr><tr><td data-bbox="808 1163 1115 1293">Emphasize swift response to demands, e.g. for particular management tools or competencies</td><td data-bbox="1115 1163 1345 1293">Recruit service-minded staff; "opportunists"</td><td data-bbox="1345 1163 1845 1293">"Account organization", marketing oriented</td></tr></tbody></table>	Research and education	Recruitment	Org. (incl.admin/support)	Pay attention to third party institutions (accreditation, ranking, "the media" etc.)	Strategic recruitment of high performers ("stars")	Building capacity to handle ongoing performance evaluation. Issues management.	Build 'ownership' with stakeholders in relation to projects and programs	Recruit 'co-creators', oriented towards engaged scholarship, dialogue, and networking	Develop existing platforms into viable infrastructure for partnerships	Emphasize swift response to demands, e.g. for particular management tools or competencies	Recruit service-minded staff; "opportunists"	"Account organization", marketing oriented
Research and education	Recruitment	Org. (incl.admin/support)												
Pay attention to third party institutions (accreditation, ranking, "the media" etc.)	Strategic recruitment of high performers ("stars")	Building capacity to handle ongoing performance evaluation. Issues management.												
Build 'ownership' with stakeholders in relation to projects and programs	Recruit 'co-creators', oriented towards engaged scholarship, dialogue, and networking	Develop existing platforms into viable infrastructure for partnerships												
Emphasize swift response to demands, e.g. for particular management tools or competencies	Recruit service-minded staff; "opportunists"	"Account organization", marketing oriented												



Group 7.1: (2/2)

Recommendation

Recommendation	<p>4 Recommended approach (See also Backup #5 and #6)</p> <ul style="list-style-type: none"> A Articulate a CBS stakeholder 'Credo' building on co-creation B Create a Dean of External Relations position and strengthen fund raising and alumni relations C Develop reporting on stakeholder relations D Create/maintain shared stakeholder mindset E Create support infrastructure for stakeholder engagement 	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <p><i>Managerial viability:</i> Requires minimal redesign of organization, but emphasizes re-allocating responsibility and strengthening top management focus on external relations</p> <p><i>Organizational viability:</i> Involves neither creation of new large organizational entities, nor a large-scale shift in organizational routines. Can be implemented step-wise</p> <p><i>Financial viability:</i> Would entail an investment/reallocation of resources to strengthen fund raising, alumni work, and a new dean's office</p>										
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none"> A Appoint Dean of External Relations and designate appropriate area of responsibility B Multi-level competence development aimed at stakeholder relations/communication in research, education & dissemination C Ask departments and centers to articulate stakeholder strategies, and re-emphasize external relations in MUS-talks. D Create support infrastructure for multi-level stakeholder engagement (e.g. budgeting, communication, and it). 	<p>Key risk/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none"> A Failure to adequately balance corporate infrastructure and decentral initiatives could lead loss of flexibility and commitment. B A step-wise/incremental approach is recommended. However, commitment to particular initiatives should be serious in terms of recruitment for key positions, resource allocation and strategy. Otherwise, it is simply a waste of money and time. C If co-creation is not emphasized, we risk making media key external focus - as simple proxy for real/imagined demands/values 										
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <table border="0"> <tr> <td>1 Dedicated to Relevance?</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 Creating Distinctiveness?</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 Committed to Excellence?</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 Rewarding Imagination?</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5 Join Us?</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1 Dedicated to Relevance?	<input checked="" type="checkbox"/>	2 Creating Distinctiveness?	<input checked="" type="checkbox"/>	3 Committed to Excellence?	<input checked="" type="checkbox"/>	4 Rewarding Imagination?	<input checked="" type="checkbox"/>	5 Join Us?	<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Backups:</p> <ul style="list-style-type: none"> #1: History and challenges #2: Mandate and perspective #3: CBS Stakeholders #4: Platforms/meeting points #5: Organizing stakeholder relations #6: External relations in other schools #7: References #8: The Workgroup
1 Dedicated to Relevance?	<input checked="" type="checkbox"/>											
2 Creating Distinctiveness?	<input checked="" type="checkbox"/>											
3 Committed to Excellence?	<input checked="" type="checkbox"/>											
4 Rewarding Imagination?	<input checked="" type="checkbox"/>											
5 Join Us?	<input checked="" type="checkbox"/>											



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure (1/2)

Hypotheses and Alternatives

FOR DISCUSSION

Findings and implications for hypotheses

1 Findings

- (A) An excellent business infrastructure relies on three interrelated elements: Quality, efficiency, and workplace attractiveness. Culture is an important cross cutting enabler
- (B) The organization of the business infrastructure is only to some degree independent of how research and education is organized
- (C) Standardization of generic processes and/or clustering of resources in the related areas can free time to other activities through improved efficiency and/or increase quality, while the effect on workplace attractiveness may vary
- (D) Delivery of "non-generic" services should be located close to the users of the services

2 Implications for hypotheses (if any)

- (A) Company culture is not reflected in hypotheses
- (B) Hypothesis 6 is not entirely valid as business infrastructure is to some extent dependent on the academic organization
- (C) Supports hypothesis 5 as many though not all functions can be improved through levers such as less decentralization and a higher degree of standardization
- (D) Confirms hypothesis 1 that administrative services impact competitiveness

3 Recommendations

- (A) Review all key processes with a view to maximizing efficiency, quality and workplace attractiveness
- (B) Take initiatives to develop the culture in central units , promoting understanding of core activities and "service focus" in delivery
- (C) Consolidate generic support activities organizationally and locate them physically in either a central unit or on campus level
- (D) Create partner roles in, e.g., HR and Finance, to ensure high quality and relevant central service provision to local units. A partner will be responsible for servicing a limited number of local units
- (E) Organize non-generic support activities, e.g. teaching and research support, which need more local interaction and alignment, on either local level or physically located on campus level
- (F) Ensure that department heads have an administrative "partner" supporting him/her in strategic questions and interaction with central support, a local "coordination function", and relevant other support functions: teaching support and research assistance. Allow departments to choose pooling of these resources (as IADH today).

Preconditions

Changes in the present organizational set-up (matrix organization, number of study boards, departments etc.) have not been addressed but we consider the recommendations relatively robust to changes

The recommendations are based on mapping of activity level in 2009 and effects of ongoing changes in, e.g., IT not taken into account

The changes are perceived (and preferably also documented) as an improvement of the quality of the business infrastructure

Implications

Small local units needs to be serviced by other units (the size of small units to be specified by LT)

Consolidation into more specialized central units with greater expertise will result in smaller local administrative units

Local units will have clearer relationships in the central support organization than today through network structures such as, e.g., the partner roles of HR and Finance

Physical and to some extent organizational proximity to end-users will be maintained for non-generic functions



Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure (2/2)

Recommendation

FOR DISCUSSION

Recommendation	<p>4 Recommended actions in a 0-3 year perspective</p> <ul style="list-style-type: none">(A) Drafting of high level implementation plan for the development of an excellent business infrastructure – culture and leadership issues to be considered (summer 2010)(B) Further elaboration of solutions for revised administrative and support functions, within the overall framework from the group's recommendations. Includes refinement of pending organization structure choices, detailing of administrative processes, and definition of SLAs and KPIs (fall /winter 2010)(C) Implementation in stages re detailed implementation plan	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p> <p>The proposed solutions are all viable. Some of the key considerations to take into account regarding implementation are</p> <ul style="list-style-type: none">• Time: The implementation of a new structure will take time, incl. detailed planning and implementation, Decisions affecting individuals should be taken as soon as possible.• Resources: Successful implementation depends on allocation of resources (investment, people) incl. sufficient management resources at project level , and strong support from LT.• Competence development of staff on local, campus and central levels to ensure quality, efficiency and career development.
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none">(A) Determining principles for the organization of the administration – seen in relation to future organization of CBS as such(B) Definition of targets for quality level, efficiency gains, and level of employee satisfaction(C) Prioritization of elements in high level implementation plan(D) Allocation of managerial resources to planning and implementation	<p>Key risk/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none">(A) (Perceived) imbalances between quality, efficiency and employee satisfaction can have adverse effects on staff and/or stakeholders(B) Standardization and consolidation of some functions may not improve/ support efficiency and quality of CBS' core activities – and may lower employee satisfaction resulting in "brain drain"(C) Lack of awareness of/focus on interrelations between the various elements and processes may lead to adverse effects in one area as a result of improvements in another area(D) Ability and motivation from employees, students to support the recommendations may lack(E) Insufficient resources (people, money, etc.) for implementation
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <ul style="list-style-type: none">1 Dedicated to Relevance <input type="checkbox"/> ▪ Excellence in the administrative infrastructure supports dedication to relevance and distinctiveness in education and research2 Creating Distinctiveness <input type="checkbox"/> ▪ The recommendations build on a commitment to excellence and setting new standards for quality and performance3 Committed to Excellence <input type="checkbox"/> ▪ The creation of larger, specialized units will enable administrative functions to innovate processes4 Rewarding Imagination <input type="checkbox"/> ▪ The recommendations supports the efforts to strengthen CBS as an attractive place to work and study5 Join Us <input type="checkbox"/>	



Work group 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Work group 2: Extending Global Engagement

Work group 3: Improving Society through Research

Work group 4: Educating to Transform People

Work group 5: Creating Synergies Between Education and Research

Work group 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Work group 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

Work group 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Work group 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility



Findings and implications for hypotheses	1 Findings	2 Implications for hypotheses (if any)						
Alternatives	<p>(A) HA, Masters and HD programmes are key stable funding sources and our main creator of value to the region. We must understand their costs and profitability better. Funding is stable only if quality is high. High quality requires focus on cost efficiency.</p> <p>(B) CBS must emphasize data collecting and processing for decision support. From the group's inquiries, our <i>impression</i> is that many key figures are not kept track of.</p> <p>(C) There are many unexplored avenues to attract non-government funding. CBS must 'incentivise' and professionalize funding efforts.</p> <p>(D) Academic (research and teaching) excellence is our key ambition and is critical for all funding.</p>	<p>Bachelor, Masters and HD programmes are stable funding sources and their volume and public funding are an opportunity, not a constraint.</p> <p>Life long learning, executive education are of value to the region but should also be profit centers and help fulfill our key objective of academic excellence.</p> <p>We can attract large external, non-government grants, but academic excellence is key. We want increased non-government funding only when consistent with our central ambition.</p> <p>Competition is increasing.</p>						
	<p>3 Alternatives</p>	<p>Implications (including activities to stop)</p> <table border="1"><thead><tr><th data-bbox="808 923 1109 951">Research and education</th><th data-bbox="1109 923 1326 951">Recruitment</th><th data-bbox="1326 923 1864 951">Organisation (incl.admin/support)</th></tr></thead><tbody><tr><td data-bbox="808 951 1109 1347"></td><td data-bbox="1109 951 1326 1347"></td><td data-bbox="1326 951 1864 1347"></td></tr></tbody></table>	Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)			
Research and education	Recruitment	Organisation (incl.admin/support)						



Recommendation	<p>4 Recommended approach (actions for the next 5 years)</p> <ul style="list-style-type: none">A Build, maintain information on revenue and costs of programs and departments. Use for decision support and allocation..B Understand financial and operational risk. Formulate liquidity and debt reduction policy.C Strengthen incentives for finding funding, map sources, keep track of efforts and successes. Investigate endowment option.D Begin political fight for fairness in 'basismiddel'-allocation, explain what a tuition model could do. Argue for freedom to set salaries	<p>4 Viability in managerial, financial, organizational and legal terms</p>
Implications for decisions to make and uncertainties	<p>Prioritized decisions to be made by Leadership Team</p> <ul style="list-style-type: none">A Should we measure profitability of programs and departments? How do we allocate VIP and TAP resources internally? Do we want the same fraction of research-based teaching in different areas?B Will CBS begin a fight for tuition and higher basismidler?C How high do we want our liquidity compared to our annual budget? Should we reduce debt?D Should CBS implement much stronger incentives for obtaining external funding? (through teaching or research)	<p>Key risk/uncertainties</p> <ul style="list-style-type: none">A Numbers are for decision support, not for automated decision making.B Loyalty to other universities an issue?C Political uncertainty. What kind of risk management do politicians want at universities?D Be careful not to de-incentivise good teaching and program development
Does this live up to the guiding principles?	<p>Consistent with CBS Guiding Principles?</p> <ul style="list-style-type: none">1 Dedicated to Relevance?2 Creating Distinctiveness?3 Committed to Excellence?4 Rewarding Imagination?5 Join Us?	<p>Operations and funding are not just consistent with but also prerequisites for the aspirations of these principles. In particular, our commitment to excellence should be the driving force behind professionalising, incentivising, and streamlining our organisation.</p>



[CBSshare](#) > [Nyheder & arrangementer](#) > General News

Se strategi-anbefalingerne og deltag i diskussionen

08.06.10

Se strategi-anbefalingerne og deltag i diskussionen

Strategi

I dag er en meget vigtig milepæl i vores strategiproces. De ni arbejdsgrupper afleverede i går deres anbefalinger til Leadership Team – og du kan allerede se, hvad de har foreslægt.

Af Johan Roos

Siden marts har strategiprojektets ni arbejdsgrupper været travlt beskæftiget med at diskutere hver deres problemstilling og formulere en række forslag til en strategisk retning for CBS. I går klokken 17 havde grupperne deadline for indlevering af anbefalingerne – nu er de alle i hus, og jeg vil gerne takke deltagerne for deres store og gode arbejde. Forslagene danner nemlig udgangspunktet for den strategi, som Leadership Team sammen med CBS' bestyrelse skal udforme og vedtage.

Anbefalinger – ikke beslutninger

Før vi når til bestyrelsens godkendelse, er der nogle trin på vejen. I første omgang skal vi i Leadership Team udvælge en række punkter, som vi diskuterer med bestyrelsen på et møde 18. juni. Dernæst holder vi et Town Hall Meeting på Kilen d. 24. juni, hvor vi gerne vil fortælle om, hvor langt vi er nu. Herefter skal der justeres videre på strategien – og så forventer vi, at CBS' nye strategi bliver endeligt vedtaget af bestyrelsen på et møde 30. august. I tiden herefter – dvs. i løbet af september – vil vi fortælle om, hvordan strategien konkret bliver udmøntet.

Arbejdsgruppernes anbefalinger skal med andre ord ikke opfattes som endelige beslutninger, men som gode og saglige bud på, hvordan vi løser nogle af de udfordringer, vi står overfor, og hvordan vi bliver endnu bedre til de ting, vi allerede er gode til. Forslagene peger i mange retninger og beskæftiger sig både med stort og småt – og præcis sådan skal det også være. Vi har netop bedt grupperne om en stor variation; det giver mig og mine kollegaer i Leadership Team et godt udgangspunkt for at vælge de bedste elementer ud – og få dem til at gå op i en højere enhed med vores egne ønsker for fremtidens CBS.

Tag del i diskussionen

Alle forslagene er nu tilgængelige på [denne side](#), og jeg vil opfordre alle til at

læse i dem og danne sig et indtryk af dem. Flere institutter og centre har valgt at drøfte arbejdsgruppernes anbefalinger på afdelingsmøder. Brug jeres kolleger og ledere til at debattere forslagene og lad dem repræsentere jer i processen – og deltag selv i diskussionen på <http://dialog.cbs.dk/>.

Jeg ved, at det er et omfattende materiale – derfor anbefaler jeg, at du til en start ser nedenstående korte videoer, hvor repræsentanter for arbejdsgrupperne kort fortæller om, hvad de er nået frem til. Der vil komme videoer fra alle grupperne i løbet af de næste par dage.



Maja Horst, gruppe 1: "Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region"



Ole Stenvinkel Nilsson, gruppe 2: "Extending Global Engagement"



Peter Møllgaard, gruppe 3: "Improving Society through Research"



Sine Nørholm Just, gruppe 4: "Educating to Transform People"



Peter Kjær, gruppe 7.1: "Providing Value for Money to Key Stakeholders"



David Lando, gruppe 7.3: "Securing Long-term Financial Flexibility"

[Se arbejdsgruppernes anbefalinger her.](#)

[Read this in English.](#)



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Innovating the Business of Business Schools CBS Strategy Process 2010

Preliminary strategic outline

June 11th, 2010



Agenda

Time	Topic	Responsible
13:00 – 13:10	Introduction	Johan Roos
13:10 – 13:45	Strategy walk	Theme leaders + CBS Board
13:45 – 14:10	Presentation of strategy map	Leadership Team
14:10 – 15:10	Discussion	All
15:10 – 15:15	Next steps	Leadership Team



Purpose of today's discussion

- Share with the board the results of the intensive work carried out by nine groups this spring
- Enable the board to give directions to the emerging strategy
-
- Agree on next steps towards the board meeting on August 30th



The starting point in March 2010

Manifesto

Advance Denmark and the region while engaging globally

Build academic knowledge, entrepreneurial talent and managerial skills that have purpose and impact

Transcend scientific, industrial and geographical boundaries

Inspire sustainable ways of working

Innovate the business of business schools

Theme 1: Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region

Theme 2: Extending Global Engagement

Theme 3: Improving Society through Research

Theme 4: Educating to Transform People

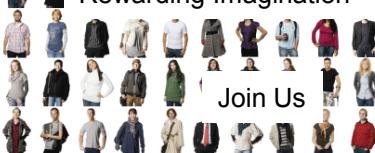
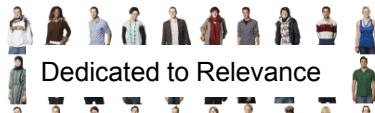
Theme 5: Creating Synergies Between Education and Research

Theme 6: Cultivating Opportunities for People, Business and Society

Theme 7.1: Providing Value for Money to Key Stakeholders

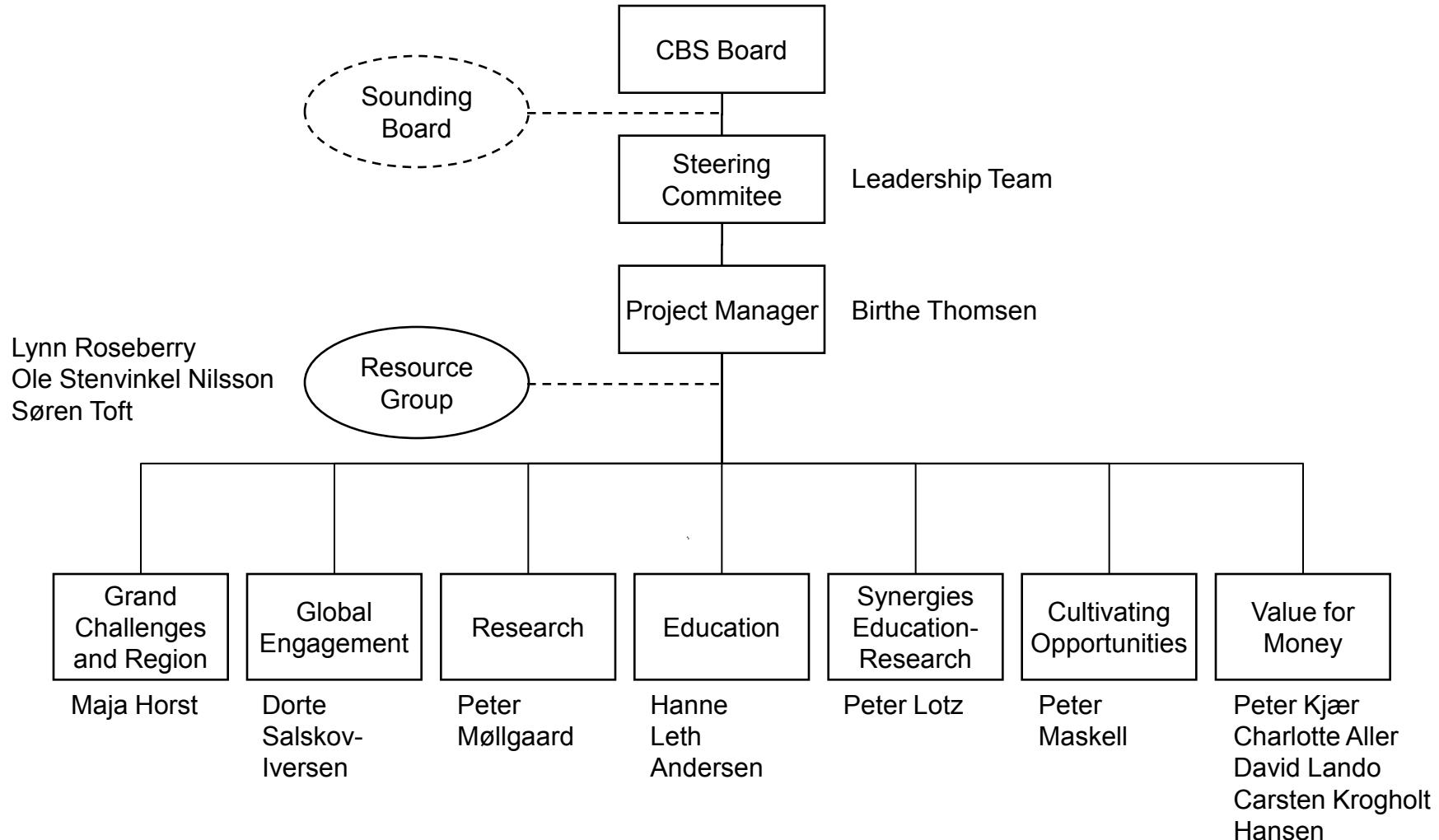
Theme 7.2: Creating Excellent Business Infrastructure

Theme 7.3: Securing Long-term Financial Flexibility





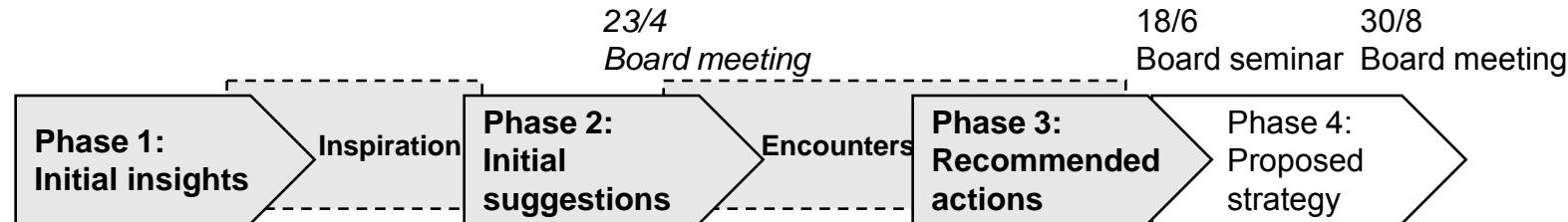
The strategy process organisation





We are on-track

Milestones



Purpose

- | | | | |
|---|--|--|---|
| • Work groups review mandates and initiate analyses | • Work groups develop alternatives | • Work groups finalise their recommendations | • Leadership Team develops the preferred strategic choices into a strategic plan involving Theme Leaders as sparring partners |
| • Work is based on own analyses, benchmarks, inspiration from the organisation (dialog.cbs.dk) and external experts | • Work groups prepare material for Encounters <ul style="list-style-type: none">- Academic- Business- Public- Student | • Leadership Team develops strategic outline for joint discussion prior to board meeting | |

Meetings

Work groups ▲ 23/3

Steering Committee ▲ 19/4

Academic Council
HSU

Department Heads
Programme Heads

Town hall meetings ▲ 25/3 Kick-off

▲ 11/5

▲ 3/5

▲ 17/6

▲ 22/4

▲ 27/4

▲ 25+31/5

▲ 27/5

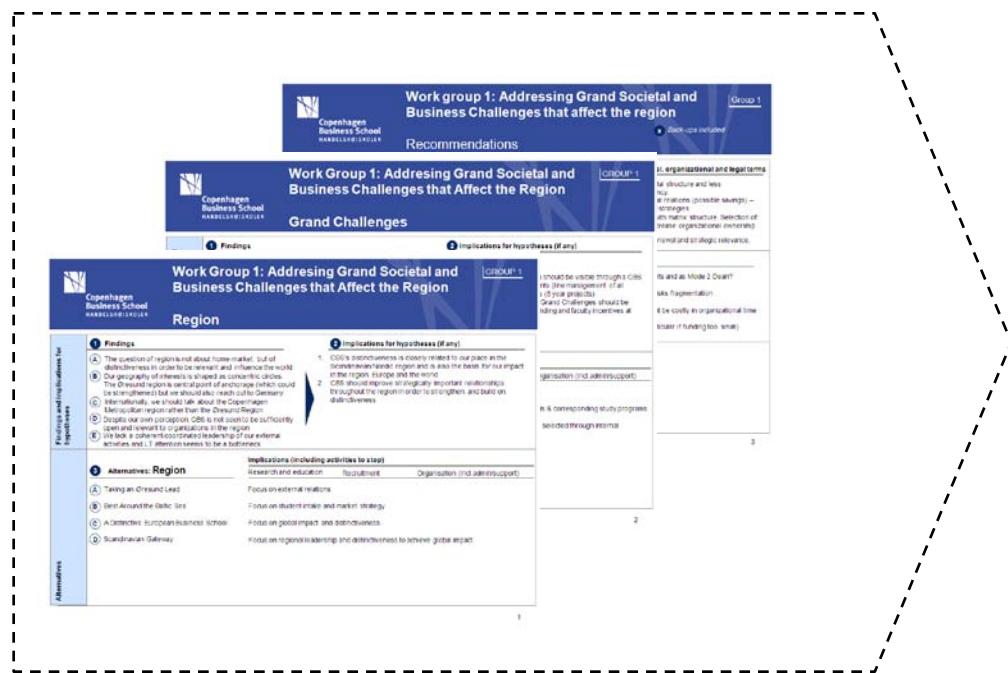
▲ 24/6



We now link our strategy map with the work groups' recommendations

Recommendations from Strategy Theme groups

Draft strategy map





Agenda

<u>Time</u>	<u>Topic</u>	<u>Responsible</u>
13:00 – 13:10	Introduction	Johan Roos
13:10 – 13:45	Strategy walk	Theme leaders + CBS Board
13:45 – 14:10	Presentation of strategy map	Leadership Team
14:10 – 15:10	Discussion	All
15:10 – 15:15	Next steps	Leadership Team



Introduction to strategy walk

- Board members will team up in three groups
- Each group will have the opportunity to visit three work groups in sessions of 10 minutes
- We encourage you to note down your observations and questions – as input to the discussion today and for the Leadership Team going forward



Overview of work groups

Group 1 visits work groups

1. Addressing Grand Societal and Business Challenges that Influence the Region
2. Extending Global Engagement
- 7.1 Providing Value for Money to Key Stakeholders

Group 2 visits work groups

3. Improving Society through Research
4. Educating to Transform People
- 7.2 Creating Excellent Business Infrastructure

Group 3 visits work groups

5. Creating Synergies Between Education and Research
6. Cultivating Opportunities for People, Business and Society
- 7.3 Securing Long-term Financial Flexibility

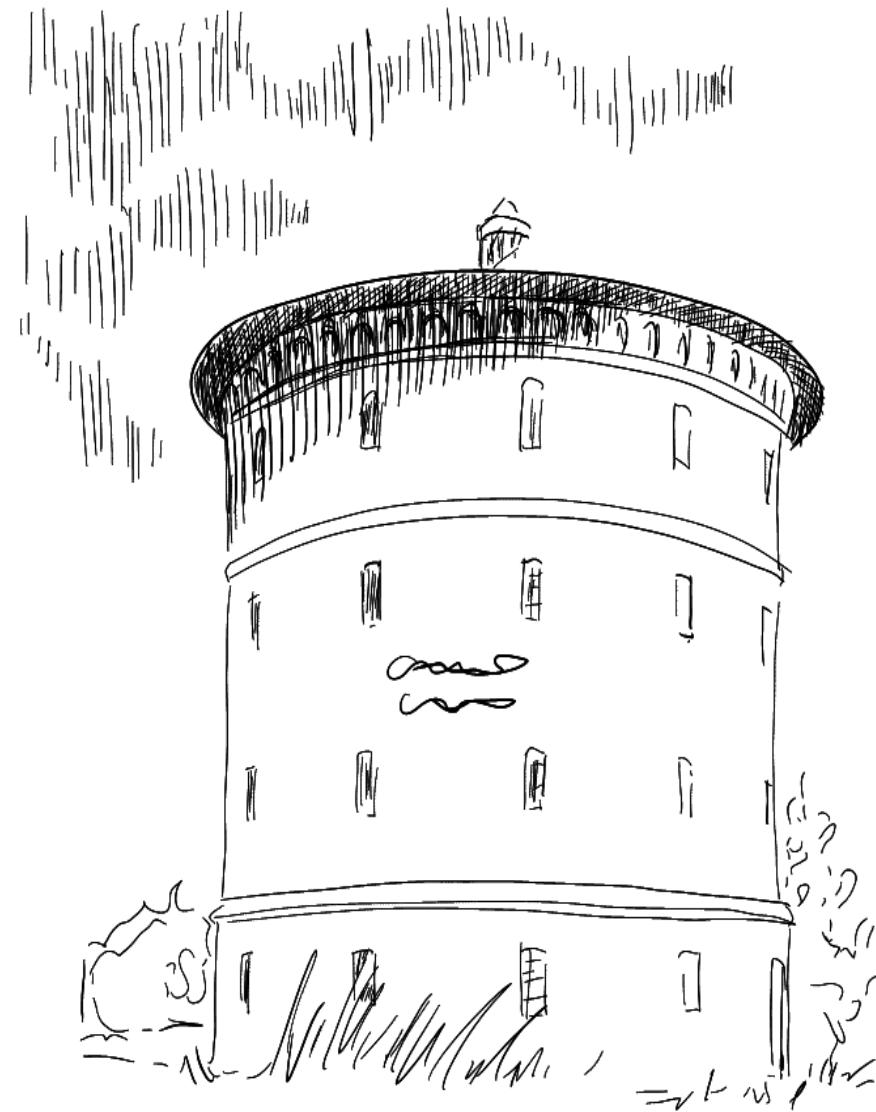


Agenda

<u>Time</u>	<u>Topic</u>	<u>Responsible</u>
13:00 – 13:10	Introduction	Johan Roos
13:10 – 13:45	Strategy walk	Theme leaders + CBS Board
13:45 – 14:10	Presentation of strategy map	Leadership Team
14:10 – 15:10	Discussion	All
15:10 – 15:15	Next steps	Leadership Team

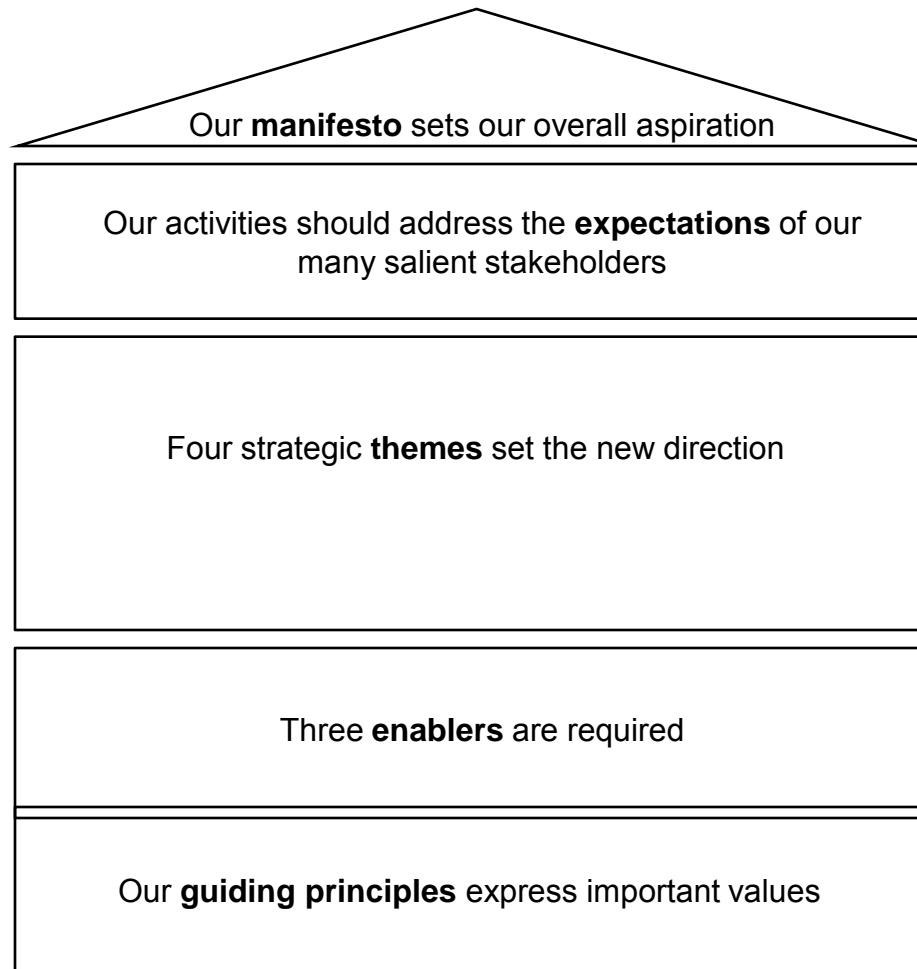


Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN





Draft strategy map



CBS Manifesto

Advance Denmark and the extended Copenhagen Metropolitan region while engaging globally
 Build academic knowledge, managerial skills and entrepreneurial talent that impact organisations and businesses
 Transcend scientific, industrial and cultural boundaries to innovate the business of business schools

Intent

Expectations

Themes

Enablers

Guiding Principles

Our salient stakeholders – students, alumni, staff, companies, organisations, regulators and other external parties - expect CBS to ...

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|---|
| ... provide knowledge and skills that qualify bachelor and master graduates for their first jobs | ... educate exceptional graduates who will shape business and society of tomorrow | ... continuously update and challenge practitioners | ... provide access to relevant research, alumni and new opportunities | ... be recognised for our innovative ability to combine profound disciplinary knowledge with interdisciplinary initiatives | ... offer global beacons of outstanding education and research | ... enhance our reputation for delivery and professionalism |
|--|---|---|---|--|--|---|

Educating to transform people

- Enable all students to master relevant knowledge and skills about business in society - and the very best students to excel
- Enhance institutional capabilities in project-based and technology enhanced learning
- Ambitiously develop a culture of life-long learning

Impacting society through research

- Secure competence in classical business disciplines
- Create and develop the next generation knowledge and skills for business in a broader societal context
- Increase impact on academic, teaching and organisational practices as well as on public debate and policy making

Leveraging our local distinctiveness

- Enhance our position as the gateway to business education and research in Scandinavia and Northern Germany
- Address Grand societal and business Challenges that impact our region and have relevance for the world
- Develop and maintain collaborative platforms to reconfigure problems, solutions and markets in our region

Extending our global engagement

- Prioritise different regions of the world and develop deeper, selected partnerships in line with our strategic direction
- Strengthen our global recognition, reputation and appeal through selected rankings
- Deepen our commitment to strengthening responsible management education

Creating excellent business infrastructure

Integrate sustainability into all our practices

Develop campus for innovation and entrepreneurship

Ensure efficient processes of sufficiently high quality

Bring together academic staff and teaching demands

Develop a simpler and more transparent organisation

Valuing and developing our staff

Attract, develop and retain high-performing staff

Recognise performance levels and link to reward system

Increase service focus in delivery

Continue to engage staff in the development of CBS

Developing long-term financial flexibility

Mitigate financial and operational risks

Aggressively diversify sources of funding

Dedicated to Relevance

represents our commitment to creating value by blending a market-driven approach with knowledge developed to meet future challenges.

Creating Distinctiveness

represents our continuous efforts to redefine and recreate the unique traits that set us apart

Committed to Excellence

represents our dedication to be the best at what we do and to set new levels of quality and performance

Rewarding Imagination

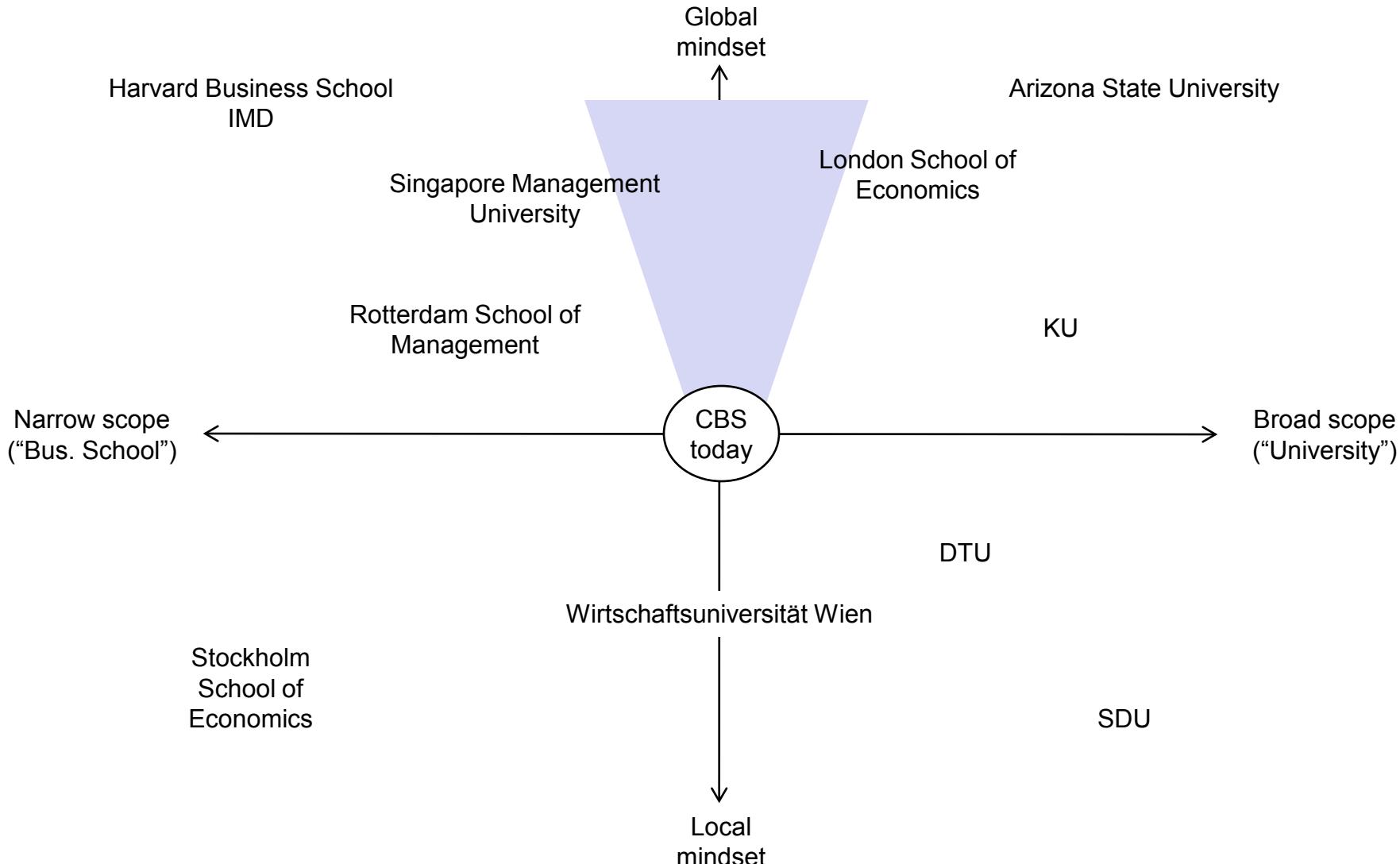
represents a culture in which we enable, challenge and stimulate ideas

Join Us

represents our commitment to strengthening the CBS community and our efforts to promoting equal opportunities for all in all that we do



Strategic landscape





Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Recommendations from the work group

“Creating Excellent Business Infrastructure”



The work group has identified seven broad trends which affect quality, efficiency and workplace attractiveness

	Disadvantages	Advantages
1. Network based organization	<ul style="list-style-type: none">▪ Too many resources used on coordination etc.▪ An obstacle for especially new employees that the ability to get work done relies on personal relations▪ Knowledge is vulnerable as it is embedded in individuals▪ Typically increased variation in service level	<ul style="list-style-type: none">▪ For some activities, the most effective way of coordination▪ Many personal relations can be a source of job satisfaction▪ Flexibility in solving tasks motivates some employees▪ Help overcoming organizational dysfunctions and getting tasks solved
2. Unclear accountability	<ul style="list-style-type: none">▪ Risk of duplication of work or tasks "falling between the chairs"▪ Less job satisfaction among employees who do not know what their goals are and who follows up on these goals	<ul style="list-style-type: none">▪ No advantages¹
3. High degree of fragmentation	<ul style="list-style-type: none">▪ Functional fragmentation typically leads to a lower level of competence and a higher usage of resources due to duplication, need for many handovers, and lack of scale	<ul style="list-style-type: none">▪ In some cases, tasks are better solved close to the academic environment/close to the users
4. Low degree of standardization	<ul style="list-style-type: none">▪ Typically, large variation in quality occurs, and time is used on inventing and reinventing processes	<ul style="list-style-type: none">▪ It can be perceived as quality that tasks can be performed with flexibility
5. Complex processes with many handovers	<ul style="list-style-type: none">▪ Unnecessarily complex processes typically drive a large usage of resources (certain degree of complexity might be needed, e.g. if a process demands assurance of quality)▪ Many handovers increase the risk of errors	<ul style="list-style-type: none">▪ No advantages¹
6. Lack of IT-enabled processes	<ul style="list-style-type: none">▪ Staff resources are used, which could otherwise have been used on value creating activities▪ The risk of errors increases	<ul style="list-style-type: none">▪ No advantages¹
7. Strained relations between central and local	<ul style="list-style-type: none">▪ CBS becomes a less attractive place to work▪ Reduction of efficiency in daily work	<ul style="list-style-type: none">▪ No advantages¹

1: In relation to the three objectives of quality, efficiency, and creation of an attractive place of work

SOURCE: Working group 7.2, diagnosis based on activity mapping, 45 perceived quality interviews, and existing data (Spring 2010)



The work group recommends five principles for future administration and support

Principles for the future organization ^{1, 2}	Implications
1 Generic support activities will be consolidated organizationally, and physically either placed in a central unit or on campus level ³	<ul style="list-style-type: none">▪ Builds administrative units with greater expertise and less vulnerability▪ Reduction in the size of the local administrative units can affect the working environment in the local units both positively and negatively
2 To ensure high quality and relevant services from central to local units, partner functions are established, where e.g. an HR partner is the link between the HR function and a limited number of units and responsible for services to these units	<ul style="list-style-type: none">▪ Local units will get more transparent relationships with the central support units
3 Non-generic support activities, e.g. education and research support, need more local interaction and alignment and are thus organized on either department/centre level or physically located on campus level	<ul style="list-style-type: none">▪ Physical and/or organizational proximity to the end users is maintained for non-generic functions
4 Local administration will consist of a “partner” to the local manager (often department head) supporting him/her in strategic questions and interaction with central support, a local “coordination function”, ensuring practical local coordination, and (in departments and centers) research assistance, teaching administration and study administration of HD 2 and possibly cand.merc. programs	<ul style="list-style-type: none">▪ There will still be some local support to department heads and academic staff▪ Better possibilities for development of competencies and career paths across CBS, which have to be supported by well-established rotation possibilities e.g. between central and local units
5 Following the change in organization, many processes will need to be redesigned and standardized, a number of them being simplified and/or (further) automated. Duplication should be eliminated in this process	<ul style="list-style-type: none">▪ Ongoing IT-projects already partly address this issue▪ Redefined, simplified and more automated processes going forward

1 The suggested solution of the work group is developed under the assumption that the current academic organization, including the matrix organization, is maintained. The details of the suggested solution should be adjusted if the academic organization is to change. However, the solution and the principles are considered relatively robust

2 The suggested organizational changes interact with and must be seen in relation to the suggested changes of processes and culture

3 Is of the four main buildings, Porcelænshaven, Dalgas Have, Solbjerg Plads, and Kilen, is defined as a campus



The transformation will reduce fragmentation and positively change the role of local administrative staff

Theme	From....	To....
Fragmentation of administrative functions	<ul style="list-style-type: none">▪ Extreme fragmentation of administrative functions<ul style="list-style-type: none">– 39 units performing HR tasks– 39 units performing Finance tasks– 39 units performing IT tasks– Etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Consolidation of administrative functions, achieving economies of scale and skill<ul style="list-style-type: none">– One HR function with partners dedicated to units– One Finance function with partners dedicated to units– One IT department, with local support staff per campus ¹– Etc.
Roles of local admin. staff	<ul style="list-style-type: none">▪ Many local administrative staff with very diversified portfolio<ul style="list-style-type: none">– HR– Finance– IT– Procurement– Communication– Research project development– Research project administration– Study administration– Teaching administration– Etc....	<ul style="list-style-type: none">▪ Simple support structure where the only local administrative functions are those that require proximity, e.g.,<ul style="list-style-type: none">– Administrative management support– Practical department coordination– Research assistance– Teaching administration– (Some study administration)

¹ Potentially two IT functions, if Library continues to have own specialized IT staff



Agenda

<u>Time</u>	<u>Topic</u>	<u>Responsible</u>
13:00 – 13:10	Introduction	Johan Roos
13:10 – 13:45	Strategy walk	Theme leaders + CBS Board
13:45 – 14:10	Presentation of strategy map	Leadership Team
14:10 – 15:10	Discussion	All
15:10 – 15:15	Next steps	Leadership Team



Next steps

- Continue to involve the organisation through communication and transparency
- Categorise and prioritise concrete actions in a plan - define what we should start doing, stop doing, do more of and do less of
- Describe the implications of these choices - changes to current position and activities
- Align organisational and governance structures with strategy and priorities and describe the transition process
- Develop implementation plan with key activities, responsibilities and milestones

1. Godkendelse af dagsorden

Beslutning om lukning af punkter på dette møde er truffet af formanden jf. forretningsordenen.

Dagsordenen indstilles til godkendelse.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
1	1.1	Forslag til dagsorden
1	1.2	Bilagsoversigt

Forslag til dagsorden B3-2010 18. juni 2010

100610

0. Miniseminar: CBS' strategi a. Præsentation af arbejdsgruppernes anbefalinger b. Præliminær strategi: direktionens overvejelser	Drøftelse	
1. Godkendelse af dagsorden	Beslutning	
2. Referat af tidligere møde, samt skriftlig høring a. Referat af bestyrelsens møde d. 23. april 2010 b. Referat skriftlig høring i CBS' bestyrelse, maj 2010	Beslutning	
3. CBS' økonomi a. Budgetopfølgning, første kvartal 2010 b. Regeringens genopretningsplan	Orientering	Behandles for lukkede døre
4. Studieadministrationen a. Forretningsudvikling af studieadministrationen	Beslutning	
5. Campus a. Status på Campus og kapacitet	Orientering	
6. Bestyrelsens forretningsorden a. Årlig gennemgang af bestyrelsens forretningsorden	Beslutning	
7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt a. Opfølgning på udviklingskontrakt og aktivitetsindikatorer b. Rektors beretning til bestyrelsen c. Dialog-/tilsynsmøde med UBST d.1. juni (mundtlig orientering) d. Status på akkrediteringer (mundtlig orientering) e. Status på CBS-SIMI Executive (mundtlig orientering) f. Strategiudvikling på Århus Universitet g. DI indsigt: For få vælger uddannelser der giver vækst h. Bestyrelsens mødeplan 2011 i. Eventuelt	Orientering	
8. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger		Behandles for lukkede døre

Bilagsoversigt

100610

- 0.1 Recommendations from work groups
- 0.2 Intern nyhed fra CBS' intranet: Se strategi-anbefalingerne og deltag i diskussionen
- 0.3 Preliminary strategic outline
- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 2.1 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 23. april 2010
- 2.2 Referat skriftlig høring i CBS' bestyrelse
- 3.1 Budgetopfølgning efter første kvartal 2010 (Q1-2010)
- 3.2 Konsekvenserne af "Aftale om genopretning af dansk økonomi"
- 3.3 Baggrundsartikel: Universiteter uenige om spareplanens konsekvenser
- 4.1 Udvikling af det studiemæssige forretningsområde
- 4.2 Vedrørende finansiering af det studieadministrative IT-projekt
- 5.1 Campus og Semesterstart
- 5.2 CBS Ledelsesinformation juni 2010. Tema: Campus og kapacitetsudnyttelse
- 5.3 Udbygningsmuligheder på Solbjerg Campus
- 6.1 Forretningsorden for bestyrelsen ved Copenhagen Business School – Handelshøjskolen i København
- 7.1 Opfølgning på nøgletal, juni 2010
- 7.2 (udgår – bilaget indeholdt i bilag 7.1)
- 7.3 Rektors beretning til bestyrelsen, juni 2010
- 7.4 Scenarios for the current strategy process at University of Aarhus
- 7.5 DI indsigt: For få vælger uddannelser der giver vækst
- 7.6 Datoer for bestyrelsesmøder 2011
- 8 Intet bilag

2. Referat af tidligere møde, samt skriftlig høring

Referatet fra bestyrelsens ordinære møde d. 23. april 2010, samt skriftlig høring af 28. maj, fremlægges til godkendelse med henblik på underskrift af bestyrelsens medlemmer på mødet.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
2	2.1	Referat CBS bestyrelsesmøde d. 23. april 2010
2	2.2	Referat skriftlig høring i CBS' bestyrelse

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 23. april 2010

11. maj 2010

Til stede: Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup, vice president Klaus Holse Andersen, sekretariatsleder Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Thomas Plenborg, studerende Christian Refshauge, landechef Peter Schütze og studerende Henrik Thorn.

AJP

Anders Jonas Rønn
Pedersen
AC-Fuldmægtig
Dir. tlf.: 3815 2036
Mobil: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

Rektor Johan Roos, forskningsdekan Alan Irwin (pkt.4-12), undervisningsdekan Jan Molin, universitetsdirektør Peter Pietras, director Charlotte Aller (pkt. 4) og ac-fuldmægtig Anders Jonas Rønn Pedersen (sekretær).

Afbud: direktør Eva Berneke, direktør Peter Gorm Hansen.

Desuden deltog revisor Lone Haudrum og Anders Roe Eriksen, Ernst & Young, samt Rigsrevisor Henrik Otbo og Astrid Marianne Hjortø, Rigsrevisionen, i punkt 3.

Fuldmagter: Peter Gorm Hansen og Eva Berneke havde inden mødet afgivet fuldmagt til henholdsvis formanden og næstformanden.

1. Godkendelse af dagsorden

Efter formandens indstilling blev punkt 4.b om CBS' strategi flyttet til punkt 10 (meddelelser) og punkt 12.b blev flyttet til punkt 8 (rekruttering). Med dette blev dagsordenen godkendt.

2. Referat af tidligere møde

Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet d. 15. marts.

3. Årsrapport 2009

Formanden bød Ernst & Young og rigsrevisionen velkommen.

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Lone Haudrum kvitterede indledningsvist for samarbejdet med rigsrevisionen og økonomifunktionen, og kunne konstatere at revisionsprocessen, herunder fremlagt og rekvireret materiale og dokumentation, blev bedre år for år. Herefter

gennemgik revisor revisionsprotokollatet, der i udkastform blev drøftet med formandskabet og dele af direktionen på et tidligere møde.

Det blev bemærket at implementeringen af et nyt økonomistyringssystem ikke havde medført et fald i økonomistyringens generelle kvalitet, hvilket ellers ofte ses umiddelbart efter systemimplementering. Den decentrale økonomistyring fungerer dog stadig ikke tilfredsstillende. Revisionen vurderer, at langsigtede og kortsigtede planer med henblik på at styrke økonomistyringen har det rette fokus, men at det samtidig vil være vanskeligt at opnå de ønskede fordele, hvis man bibeholder den decentrale organisering og ansvarsfordeling.

Administrationen af EU-projekter fra den centrale enhed oprettet til formålet fungerer tilfredsstillende, men der er stadig problemer i forhold til øvrige eksternt finansierede projekter, der administreres decentralt. Problemet består blandt andet i mangelfuld information og afrapportering mellem den centrale og decentrale administration. Derudover er der en hel del gamle og mindre projekter, der ikke er blevet lukket og endeligt afrapporteret.

På IT området fungerer kontroller og sikkerhed generelt tilfredsstillende. Formandskabet, direktionen og IT-chefen har fået udleveret et særskilt notat om revisionens observationer vedr. IT. De har ligeledes fået udleveret et management letter vedrørende revisionens observationer om den generelle revision.

Revisor har forsynet årsrapporten med en revisionspåtegning uden forbehold eller supplerende oplysninger.

Årets resultat indeholder en efterbetaling af STÅ-indtægter på ca. 11 mio. kr. optjent i 2008.

Bestyrelsen underskrev herefter protokollatet.

Rigsrevisionens tilbagemelding vedr. udført revision

Henrik Otbo indledte med at fremhæve det gode samarbejde med Ernst & Young, herunder aftaler om koordinering af revisionen. Rigsrevisionen har ingen forbehold i forhold til CBS' årsrapport.

Rigsrevisionen erklærede sig enig i institutionsrevisors observationer vedrørende den decentrale økonomistyring og projektadministration. Rigsrevisionen anbefalede, at såfremt den decentrale økonomistyring skulle fortsætte, vil det kræve en stærkere central styring.

På baggrund af spørgsmål fra bestyrelsen om statens principper for værdisætning af ejendomsværdier i regnskabet, lovede rigsrevisionen at vende tilbage med en afklaring af reglerne på området.

Årsrapport 2009

Formanden gennemgik kort de ændringer, der var foretaget i rapporten på baggrund af den skriftlige høring. Bestyrelsen udbad sig bedre tid til at behandle beretningsdelen i årsrapporten fremover.

Bestyrelsen underskrev herefter årsrapporten.

4. Temadiskussion

Universitetsdirektøren præsenterede baggrunden for, og en kort nærmere redegørelse for udviklingen i TAP-årværk på CBS. Der har siden 2002 været en kraftig udvikling i antallet af TAP-årværk på CBS (239 fra 2002 til 2009), der delvis kan forklares med blandt andet en kraftig forøgelse af studenterbestanden, opjustering af service overfor studerende og forskere, samt projekter vedr. systemudvikling. Det lader dog til, at der med den øgede produktion ikke er fulgt mærkbare stordriftsfordeler.

Charlotte Aller, arbejdsgruppeleder i strategiprocessens arbejdsgruppe "7.2 Creating Excellent Business Infrastructure", præsenterede herefter arbejdsgruppens projekt, der skal analysere kvaliteten, effektiviteten og medarbejdertilfredsheden i CBS' administrative support og service funktioner. Projektet understøttes af McKinsey & Company.

Bestyrelsen drøftede herefter de fremlagte informationer og den foreslæde analyse i lyset af videnskabsministeriets annoncerede analyse af universiteternes administrative omkostninger, der er med til at understøtte den generelle forventning om besparelser på de kommende års finanslove.

Bestyrelsen fandt udviklingen i TAP-årværk betænkelig og bad direktionen forberede en drøftelse i bestyrelsen om hvorledes udviklingen i TAP-årværk kan håndteres.

Bestyrelsen udtrykte sin støtte til den planlagte analyse, men fandt det samtidig væsentligt, at direktionen, blandt andet for at udvise ansvarlighed ift. den samfundsmæssige opgave CBS som offentlig finansieret universitet har, også fokuserede på CBS' samlede produktivitet.

5. CBS-SIMI Executive

Bestyrelsen tog den fremlagte fusionsredegørelse, samt det forelagte udkast til vedtægter for fonden CBS-SIMI Executive til efterretning.

Bestyrelsen tiltrådte det forelagte udkast til samarbejdsaftale mellem CBS og fonden CBS SIMI Executive, og bemyndigede formanden og næstformanden til at underskrive aftalen på CBS' vegne.

Bestyrelsen drøftede indstilling af tre bestyrelsesmedlemmer til fonden CBS SIMI Executives første bestyrelse. Bestyrelsen bemyndigede formanden og

rektor til at tage kontakt til og foreslå emner, der endeligt vil blive godkendt til indstilling af CBS' bestyrelse ved en snarlig skriftlig høring.

6. Studieadministrationen

Uddannelsesdekanen præsenterede opfølgningen på sidste års studieadministrative redegørelse.

Studieadministrationen er blevet stabiliseret gennem det sidste år, og er i dag ikke længere afhængig af enkeltpersoners indsats og tilstedeværelse, ligesom der eksisterer et troværdigt beredskab til håndtering af uforudsete kriser.

Studieadministrationen er dog stadig skrøbelig, og der eksisterer en række risici, der relaterer sig til øget studenterbestand, øget undervisning (som følge af taxameterforhøjelse) og udjente IT-systemer. Kapaciteten er således presset med hensyn til lokaler, VIP ressourcer, samt levering af kvalitet og service overfor de studerende.

Bestyrelsen tog redegørelsen til efterretning, og udbad sig en projekt- og investeringsplan for implementering af tidssvarende studieadministrative systemer, idet den betonede at øget selvbetjening og digitale workflows måtte være et grundlæggende princip for sådanne systemer.

7. Campus

Punktet blev udsat på grund af tidsnød.

8. Rekruttering af universitetsdirektør

Formanden fremlagde sine overvejelser om processen vedrørende rekruttering af ny universitetsdirektør.

1. Rektor og formand foretager den første screening af kandidater, og indstiller et mindre antal kandidater til ansættelsesudvalg bestående af repræsentanter for bestyrelsen, samt rektor.
2. Den øvrige direktion mødes med udvalgte kandidater.
3. Ansættelsesudvalget foretager endelig indstilling af kandidat til den samlede bestyrelsес godkendelse.

Bestyrelsen tilsluttede sig den foreslæde proces og nedsatte et ansættelsesudvalg, der udover formanden og rektor, består af: Patrick Gram, Eva Berneke, Peter Schütze og Henrik Thorn.

Bestyrelsen tog konstitueringen af director of business infrastructure, Annie Stahel, som universitetsdirektør pr. 1. maj til efterretning.

Bestyrelsen drøftede emner til erstatning for Merete Eldrup som eksternt medlem af bestyrelsen. Bestyrelsen traf beslutning om at tilbyde Group Senior Vice President, People & Strategy, Grundfos, Lisbet Thyge Frandsen at indtræde i CBS' bestyrelse pr. 1. juli 2010.

9. Bestyrelsens forretningsorden

Punktet blev udsat på grund af tidsnød.

10. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Bestyrelsen tog de skriftlige meddelelser til efterretning.

Forskningsdekanen præsenterede de seneste institutevalueringer, herunder formål og opfølgning på institutevalueringer på CBS.

Bestyrelsen udtrykte ønske om ved lejlighed, som en orientering, at blive præsenteret for en konkret institutevaluering.

Rektor orienterede om indtryk fra strategiarbejdsgruppernes foreløbige arbejde og redegjorde for indholdet af de drøftelser om strategien bestyrelsen skal have på sit møde d. 18. juni og på sit seminar d. 30. august.

Bestyrelsen takkede universitetsdirektøren for sit arbejde for CBS gennem de sidste godt fire år, og ønskede ham held og lykke fremover.

11. Bestyrelsesevaluering

Direktionen og bestyrelsens sekretær forlod mødet under behandlingen af dette punkt.

Der offentliggøres ikke referat fra denne del af mødet.

12. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger

Bestyrelsen bad bestyrelsens sekretær om i samarbejde med kommunikationsafdelingen at udarbejde en kort intern orientering om hovedkonklusioner fra dagens møde.

Kommende møder:

Fredag den 18. juni 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Mandag den 30. august 2010 kl. 8-19: Strategiseminar (afholdes på CBS)

Mandag den 25. oktober 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Mandag den 13. december 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Referat skriftlig høring i CBS' bestyrelse

7. juni 2010

Ved skriftlig høring af 28. maj 2010 besluttede CBS' bestyrelse i enighed at imødekomme indstillingen om, at Hakon Iversen tilbydes stillingen som universitetsdirektør ved CBS.

AJP

Anders Jonas Rønn
Pedersen
AC-Fuldmægtig
Dir. tlf.: 3815 2036
Mobil: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

3. CBS' økonomi

a. Budgetopfølgning, første kvartal

CBS' endelige budget blev fastlagt af bestyrelsen d. 15. marts. Bestyrelsen præsenteres løbende for budgetopfølgninger (kvartalsopdateringer).

Budgetopfølgningen fremlægges til bestyrelsens orientering.

b. Regeringens genopretningsplan

Regeringen og DF har netop indgået forlig om en "genopretningsplan" for dansk økonomi. Planen pålægger staten, samt universitets-sektoren specifikt, besparelser.

Punktet fremlægges som en foreløbig orientering til bestyrelsen om forventede konsekvenser af regeringens genopretningsplan.

Det skal bemærkes, at der fortsat er stor usikkerhed omkring udmøntningen af planen og sektorens økonomi de kommende år, hvilket også fremgår af den vedlagte baggrundsartikel.

Bestyrelsen vil på sit oktobermøde få fremlagt en 3-årig budgetoversigt, idet det forventes, at der på dette tidspunkt er større klarhed over udmøntningen af genopretningsplanen, samt forhandlingerne vedr. finanslov, globaliseringsmidler og forskningsreserve.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
3	3.1	Budgetopfølgning efter første kvartal 2010 (Q1-2010)
3	3.2	Konsekvenserne af " <i>Aftale om genopretning af dansk økonomi</i> "
3	3.3	Baggrundsartikel: Universiteter uenige om spareplanens konsekvenser

NOTAT

Bestyrelsen

Budgetopfølgning efter første kvartal 2010 (Q1-2010)

Grundlaget for budgetopfølgningen er det godkendte budget forelagt for bestyrelsen i december 2009. Efter vedtagelsen af Finansloven for 2010 og forslag til fordeling af CBS Reserve på kr. 100 mio. blev budget 2010 endeligt godkendt af bestyrelsen den 15. marts 2010.

8. juni 2010

Samlet udgør indtægtsrammen kr. 1.145,5 mio., herunder de udmøntede globaliseringsmidler og øgede taxameter midler. Aftalen med bestyrelsen indebærer et budget for 2010 i balance.

Annie Stahel

Budgetopfølgning efter første kvartal 2010

Den generelle indmelding fra hovedområderne ved Q1-2010 er, at budgetterne ikke forventes at holde med et forventet resultat på kr. 9,5 mio. i underskud. Samtidig har et par af hovedområderne fremsat anmodninger om ekstra finansiering. På den baggrund har direktionen foretaget en række tiltag, så der fortsat forventes et budget i balance.

På baggrund af status på de indrapporterede eksamensresultater pr. Q1 (og efterfølgende pr. 1/5) vurderer Uddannelsesområdet, at STÅ-prognosen for 2009/2010 vil holde. Dette nævnes specifikt, da indtægterne på STÅ og færdiggørelsесbonus udgør 35% af CBS' samlede indtægtsbase.

Forskningsområdet forventer, at budgettet for VIP-lønninger i 2010 holder, jvf. de seneste informationer om ansættelser og fratrædelser.

Indtægter og udgifter på Campus Plan forløber som forventet. Der er fortsat en mindre usikkerhed om den samlede indtægt på overhead, men niveauet (på kr. 13,0 mio.) forventes at holde.

Til CBS-Executive er i Q1-2010 fortsat medregnet de uddannelser, der forventes overført til den nye fond SIMI/CBS-Executive. Samlet forventes et overskud på kr. 6,0 - 9,0 mio. på hele området.

Shared Central Services har særlige udfordringer i 2010 pga. færdiggørelse af fornyelsen af de administrative systemer, finansiering af analysen af administrative processer som led i strategiarbejdet og underfinansiering af indkvarteringen af internationale studerende efter en række afgørelser i huslejenævnet.

Arbejdet med reduktioner for TAP er igangsat og målene forventes også her nået.

Et evt. bidrag fra SIMI/CBS-Executive for husleje, bygningsdrift og brug af IT- og øvrige administrative ydelser er ikke medregnet i prognosen for 2010, og der er d.d. ingen ændringer fra Q1-2010.

Efter tilbagemeldingen fra hovedområderne har direktionen foretaget en række tiltag for at opfylde aftalen med bestyrelsen om et budget i balance. De pågældende hovedområder er blevet bedt om at revidere deres aktivitetsplaner med tilhørende budgetter, og direktionen har inddarbejdet dette i prognosen for Q1, jf. tabel 1, som indeholder et budget i balance.

Tabel 1. Budgetopfølgning på CBS pr Q1-2010.

Mio. kr. - løbende prisniveau	Primo-2010	Regn-Q1	Rev-2010
Statstilskud direkte til CBS ¹	806,9	212,7	830,4
Statstilskud søgt i konkurrence	56,7	10,5	56,7
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder	48,5	8,0	48,5
Studerendes deltagerbetaling	128,6	55,9	132,3
Øvrige indtægter	85,1	21,1	79,6
Driftsindtægter i alt	1.125,8	308,2	1.147,5
Løn til VIP	396,5	100,0	443,7
Løn til TAP	279,5	74,3	297,7
Husleje og ejendomsskatter	78,6	45,7	78,6
Bygningsdrift og -vedligeholdelse	47,2	9,1	47,2
Andre driftsomkostninger	187,9	31,8	205,3
Reserve/fælles	59,2	0,0	7,4
Driftsomkostninger i alt	1.048,8	260,8	1.079,9
Resultat før afskrivninger og finansielle poster	76,9	47,4	67,6
Af- og nedskrivninger på bygninger	17,6	4,2	17,6
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver ekskl. Bygninger	6,5	2,2	8,3
Resultat før finansielle poster	52,8	41,0	41,7
Finansielle indtægter	3,0	0,3	1,5
Finansielle omkostninger	40,8	6,6	40,8
I alt	15,0	34,7	2,4

1. Statstilskuddene er periodiseret i kvartaler ud fra det forventede årlige samlede tilskud.

Statstilskuddene er siden primobudgettet steget med ca.kr. 44 mio., primært pga. udmøntningen af globaliseringssmidler og omstillingsreserve, jvf. indstilling om budgettet på bestyrelsens marts-møde.

Øvrige indtægter er nedjusteret til kr. 79,6 mio. Det skyldes primært en forventning om lavere indtægter på internationale studenterboliger pga. prisreduktioner, foranlediget af en række sager i Huslejenævnet.

Løn til VIP og DVIP er betydeligt opjusteret efter fordelingen af den strategiske reserve, herunder taxametermidlerne til Forsknings- og Uddannelsesområderne.

Andre driftsomkostninger er ligeledes opjusteret efter allokering af den strategiske reserve til Forskning, Uddannelse, færdiggørelsen af de administrative systemer og initiativer i forlængelse af den nye strategi.

Posten "Reserve/fælles" indeholder initiativer i forlængelse af den nye strategi og hensættelser til forøget feriepengeforpligtelse i 2010.

Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver ekskl. bygninger er opjusteret med ca. 1,8 mio. efter direktionen godkendte investeringsbudgettet for 2010.

Endelig er finansielle indtægter nedjusteret fra kr. 3,0 mio. til kr. 1,5 mio. pga. den aktuelle, rekordlave rente.

Risici

Den største økonomiske risiko-faktor knytter sig til den faktiske STÅ-produktion. En underproduktion på 5 % betyder et indtægtsfald ift. det forventede på kr. 8,0 mio. Udviklingen i registrerede eksamensresultater monitoreres løbende.

Omsætningen på CBS-Executive er ligeledes en betydelig risikofaktor, omend ikke så stor som STÅ-produktionen. Omsætningen falder for en stor dels vedkommende i to bølger omkring semesterstart for hhv. forårs- og efterårssemestret. CBS-Executive følger indtægtsbogføringen løbende og kan - på baggrund af erfaringen fra tidligere perioder - identificere afvigelser.

Endelig har EU Kommissionen henvendt sig om et tilsyneladende uafsluttet mellemværende vedr. et projekt der er afsluttet for 4 år siden, før etablering af den særlige organisation til håndtering af EU-projekter. Der pågår i øjeblikket forhandlinger herom, men det kan resultere i en engangsudgift for CBS på mellem kr. 0,4 – 2,0 mio. Dette er ikke indarbejdet i budgettet.

Venlig hilsen,

Annie Stahel
Konstitueret Universitetsdirektør

NOTAT

Bestyrelsen

Konsekvenserne af "Aftale om genopretning af dansk økonomi"

Regeringen og Dansk Folkeparti har indgået "Aftale om genopretning af dansk økonomi", fremlagt maj 2010. I det følgende fremlægges hovedpointerne fra planen og en vurdering af de afledte konsekvenser for CBS.

- På alle ministeriers driftsbudgetter er der truffet beslutning om en ekstra effektivitetsbesparelse på 0,5 % ift. 2010 budgettet i årene 2011-2013. Den ekstra besparelse pr. år udgør herefter 1,5 % fra og med budgetåret 2013. Ministeren har efter det oplyste meddelt, at denne besparelse forsøges fundet uden for de ordinære driftsrammer. 8. juni 2010
- Universiteternes administration effektiviseres for kr. 125 mio. kr. i 2012 og kr. 250 mio. i 2013. Fordelingen på de enkelte universiteter er ukendt, men forventes at basere sig på universiteternes nylige indmelding til Universitets- og Bygningsstyrelsen om administrationsudgifter. Annie Stahel
- Der reduceres i forskningsbevillingerne til 1 % af BNP, der i aftalen anslås til kr. 203 mio. i 2012 og kr. 748 mio. i 2013. Andelen mellem basisforskningsmidler og konkurrenceudsatte midler er ukendt, og fordelingen af basismidler vil ske efter den nye model, som fra og med 2012 er 45-20-25-10. For at undgå et utilsigtet fald i forskningsindsatsen vil forskningsbevillingerne til og med 2012 overstige 1 pct. af BNP.
- Aftalen lægger op til at studerende skal tilskyndes til at færdiggøre deres uddannelse hurtigere. Der fremlægges til efteråret forhandlingsgrundlag for ændringer af SU-systemet mv. Dette kan muligvis få konsekvenser for færdiggørelsbonus.
- Der indgår et forslag i aftalen om at investere kr. 5 mia. i at få flere i uddannelse, herunder antageligvis universiteterne. Forslaget er ikke udmøntet.

Konklusion

For CBS betyder det, at vi forventer at kunne klare budgetterne i 2011 og 2012 med de initiativer vi allerede har igangsat og de kendte aktivitetsprognoser. Men i 2013 bliver reduktionen så kraftig at CBS må overveje yderligere foranstaltninger, herunder nye indtægtsområder og/eller besparelser på eksisterende aktiviteter.

Venlig hilsen,

Annie Stahel
Konstitueret Universitetsdirektør



Universiteter uenige om spareplanens konsekvenser

3. juni 2010 kl. 22:42

(fra Altinget.dk/forskning)

GENOPRETNINGSPLAN: Mens især Københavns Universitet råber "ulven kommer" og bebuder masgefyringer på grund af regeringens genopretningsplan, så nedtoner andre universiteter dramatikken.

Af [Jørgen Skadhede](#)

Det er ikke bare politikerne, men også universiteterne, som er uenige om konsekvenserne af regeringen og Dansk Folkepartis genopretningsplan.

Det store spørgsmål er, hvorvidt universiteterne har udsigt til dramatisk færre penge at gøre godt med, eller om der bare er tale om, at de nogenlunde må nøjes med niveauet for de nuværende bevillinger efter 2012.

De 250 millioner kroner som skal findes ved administrative besparelser er dog med sikkerhed penge, som universiteterne har i hånden lige nu, men som de må vinke farvel i 2013.

KU: Ulven kommer

Hos Københavns Universitet (KU) har rektor Ralf Hemmingsen udråbt genopretningspakken som en katastrofe for universitets økonomi.

Han har bebudet, at et sted mellem 400 og 700 stillinger skal skæres væk i de kommende år.

"Det aktuelle indgreb vil få meget dramatiske konsekvenser for både forskningen og kvaliteten af uddannelserne," har KU-rektor Ralf Hemmingsen skrevet i et brev til medarbejderne.

Også Aarhus Universitet har lavet beregninger, som skulle vise, at universitetet står til at miste næsten 400 årsværk som følge af spareplanen.

DTU: Ro på

Hos DTU og Aalborg Universitet lyder tonerne imidlertid helt anderledes.

"Vi vil ikke dramatisere det her, men tage udgangspunkt i, at det er glædeligt, at man fastholder, at 1 procent af BNP skal gå til forskning. At man så ikke vil prioritere forskningen ekstra i en krisetid er en anden sag," siger Claus Nielsen, direktør på DTU.

Han aconsulter ikke, at DTU også kan ende med at reducere den samlede medarbejderstab. Men han forestiller sig nærmere et scenarie, der nogenlunde går i nul.

"Det er meget svært at vurdere, hvad det vil betyde i sin helhed, for der er fortsat mange penge, som ikke er udømt endnu. Hvis det alt sammen går til grundtvigiansk forskning, så får det konsekvenser for os. Men hvis det i høj grad går til teknisk forskning, så er situationen en helt anden. Det er meget afhængig af de kommende aftaler," siger Claus Nielsen.

Han fremhæver dog, at der skal ske regelændringer, som kan lette bureaukratiet i forhold til akkreditering og andet, hvis man skal nå i mål med de administrative besparelser, uden at det går ud over forskningen.

AAU: Ingen katastrofe

På Aalborg Universitet deler man DTU's syn på sagen.

"Det er endnu for tidligt at udtales sig om de nøjagtige konsekvenser af et faldende BNP for forskningen, men det er vores umiddelbare vurdering, at konsekvenserne vil være overskuelige, og at de ikke udgør en katastrofe for universitetet," siger bestyrelsesformand Lars Bonderup Bjørn i en pressemeldelse.

Han tilføjer:

"Vi anser de udmeldte administrative besparelser på 0,5 procent i 2010 henholdsvis 1 procent i 2013 for at udgøre en ambitiøs, men ikke en uoverkommelig målsætning."

Ufordelte midler afgørende

Dermed får videnskabsminister Charlotte Sahl-Madsen (K) medvind fra nogle universiteter til sin påstand om, at kun de 250 millioner kroner og ikke de øvrige 1,7 milliarder kroner er regulære besparelser.

Men der altså fortsat mange ubekendte i det spil. Der er således stadig ufordelte forskningsreserver i Finansministeriet og i Globaliseringspuljen på i alt 5,5 milliarder kroner over de næste tre år. Deraf 2,4 milliarder kroner for 2013.

Spørgsmålet er så, om alle de penge når ud til universiteterne. Det ville Charlotte Sahl-Madsen ikke garantere til debatmødet om besparelserne på Københavns Universitet i tirsdags.

"Med genopretningsaftalen og de globaliseringsforhandlinger, vi skal have til efteråret, er det mest sandsynlige udfald, at universiteternes ordinære bevillinger ikke falder i de kommende år," lød meldingen fra videnskabsministeren.

4. Studieadministrationen

I forbindelse med præsentationen af den studieadministrative redegørelse på bestyrelsesmødet d. 23. april udbad bestyrelsen sig en projekt- og investeringsplan for implementering af tidssvarende studieadministrative systemer.

Med henblik på bestyrelsens godkendelse/beslutning om investering i bedre studieadministrative systemer fremlægges programbeskrivelse og notat om finansiering.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender investeringsplan og – omfang.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
4	4.1	Udvikling af det studiemæssige forretningsområde
4	4.2	Vedrørende finansiering af det studieadministrative IT-projekt

Udvikling af det studiemæssige forretningsområde

30. maj 2010

Her knap tre år efter, at det studieadministrative system (SPARC) blev sat i drift, er tiden nu kommet til at udvikle det studieadministrative område yderligere.

AJH

Jan Molin
Uddannelsesdekan

Derfor vil der blive igangsat et 4-5 årigt program, hvis succeskriterier er, at:

- al kontakt mellem studerende og studieadministrationen samt mellem undervisere og studieadministrationen i videst muligt omfang skal kunne ske uden fysisk kontakt
- de studieadministrative processer skal digitaliseres bl.a. gennem standardisering af frister, kommunikation, arbejdsgange m.m.
- data registreres kun et sted – ved kilden – og genbruges derefter i andre systemer og processer
- unødigt tastearbejde fjernes – data registreres direkte af den studerende eller underviseren gennem digitalisering og standardisering af processer.

Programmet lægger sig på en række områder tæt op af den nylig afgivne rapport fra Universitets- og Bygningsstyrelsen: En mere ambitiøs anvendelse af IT på universiteterne ligesom en gennemførelse af projektet vil forberede os på en mere effektiv administration.

Formål med programmet

Programmets *primære formål* er at sikre en stabil gennemførsel af de studieadministrative processer.

Det studieadministrative system er et af de helt centrale administrative systemer, hvis funktion er helt afgørende for at kunne afvikle optagelse, gennemførelse og afvikling af studierne - vores kerneprodukt.

De nuværende systemer er ikke sammenhængende og nødvendiggør håndbårne processer og dobbeltarbejde. Dette medfører sårbarhed og usikkerhed, hvilket kan være meget alvorligt for CBS fx i forbindelse med studiestart.

De enkelte elementer i studieadministrationen (optagelse, studiestart, hold og skemaplánlægningen, eksamen mv.) er meget kritiske og skal gennemføres på bestemte tidspunkter. Hvis systemerne ikke håndterer opgaven, skal der bruges store ressourcer på at rede "på målstregen", hvilket både giver stor usikkerhed og store omkostninger.

De *sekundære formål* med programmet er at give bedre service for de studerende, ved at tilbyde korrekte, hurtige og tilstrækkelige oplysninger døgnet rundt, og at afskaffe

håndtastning og dobbeltarbejde for derved at forsimple arbejdspørcesser og frigøre personaleressourcer til serviceformål.

De studerende har en stigende og berettiget forventning om at CBS er tilgængelig elektronisk og på alle tider af døgnet. Det vil give en markant bedre service, hvis den almindelige standardkontakt med studieadministrationen kan foretages via nettet. Ikke mindst for CBS studerende der er i udlandet vil dette naturligvis være en stor fordel.

Også fra undervisere møder vi stigende forventning om at kontakten kan foregå online. Dette udviklingsprogram skal derfor medvirke til at gøre servicen overfor de studerende og undervisere mere tidssvarende.

I dag håndteres dele af studieadministrationen stadig manuelt, fordi de forskellige systemer ikke snakker godt nok sammen. Dette fører til dobbeltindtastninger og tilhørende mulighed for fejl. Det er vores ønske at dette minimeres eller helt undgås, hvorved der kan frigøres ressourcer til serviceformål.

Hvem er omfattet af programmet

Programmet kommer alle CBS' potentielle eller nuværende studerende til gode. Dvs:

- dagstuderende på "hele programmer",
- gæstestuderende (nationale eller internationale)
- studerende på deltidsuddannelser

Ved valg af løsninger vil programmet også indtænke og omfatte den grænseflade, hvor igennem løsningen skal tilgås (intranet eller extranet for studerende, undervisere, administratorer m.fl.).

Det overordnede program omfatter ikke:

- løsninger, der er snævert knyttet op på et mindre nicheområde i relation til specifikke grupper af studerende – f.eks. housing til internationale exchangestuderende,
- løsninger, der er relateret til udvikling af alumni-aktiviteter på CBS
- løsninger, der er relateret til udvikling eller nytænkning af portalløsninger til CBS med mindre det har til formål at understøtte en valgt løsning inden for programmets virkefelt.

Det overordnede program medtager

analyse, udvikling, implementering samt i nødvendigt omfang drift (forstået som udgifter i relation til licenser; udvidet helpdesk; 24-7 driftsovervågning og lignende i en opstartsfasen) i relation til

- digitalisering af til- og framelding til studier, fag, eksaminer m.m.
- nyt koncept for skema- og eksamensplanlægning, herunder allokering af ressourcer til disse områder (undervisere, censorer, tilsyn, lokaler m.m.)
- nye forretningsprocesser i relation til udarbejdelse og offentliggørelse af studieordninger og kursusbeskrivelser med henblik på branding over nye og eksisterende studerende samt til brug for etablering af en markedsplads, der

understøtter CBS' matrixstruktur mellem studier på den ene side og faglige enheder på den anden

- digitalisering af processer i relation til eksamenshandlinger (aflevering af opgaver, digitale stedprøver, afgivelse af karakterer, udstedelse af eksamensbevis, karakterudskrifter, enkeltfagsbeviser)
- øget IT-understøttelse i relation til workflows omkring budgetlægning og regnskabsopfølgning af undervisning og eksamination
- forretningsprocesser samt digitalisering i relation til individuel sagsbehandling på studieområdet (studienævnsbehandling, forhåndsgodkendelse og meritsagsbehandling, behandling af eksamensklager m.m.)

Det er hensigten, at nødvendige IT-løsninger etableres via løskoblede moduler til de nuværende systemer samt at der i videst muligt omfang genbruges eksisterende løsninger.

Dette for at sikre, at CBS frit kan skifte kernesystemet SPARC ud, når systemet ikke længere vurderes som tidssvarende eller på det tidspunkt, hvor CBS eventuelt vælger at træde ind i STADS-samarbejdet.

Programmets styring

Det overordnede ansvar for programmet vil blive placeret hos Universitetsdirektøren og i det daglige vil programmet vil blive styret af en overordnet projektgruppe bestående af tre personer:

- En programchef, der kommer fra uddannelsesområdet, hvis bidrag primært er forretningskendskab,
- en IT-projektleader, der er garant for at de valgte IT-løsninger kan spille sammen med øvrig IT-anwendung på CBS samt
- en projektleader rekrutteret eksternt, der dels er garant for, at programmet holder fokus, dels fungerer som bindeled mellem studieområdet og CBS-IT.

Herudover vil der blive etableret en styregruppe for programmet og programmet vil i øvrigt blive styret i henhold til CBS' projektmodel.

Programmets økonomiske ramme opdelt på delprojektområder

Delprojekter	Handler – gælder for alle delprojekter	Budget
Digitalisering af til- og framelding til studier, fag, eksaminer m.m.		5 mio.kr., heraf projektledelse 1 mio.kr.; udvikling 3 mio. kr.; implementering 1 mio.kr.
Nye forretningsprocesser i relation til udarbejdelse og offentliggørelse af studieordninger og kursusbeskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proof of concept ➤ Udvikling/tilkøb ➤ Installation ➤ Integration til eksisterende systemer ➤ Opsætning ➤ Tilrettelæggelse af arbejdsgange ➤ Beskrivelse af nye arbejdsgange ➤ Tilpasning ➤ Datakonvertering fra eksisterende system ➤ Afprøvning og kvalitetssikring ➤ Opkvalificering til nye systemer og arbejdsgange ➤ Implementering ➤ Driftsmodning 	3 mio.kr.; heraf projektledelse 1 mio.kr.; udvikling 1 mio.kr.; implementering 1 mio. kr.
Øget IT-understøttelse i relation budget og regnskab for studierne		2 mio. kr.; heraf projektledelse 0,5 mio.kr.; udvikling 1 mio. kr.; implementering 0,5 mio. kr.
Nyt koncept for skema- og eksamensplanlægning		6 mio. kr.; heraf projektledelse 1 mio.kr.; udvikling 4 mio.kr.; implementering 1 mio. kr.
Digitalisering af processer i relation til eksamenshandlinger		7 mio.kr.; heraf projektledelse 1 mio.kr.; udvikling 4,5 mio.kr.; implementering 1,5 mio.kr.
Nye forretningsprocesser samt digitalisering i relation til individuel sagsbehandling på studierne		7 mio. kr.; heraf projektledelse 1,5 mio. kr.; udvikling 5 mio.kr.; implementering 0,5 mio. kr.
I alt		30 mio.kr., hvoraf det forventes at en væsentlig del vil kunne aktiveres

NOTAT

11. juni 2010

Vedrørende finansiering af det studieadministrative IT-projekt

Studieadministrationen investerer 30 mio. kr. i udvikling af det studieadministrative system over en 4-årig periode. Det forudsættes at investeringen kan betale sig hjem ved effektiviseringer.

Afskrivningshorisonten på statslig IT-udvikling af denne karakter er 8 år. Det er imidlertid forventningen at denne investering kan tilbagebetales væsentlige hurtigere.

Det er universitetsdirektørens vurdering, at investeringen fuldt implementeret vil kunne medføre en besparelse på op til 15 årsværk. Udgiften til et årsværk med overhead er ca. 500.000,- kr. hvilket betyder at investeringen vil kunne foretages med en tilbagebetalingstid på ned til 4 år. Vi vil kunne påbegynde en hjemtagning af effektiviseringen ved udgangen af 2011. Den forudsatte besparelse vil kunne ske uden afskedigelser.

Det vurderes, at 70% af investeringen kan aktiveres. Den øvrige udgift finansieres som et midlertidigt træk på uddannelsesområdets opsparing.

Effektiviseringen hjemtages ved at belaste uddannelsesområdet med afskrivninger for den foretagne investering og en afvikling af trækket på opsparingen i samme hastighed. Herved betales investeringen tilbage i samme takt som effektiviseringen kan indhentes. Disponering af gevinster ud over tilbagebetalingen sker i forbindelse med den årlige hovedområdefordeling.

Annie Stahel

5. Campus

Dette punkt blev udsat på bestyrelsens møde d. 23. april.

Bestyrelsen får hvert år fremlagt CBS' Campusplan til godkendelse – sidst på bestyrelsens møde d. 17. april 2009, hvor bestyrelsen besluttede at nedsætte et campusudvalg.

Arbejdet med campusplanen er midlertidigt sat i bero, idet resultatet af strategiprocessen afventes.

Det fremlagte materiale fokuserer dels på kortsigtede kapacitetsudfordringer og semesterstart (bilag 5.1 og 5.2), og dels de langsigtede muligheder for kapacitetsudbyggelse på Solbjerg Campus (bilag 5.3).

Materialet fremlægges til bestyrelsens orientering. Konkrete projekter vedr. projektering af nybygning og/eller ombygning af større omfang vil blive fremlagt til bestyrelsens godkendelse på et senere tidspunkt, såfremt det bliver aktuelt.

Det indstilles at bestyrelsen tager notatet til efterretning.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
5	5.1	Campus og Semesterstart
5	5.2	CBS Ledelsesinformation juni 2010. Tema: Campus og kapacitetsudnyttelse
5	5.3	Udbygningsmuligheder på Solbjerg Campus

NOTAT

CBS Campus

Bestyrelsen

Campus og Semesterstart

Indledning

Det er en præmis for dette notat, at der i gennemsnit ikke er nævneværdig ledig kapacitet til rådighed på campus. Udgangspunktet for denne vurdering er den seneste, omfattende areal- og behovsanalyse i Campusplan 2009, set i sammenhæng med det oplevede pres på faciliteterne.

31.maj 2010

Annie Stahel
Gert Bechlund

Det er dog tydeligt, at der i spidsbelastningsperioder på hverdage mellem 10–14 i travle uger i semestret er mangel på både større auditorier og klasseværelser, samt på studiepladser til studerendes selvstændige arbejde. Der er også "geografisk" en skævhed i belastningen på Campus, hvor bl.a. Solbjerg Plads er en populær bygning for studerende.

Aktiviteterne i denne handlingsplan er på den korte bane overvejende rettet mod omprioritering og nytænkning af eksisterende faciliteter, så der i forhold til disse skabes mere "value for money & space".

Det tilstræbes at både drift og udvikling af campus underlægger sig ansvarlighedsprincipperne i PRME-initiativet og politikkerne i Green Campus Initiative.

Handlingsplan

- Der skal gennemføres en indsats for at fordele belastningen fra undervisningen ud på alle dagens lektioner. I det omfang dette gennemføres, forventes der ikke større skemalægningsproblemer i efterårssemestret. Men det betyder også at ganske mange ikke kan få deres ønskede favoritundervisningstider midt på dagen.
- Tilsvarende vil der fortsat opleves et voldsomt pres på faciliteterne til de studerendes selvstændige projektarbejde midt på dagen. I yderperioderne samt i week-ends er der bevisligt kapacitet til rådighed på campus.
- Tilsvarende gælder at campus må udnyttes i sin geografiske helhed. Mange aktiviteter må derfor placeres væk fra Solbjerg Plads eller Kilen, som foretrækkes af de fleste. Derfor mobiliseres der mod forbedret studiemiljø på Dalgas Have.
- Eksterne henvendelser om lokaler afvises allerede i stort omfang efter en nøje vurdering af relevans for CBS. Endvidere prioriteres undervisningen generelt højt i forhold til forskningsaktiviteter såsom konferencer o.l.

Om semesterstart og det kommende halvår

Omflytninger og konsolidering

Studieadministrative enheder flyttes sammen i sommer med henblik på konsolidering og effektivisering. CBS SIMI flytter ind i Råvarebygningen medio august 2010.



- Kortlægning og analyse af lokalekapacitet og –udnyttelse skal udvikles ved BI enheden
- Der skal implementeres en strengere politik og procedure for skema- og lokaleplanlægning samt prioritering af undervisning og konferenceaktiviteter
- CBS SIMI vil blive indarbejdet fsva deres behov for lokaler til undervisning
- Videreudvikling af lokaleplanlægningssystemet (Syllabus) skal sikre et godt grundlag for bedre analyser

Studiepladser og studieservice

- Der etableres 20 nye grupperum i Dalgas have til studerende
- Ovnhallen i Porcelænshaven og andre åbne områder indrettes med gruppearbejdspladser og whiteboards til studiepladser
- IT-brugerrum omlægges efter forbrugsanalyse til studiepladser
- Boghandelen på Solbjerg Plads flyttes til LRC ved Biblioteket.
- Nuværende boghandel lokaler på Solbjerg Plads omdannes til Superhelpdesk for studerende og medarbejdere med udvidet åbningstid
- Nuværende boghandel på Dalgas Have omdannes til studieservicebutik
- Caféen La Cable på Dalgas Have revitaliseres i samarbejde med Spisestuerne for mobilisering af studiemiljø på DH
- Der opsættes automater med koldt drikkevand rundt om på campus
- Der opsættes elstik op overalt på campus mhp strømforsyning af laptops

Campus udvikling i øvrigt

- Der udvikles pt. på projekt omkring vandtårnet overfor Kilen til faciliteter af strategisk værdi for CBS. Da vandtårnet er ganske specielt og fredet på den udvendige del vil det være en forudsætning for projektet, at det kan finansieres fuldstændigt ved ekstern finansiering. (Der kan ikke i indrettes arbejdspladser i traditionel forstand pga. de meget små vinduer.)
- I forlængelse af Vandtårnet arbejdes med planer for nybyggeri ved siden af Vandtårnet
- Eksamensafholdelsen er under udvikling og til debat på ministerielt plan og skal også nytænkes på CBS, specielt med henblik på eksperimenter med pc-baserede stedprøver under nye former; eksempelvis eksamener i auditorier på bærbare pc'ere i stedet for de gængse pc-lokaler med stationære pc'ere, der har utilstrækkelig kapacitet.
- På den lange bane vil CBS lade sig inspirere af tankerne om 3. Generations campusudvikling, der baserer sig på integration mellem universitetet og omgivelserne, hvorved grænsefladerne mellem by, virksomheder og universitet udviskes i takt med integrationen og en nyfortolkning af CBS i sin kontekst i omverden.
- Professorboligerne ved vandtårnet indrettes til arbejdsmiljø for at udnytte campusfaciliteterne til kerneaktiviteter. Gæsteprofessorboligerne må derfor (gen)etableres i den omgivende by, da boligreguleringsloven forudsætter en fuld substitution for lejlighederne et andet sted i kommunen. CBS Boligfonden er inddraget i dette projekt.
- Køb af byggeret omkring Fasanplads Station med henblik på evt senere udbygning af campus (f.x. studenterhus) (Købet er tidligere besluttet af bestyrelsen, og arbejdet genoptages overfor Frederiksberg Kommune og Metro)

CBS

LEDELSESINFORMATION JUNI 2010

TEMA

CAMPUS - KAPACITETSUDNYTTELSE

- UDNYTTELSE AF UNDERVISNINGSLOKALER
- ANVENDELSE AF LOKALER
- UDNYTTELSE AF IT-LOKALER

KAPACITETSUDNYTTELSE

Figur 1 viser i hvilket omfang, de store undervisningslokaler på CBS var reserveret i efteråret 2009. Betragtes de måneder, hvor hovedparten af undervisningsaktiviteterne fandt sted (september, oktober og november), ligger udnyttelsesgraden i dagtimerne (8:00 – 16:15) på hverdage relativt højt på 80 pct. Den ledige kapacitet i denne periode findes primært i morgentimerne og efter kl. 15 (se figur 2) og især på mandage og fredage, som generelt er mere upopulære at afholde undervisning på.

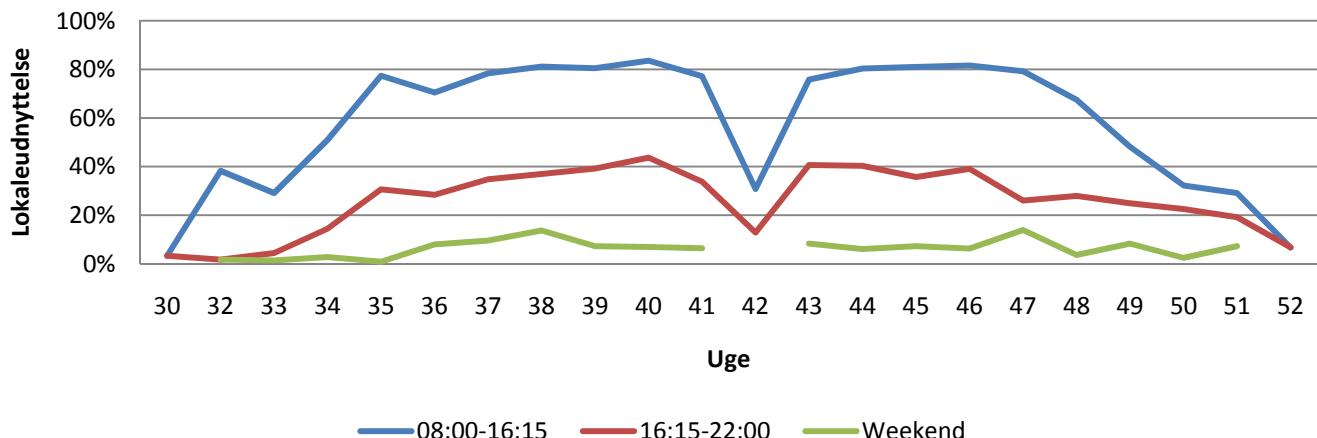
INDLEDNING

Denne udgave af CBS Ledelsesinformation indeholder en række analyser omkring CBS' kapacitetsudnyttelse i efteråret 2009. Dokumentet skal ses i sammenhæng med notatet om Campus og semesterstart, som er udarbejdet af Annie Stahel og Gert Bechlund.

Væsentlig lavere er udnyttelsesgraden i aftentimerne (16:15 – 22:00) på hverdag (ca. 40 pct.) og i weekenden (ca. 7 pct.) – se figur 1.

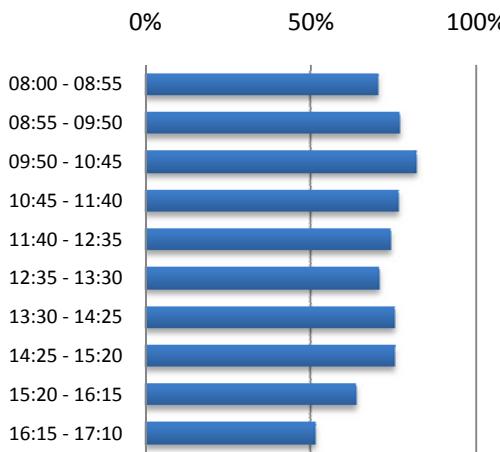
CBS råder således over betydelig ledig lokalekapacitet, som dog er placeret på tidspunkter, som både lærere og studerende i dag helst undgår.

Figur 1: Lokaleudnyttelse for store undervisningslokaler (>80 pladser), opgjort for efteråret 2009



Kilde: Syllabus via Targit

Figur 2: Kapacitetsudnyttelse i store lokaler, opgjort for efterår 2009, hverdage, september, oktober og november



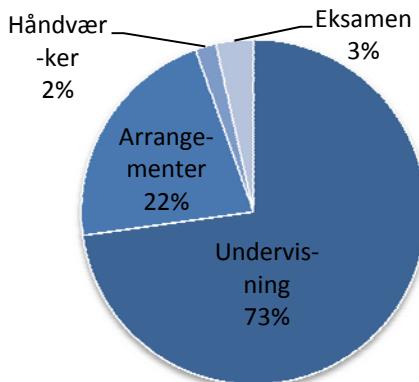
Kilde: Syllabus via Targit

HVAD BRUGER CBS LOKALERNE TIL?

CBS anvender overvejende de store lokaler til undervisning. Som det fremgår af figur 3 vedrørte 73 pct. af alle reservationer undervisningsaktiviteter.

Der har været et vist fokus på i hvilket omfang CBS anvender de store lokaler til andre aktiviteter end undervisning. Jf. figuren vedrørte 22 pct. af reservationerne i efteråret 2009 "andre arrangementer", herunder konferencer. Disse aktiviteter fandt primært sted i oktober og november måned. Ca. 1/3 af arrangementerne var dog placeret i aftentimerne, hvor udnyttelsen i forvejen er lav.

Figur 3: Fordelingen af aktiviteter i de store undervisningslokaler (> 80 pladser), opgjort for efteråret 2009.



Kilde: Syllabus via Targit

UDNYTTELSE AF IT-LOKALER

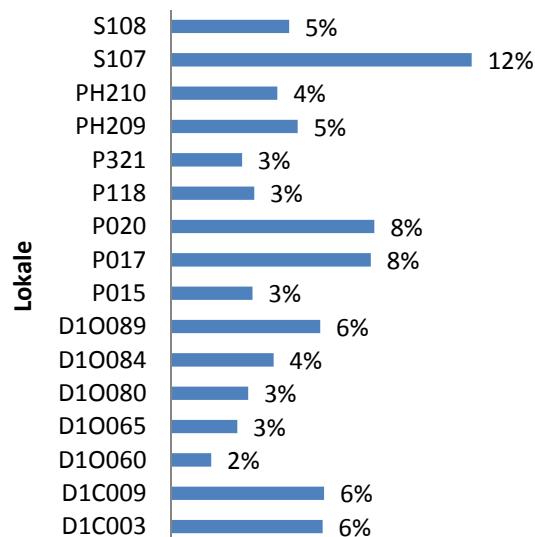
En del af CBS' lokaler er indrettet som it-lokaler, hvor en række stationære PC'er er sat op. Lokalene anvendes dels til undervisning og PC-eksamen, men er overvejende tænkt som en service overfor de studerende, der i løbet af dagen fri kan anvende udstyret.

Nedenstående analyse viser, hvor stor en andel af åbningstiden (7:30 – 23:00) PC'erne faktisk anvendes. Som det fremgår af figur 4, ligger anvendelsesprocenten på mellem 2 – 12 pct., hvilket må vurderes at være meget lavt. PC'erne anvendes overvejende i perioden 10:00 – 13:00.

Det skal nævnes, at der kan være ikke-registreret brug af it-lokalerne, når studerende bruger lokalene som studieplads, evt. med brug af egen laptop.

CBS forventer fremover at satse på digitale eksamener. Som en del af denne strategi vil it-lokalerne også indgå, enten ved at blive ændret til en anden type lokale eller justeret, så de i højere grad passer til det faktiske behov.

Figur 4: Udnnyttelsen af PC'er i it-lokaler på CBS, opgjort for hverdage i perioden 22/3 – 26/4 2010.



Kilde: Opgørelse over pålogninger på PC'erne.

CBS Ledelsesinformation udarbejdes af Business Intelligence Enheden i tæt samarbejde med andre enheder på CBS.

Har du spørgsmål eller kommentarer til indholdet er du velkommen til at kontakte Camilla Schreiner Andersen på e-mail. csa.ls@cbs.dk eller telefon (38 15) 25 95.

NOTAT

CBS Campus

Bestyrelsen



Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Udbygningsmuligheder på Solbjerg Campus

Den overordnede strategi for campusudviklingen herunder 3. Generations campusudvikling, foreslås drøftet i forlængelse af CBS' nye strategi.

3. juni 2010

LR/CT

Med henblik på at skabe et overblik over de eksisterende udbygningsmuligheder, er der udarbejdet vedlagte arealoversigt 'CBS – Udbygningsmuligheder'. Tegningen viser både områdets bebyggelsesmuligheder og hvilke byggerettigheder/arealer CBS ejer, samt hvilke der i givet fald skal erhverves.

Nybyggeri ved metroforplads, køb af grund og byggeret samt arkitektkonkurrence

Bestyrelsen har tidligere besluttet, at der optages forhandlinger med Frederiksberg Kommune/Metroselskabet om køb af grund og byggeret omkring Fasanvej Station

Frederiksberg Kommune er nu nået til en politisk behandling af salget, og vil på By- og miljøudvalgets møde den 7. juni tage stilling til køb af byggeret, samt til samhørigheden mellem et salg af byggeret og en fælles arkitektkonkurrence vedr. bebyggelse af hele området omkring metroforpladsen. Hvis udvalget vælger at betinge salg af byggeret af afholdelse af en fælles arkitektkonkurrence, vil der være behov for at det givne mandat udvides til at kunne omfatte tilslagn om afholdelse af en fælles konkurrence.

En aftale om køb af grund og byggeret samt afholdelse af en konkurrence vil i givet fald blive forelagt bestyrelsen inden underskrift.

Nybyggeri på Vandværksgrunden ved siden af Vandtårnet

Frederiksberg Kommune har på embedsmandsniveau tilkendegivet at de ser udnyttelse af dette område i tæt sammenhæng med nybyggeriet i området ved Fasanvej Station.

Nybyggeri på Campusgrønning herunder køb af byggeret

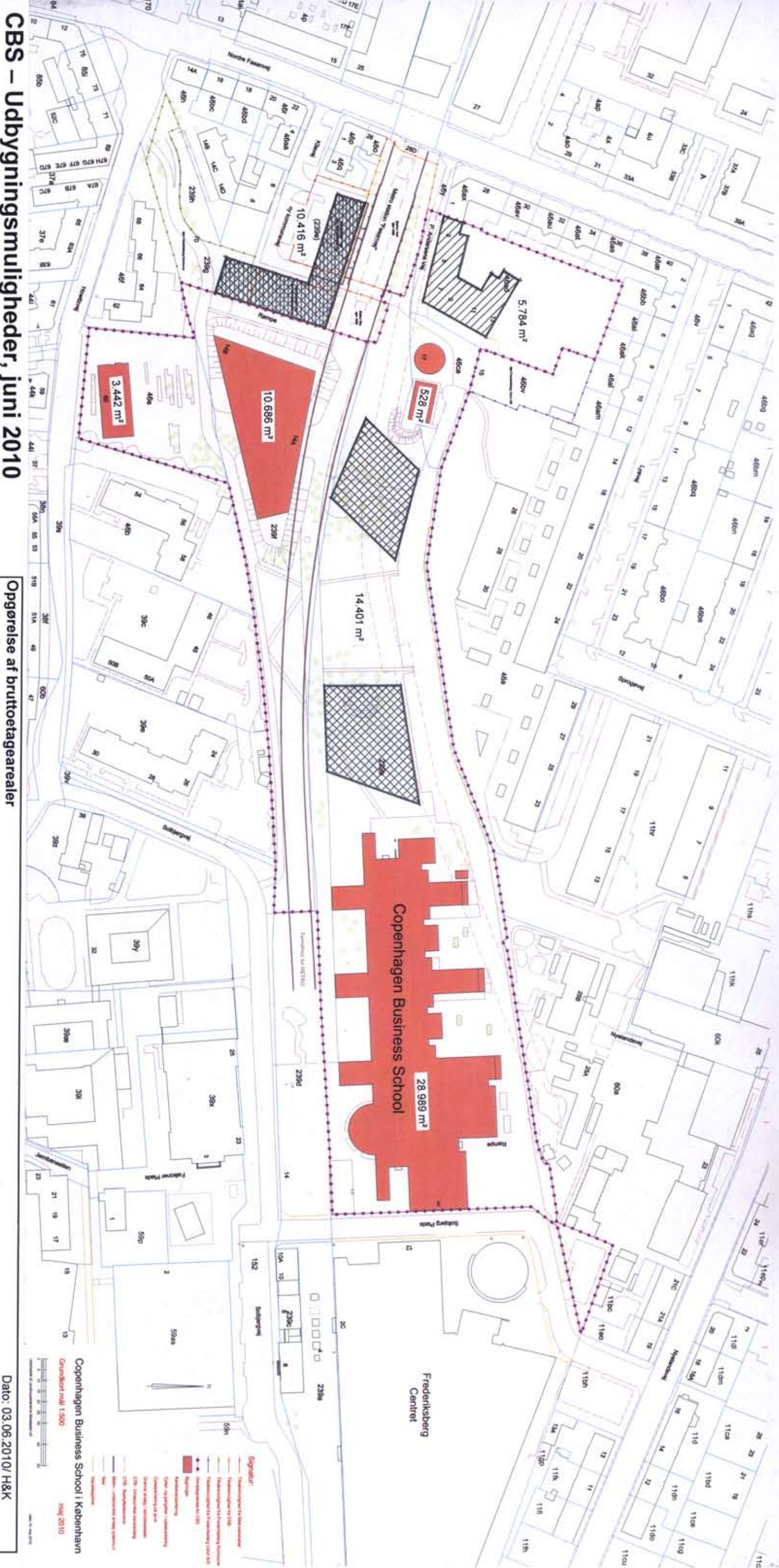
Såfremt byggeret på Grønningen udnyttes, skal der optages forhandlinger med den tidligere ejer om betaling for byggeretten, idet der alene er betalt for arealet og den hidtil udnyttede byggeret.

Projekt for renovering og ombygning af vandtårnet og Professorboligerne ved Vandtårnet

De tekniske forudsætninger for udnyttelse af bygningerne til de ønskede formål er ved at blive undersøgt i samarbejde med Kulturarvsstyrelsen og Frederiksberg Kommune.

Annie Stahel





Bebyggesprocent 130 som i gældende lokalplan

Opgørelse af bruttoetagearealer

Signatur	Placering	eksisterende m ² brutto	mulige m ² brutto	i alt m ² brutto
Eksisterende bygninger i området Solbjerg Campus		43.645	1.399 *	43.645
Byggemuligheder, der ikke kræver køb af byggeret	matr.nr. 46e - areal ved Vandtårnet		1.128 *	
Byggemuligheder, der ikke kræver køb af byggeret	matr.nr. 46ad - areal ved Vandværksgrund		5.784	
Byggemuligheder, der kræver køb af byggeret	matr.nr. 239b + 239f - Campusgrønning		11.874 *	
Byggemuligheder, der kræver køb af grund og byggeret	flere matr.nr. - Metroforplads m.v.		10.416	
Bruttoetageareal i alt ved bebyggesprocent 130		43.645	30.601	74.246
Bruttoetageareal i alt ved bebyggesprocent 150		42.023	85.668	

6. Bestyrelsens forretningsorden

Forretningsordenen i den gældende udgave drøftes med henblik på at afdække ønsker til og behov for ændringer. På baggrund af bestyrelsens behandling udarbejdes, såfremt der ønskes ændringer i forretningsordenen, revideret version, der fremlægges til godkendelse på junimødet.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
6	6.1	Forretningsorden for bestyrelsen ved Copenhagen Business School – Handelshøjskolen i København

**Forretningsorden for bestyrelsen
ved
Copenhagen Business School
Handelshøjskolen i København**

Bestyrelsens konstituering

§ 1. Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflerhed blandt de tilstede værende medlemmer. Funktionsperioden for formand og næstformand er fire år jf. de eksterne medlemmers udpegning for fire år ad gangen.

§ 2. Bestyrelsens formand repræsenterer bestyrelsen udadtil. Formanden skal påse, at lovgivning, vedtægt og forretningsorden overholdes.

Stk. 2. Formanden er talsmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne.

Stk. 3. I formandens fravær træder næstformanden i formandens sted.

Stk. 4. Formanden skal tilstræbe, at bestyrelsens drøftelser finder sted i den samlede bestyrelse, og at alle væsentlige beslutninger træffes i den samlede bestyrelse.

§ 3. Suppleanten for et valgt medlem træder ind, hvis det valgte medlem har forfald af mere end fire måneders varighed, men ikke ved et medlems fravær fra et enkelt møde.

Retningslinjer for bestyrelsens arbejde

§ 4. Der afholdes min. 5 ordinære møder pr. år, inkl. et heldags strategiseminar i september.

§ 5. Der udarbejdes en rullende etårs møde- og arbejdsplan for bestyrelsen.

§ 6. Formanden foranlediger indkaldelse til de ordinære møder mindst 7 dage før mødets afholdelse. Indkaldelsen ledsages af dagsorden samt relevant bilagsmateriale.

Stk. 2. Punkter, der ønskes optaget på dagsordenen, skal være formanden i hænde senest 14 dage før mødets afholdelse.

Stk. 3. Ekstraordinære møder afholdes, såfremt formanden skønner det nødvendigt, eller såfremt mindst fem medlemmer forlanger det.

Stk. 4. Ekstraordinære møder kan, såfremt formanden skønner det hensigtsmæssigt, afholdes som telefonmøder.

§ 7. I særlige tilfælde kan formanden træffe beslutning om, at en sag afgøres ved skriftlig høring (f.eks. elektronisk).

§ 8. Formanden leder bestyrelsens møder. Ved formandens forfald træder næstformanden til som mødeleder.

§ 9. Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Alle sager afgøres ved simpelt flertal, med mindre andet er bestemt i vedtægten. Ved stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende.

Stk. 2. Såfremt et medlem ikke har mulighed for at deltage i et møde, kan der stemmes via skriftlig fuldmagt. Fuldmagten fremlægges for formanden ved mødets begyndelse. Et bestyrelsesmedlem kan kun oppebære fuldmagt fra ét andet medlem på et givent møde.

§ 10. Formanden træffer i samråd med rektor beslutning om indkaldelse af særligt sagkyndige i forbindelse med punkter på dagsordenen.

§ 11. Der føres beslutningsreferater over bestyrelsens møder og beslutninger truffet ved skriftlig høring.

Stk. 2. Udkast til referat sendes til bestyrelsen senest 7 dage efter mødet. Referatet godkendes af bestyrelsen ved skriftlig høring (elektronisk) og udsendes derefter til bestyrelsens medlemmer og direktionen (jf. §28 stk. 2) og offentliggøres på CBS web. Godkendt referat skal foreligge senest 14 dage efter mødet.

Stk. 3. Det godkendte referat underskrives af alle bestyrelsens medlemmer på det efterfølgende møde.

Stk. 4. Punktet "kommunikation af bestyrelsens beslutninger" optages som fast sidste punkt på dagsordenen. Her fastlægges, hvordan de trufne beslutninger kommunikeres.

§ 12. Afbud til møder sker ved skriftlig eller telefonisk henvendelse til bestyrelsens sekretær.

§ 13. Bestyrelsen kan nedsætte ad hoc-udvalg med henblik på at udarbejde beslutningsoplæg til bestyrelsen, når dette skønnes hensigtsmæssigt.

Bestyrelsens opgaver

§ 14. Bestyrelsen skal varetage CBS' interesser som uddannelses- og forskningsinstitution.

§ 15. Bestyrelsen udarbejder CBS' vedtægt og ændringer heri. Vedtægt og ændringer heri skal godkendes af ministeren.

§ 16. Bestyrelsen skal fastlægge retningslinier for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling.

§ 17. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor og, efter indstilling fra rektor, CBS' øvrige øverste ledelse (forskningsdekan, uddannelsesdekan og universitetsdirektør).

Stk. 2. Bestyrelsen har ikke kompetence i enkeltsager vedrørende universitetets øvrige ansatte eller vedrørende studerende.

Stk. 3. Bestyrelsen godkender forretningsorden for direktionen.

§ 18. Bestyrelsen fastlægger CBS' langsigtede strategi.

Stk. 2. Bestyrelsen indgår udviklingskontrakt med Ministeren for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Stk. 3. Bestyrelsen skal sikre systematisk opfølging på igangsatte initiativer for at sikre, at de er gennemført efter hensigten.

§ 19. Bestyrelsen godkender CBS' budget, herunder principperne for ressourcernes anvendelse.

Stk. 2. Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler til størst mulig gavn for højskolens formål. Bestyrelsen foretager den overordnede fordeling af CBS' ressourcer i henhold til udviklingskontrakten.

§ 20. Bestyrelsen vedtager en plan for den samlede ejendomsanvendelse (bygningsplan).

§ 21. Bestyrelsen træffer afgørelse om nedlæggelse af CBS. Beslutning herom kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Det er ikke muligt at afgive stemme via fuldmagt.

Stk. 2. Såfremt bestyrelsen ikke er beslutningsdygtig, indkaldes til ekstraordinært møde jf. forretningsordenens bestemmelser herom.

Åbenhed

§ 22. Der skal være størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde.

§ 23. Dagsordener og bilag til møderne vil blive gjort tilgængelige på CBS web minimum 4 dage før mødets afholdelse jf. dog vedtægtens §3, stk. 2.

§ 24. Rektor er ansvarlig for den interne kommunikation om bestyrelsens arbejde, mens formanden er ansvarlig for den eksterne kommunikation.

§ 25. Bestyrelsens møder er offentlige. Udover bestyrelsens medlemmer er rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, universitetsdirektør og bestyrelsens sekretær faste deltagere i alle møder. Bestyrelsen kan desuden indkalde "særligt sagkyndige" jf. §10.

§ 26. Bestyrelsen kan behandle sager for lukkede døre jf. vedtægtens §3. Formanden træffer forud for mødet afgørelse om, hvilke sager, der behandles for lukkede døre.

Stk. 2. Bestyrelsen kan desuden på mødet træffe afgørelse om, at sager behandles for lukkede døre.

Inabilitet

§ 27. Et bestyrelsesmedlem har pligt til tidligst muligt at informere bestyrelsen om sin eventuelle inhabilitet jf. bestemmelserne i Offentlighedsloven.

Stk. 2. Bestyrelsen træffer endelig afgørelse om et medlems inhabilitet.

Bestyrelsens forhold til rektor/direktion

§ 28. Bestyrelsen fastsætter rammerne for universitetets daglige ledelse, der varetages af rektor.

Stk. 2. Direktionen består af rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan og universitetsdirektør.

Stk. 3. Bestyrelsen fastsætter retningslinier for forholdet mellem bestyrelse og direktion, herunder for hvordan bestyrelsen fører tilsyn med rektors ledelse af CBS.

Stk. 4. Rektor er ansvarlig for at sikre, at bestyrelsen modtager alle væsentlige oplysninger.

Stk. 5. Rektor udarbejder til hvert ordinært bestyrelsesmøde en aktivitetsrapport ("Rektors beretning").

Stk. 6. Direktionens medlemmer har ret til at udtale sig på bestyrelsens møder.

Stk. 7. Bestyrelsen evaluerer hvert år direktionens arbejde og resultater samt samarbejdet mellem bestyrelse og direktion.

Økonomi og overordnede planer

§ 29. Rektor udarbejder forslag til budget for CBS' virksomhed for det kommende regnskabsår samt flerårsbudgetter til bestyrelsens godkendelse.

Stk. 2. Rektor forelægger halvårsrapportering og revideret budget til bestyrelsens godkendelse.

Stk. 3. Rektor udarbejder årsregnskab (årsrapport), der efter godkendelse af formanden forelægges bestyrelsen til godkendelse og underskrift.

§ 30. Rektor udarbejder i samarbejde med formanden forslag til udviklingskontrakt til bestyrelsens godkendelse med henblik på indgåelse af kontrakt med ministeren.

Stk. 2. På baggrund af den med ministeren indgåede udviklingskontrakt udarbejder rektor forslag til handlingsplaner til bestyrelsens godkendelse.

Bestyrelsens selvevaluering

§ 31. Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en mundtlig selvevaluering under ledelse af formanden.

Stk. 2. Formanden udarbejder forslag til kriterier for selvevalueringen, der fremlægges til bestyrelsens godkendelse.

Godkendelse af forretningsordenen samt ændringer i denne

§ 32. Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen. Den gennemgås af bestyrelsen ved årets første møde, hvorpå den godkendes af den samlede bestyrelse.

Godkendt af bestyrelsen den 17. april 2009



Anders Knutsen, formand



Merete Eldrup, næstformand



Klaus Holse Andersen



Eva Berneke



Uffe Gade



Patrick Gram



Peter Gorm Hansen



Kristian Kreiner



Thomas Plenborg



Peter Schütze



Henrik Thorn

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt evt.

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

Udover det fremlagte skriftlige materiale vil rektor mundtlig orientere om det årlige tilsynsmøde med universitets- og bygningsstyrelsen og status på CBS-SIMI Executive fusionen. Uddannelsesdekanen vil mundtligt orientere om de seneste nationale akkrediteringer af CBS-uddannelser.

Punktet er til orientering. Det er muligt at stille spørgsmål til formand og direktion under dette punkt, ligesom spørgsmål og kommentarer til det skriftlige materiale er velkomne.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
7.a	7.1	Opfølgning på nøgletal, juni 2010
7.b	7.3	Rektors beretning til bestyrelsen, juni 2010
7.f	7.4	Scenarios for the current strategy process at University of Aarhus
7.g	7.5	DI indsigt: For få vælger uddannelser der giver vækst
7.h	7.6	Datoer for bestyrelsesmøder 2011

CBS

OPFØLGNING PÅ NØGLETAL JUNI 2010

INDHOLD

- OPFØLGNING PÅ UDVIKLINGSKONTRAKT
- AKTIVITETSINDIKATORER

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT

JUNI 2010

1. Forskning

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
1.1 Forskningsproduktion 1)							
1.1.1 Forskningspublikationer 2)	932	769	886	1.080	-	31.12.10	1.019
1.1.2 Artikler i peer review ed videnskabelige tidsskrifter	290	295	329	417	-	31.12.10	350
1.1.3 Artikler i videnskabelige tidsskrifter, ikke peer review ed	108	146	136	117	-	31.12.10	108
1.1.4 Videnskabelige bøger, monografier	161	108	109	151	-	31.12.10	161
1.1.5 Bidrag til videnskabelige bøger/antologier	373	220	312	395	-	31.12.10	400
1.1.6 CBS-forskeres medlemskaber af int. Editorial Boards	185	248	196	246	-	31.12.10	190

Noter:

- 1.1: 1) Der er ændret optællingsmåde for publikationer fra 2007 og frem, således at man ikke umiddelbart kan sammenligne med 2006.
 2) Det samlede tal for forskningspublikationer er sum af 1.1.2 til 1.1.5, men rummer ikke den samlede produktion på CBS. Således er fx konferencebidrag, w orking papers m.v. ikke indeholdt.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
1.2 Internationalisering af forskningen							
1.2.1 Internationale konferencer og w orkshops	128	98	106	116	-	31.12.10	128
1.2.2 Udenlandske gæsteforskerophold på CBS, > 1 måned	44	50	75	69	-	31.12.10	46
1.2.3 CBS-forskere på ophold i udlandet, > 1 måned	45	30	33	65	-	31.12.10	47

Noter:

- 1.2.2: Antallet af udenlandske gæsteforskerophold på CBS i 2006 og 2007 omfatter fejlagtigt ansatte forskere i midlertidige stillinger på mere end 2 måneder. Tidligere år har der således været et misforhold mellem selve navnet på indikatoren og den definition, der er anvendt. I 2008 ændres definitionen således, at indikatorer og definition passer sammen. Dette betyder, at opgørelsen fremover rummer antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen er inklusiv udenlandske ph.d.-studerende.
 1.2.3: Antallet af CBS-forskere på ophold i udlandet omfatter i 2006 og 2007 ophold på mere end 2 måneders varighed. I 2008 er perioden jf. definitionen ændret til mere end 1 måneds varighed.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
1.3 Tiltrækning af eksterne midler							
1.3.1 Forskningsbevillinger fra private/ikke-offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	24.043	20.902	25.208	26.780	4.508	31.12.10	27.649
Antal	170	127	139	133	77	31.12.10	170
1.3.2 Forskningsbevillinger fra danske offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	32.656	42.862	59.848	61.486	12.458	31.12.10	37.554
Antal	150	158	194	193	116	31.12.10	150
1.3.3 Forskningsbevillinger fra EU							
Beløb (1.000 kr.)	4.533	8.700	7.686	5.872	1.036	31.12.10	5.213
Antal	20	24	32	30	22	31.12.10	22

Noter:

- 1.3: Opgørelsen viser det faktiske forbrug (aktiviteter) på de pågældende projekter, målt som registrerede indtægter på projektet (indtægtsspejlinger). Som konsekvens af implementering af nyt økonomisystem samt kontoplan er metoden for udtræk af data ændret i 2009 sammenlignet med 2008. Den eneste store ændring findes i EU-projekterne, hvor tallet tidligere inkluderede EU-projekter vedrørende uddannelsesområdet også. Disse projekter er ikke medtaget i 2009 og 2010 og kan forklare faldet.
 I CBS' egen specifikation af de tilskudsfinansierede forskningsmidler har vi brugt opdelingen statslige og ikke-statslige af hensyn til overhead-beregningen. Denne specifikation har vi brugt i opfølgnerne på udviklingskontrakterne i de tidligere årsrapporter. Dette har givet en mindre forskydning i opgørelsen af hhv. offentlige og ikke-offentlige til fordel for sidstnævnte, da vi har offentlige bevilingsgivere, som ikke er statslige. I årets opgørelse er specifikationerne blevet justeret, så de svarer til udviklingskontraktens specifikationer. Før 2007 var opgørelsen baseret på en anden rapport, som desværre ikke kan rekonstrueres i detaljer. Fejlen kan derfor kun rettes i perioden 2007-2010.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT

JUNI 2010

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
1.4 Ph.d. aktiviteter							
1.4.1 Ph.d.-optag - Humaniora/ Samfundsvidenskab	41	-	50	52	24	01.10.10	43
Ph.d.-optag - IT	8	-	2	6	1	01.10.10	8
1.4.2 Antal godkendte af handlinger	28	29	33	25	29	01.10.10	32
1.4.3 Antal udenlandske ph.d.-studerende	44	40	42	44	46	01.10.10	51
1.4.4 Andel af CBS-ph.d.-studerende på udlandsophold	15%	8%	12%	16%	8%	01.10.10	40%
1.4.5 Antal ph.d.-skoler	6	7	3	3	3	01.10.10	-

Noter:

1.4.1: Der foreligger ingen opgørelse for 2007, da optaget ikke blev registreret indenfor områderne Humaniora/Samf/IT.

1.4.5: CBS har ikke fastsat mål for antallet af ph.d.-skoler.

2. Uddannelse

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.1 Ansøgninger og optag							
2.1.1 Antal 1. prioritetsansøgninger til CBS' bacheloredannelser	3.662	3.840	3.853	4.433	2.263	01.07.10	4.000
2.1.2 Antal optagne							
Bachelor	2.484	2.614	2.384	2.347	-	01.10.10	2.484
Kandidat	2.100	2.162	2.424	2.526	-	01.10.10	2.415
Executive Master	200	320	185	436	-	01.10.10	230
Diplom	1.510	1.292	1.765	1.584	-	01.10.10	1.570
2.1.3 Antal programmer							
Bachelor	14	14	14	16	-	01.10.10	15
Kandidat	11	14	14	17	-	01.10.10	13
Executive Master	9	9	9	10	-	01.10.10	11
Diplom	9	9	9	9	-	01.10.10	11

Noter:

2.1.1: Den endelige opgørelsen baserer sig på CBS' egen opgørelse primo juli. Opgørelsen for juni 2010 inkluderer årets kvote 2 ansøgninger.

2.1.2: Opgørelsen baseres på 1. oktober-tallene. Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner.

2.1.3: Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner. Set i forhold til den oprindelige kontrakt er tallet for 2006 reduceret for Executive og Diplom, da det ved nærmere gennemsyn viste sig, at der var medtaget for mange programmer. Tallet svarer nu til rapporteringen på den tidligere Udviklingskontrakt.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.2 Studenterfrafald							
2.2.1 Frafald, efter normeret tid + 1 år							
Bachelor, SAMF	30%	32%	33%	30%	-	01.10.10	25%
Bachelor, HUM	43%	47%	46%	41%	-	01.10.10	38%
Kandidat, SAMF	23%	21%	24%	21%	-	01.10.10	20%
Kandidat, HUM	27%	25%	44%	28%	-	01.10.10	24%

Noter:

2.2.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT

JUNI 2010

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.3 Gennemførsel							
2.3.1 Gennemførsel, normeret tid							
Bachelor, SAMF	59%	59%	59%	62%	-	01.10.10	65%
Bachelor, HUM	40%	38%	40%	48%	-	01.10.10	46%
Kandidat, SAMF	15%	16%	24%	19%	-	01.10.10	40%
Kandidat, HUM	1%	2%	4%	2%	-	01.10.10	12%
2.3.2 Gennemførsel, normeret tid + 1 år							
Bachelor, SAMF	68%	66%	65%	68%	-	01.10.10	70%
Bachelor, HUM	52%	49%	49%	57%	-	01.10.10	54%
Kandidat, SAMF	45%	50%	51%	58%	-	01.10.10	62%
Kandidat, HUM	33%	34%	34%	49%	-	01.10.10	45%
2.3.3 Gennemførselstid (år)							
Bachelor, SAMF	2,9	2,9	2,8	2,9	-	01.10.10	2,9
Bachelor, HUM	3,4	3,3	3,1	3,1	-	01.10.10	3,4
Kandidat, SAMF	3,2	3,0	2,9	2,9	-	01.10.10	3,0
Kandidat, HUM	3,6	3,2	3,1	2,9	-	01.10.10	3,5
2.3.4 Gennemførsel i alt (efter 5 år)							
Bachelor, SAMF	68%	69%	67%	66%	-	01.10.10	70%
Bachelor, HUM	55%	54%	50%	52%	-	01.10.10	58%
Kandidat, SAMF	65%	64%	66%	66%	-	01.10.10	65%
Kandidat, HUM	65%	63%	66%	55%	-	01.10.10	65%

Noter:

- 2.3.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter. Dette betyder at 2009-opgørelsen i UK svarer til beregningen for 2008, idet gennemførsel på normeret tid og gennemførsel på normeret tid + 1 år baseres på den samme årgang.
- 2.3.2: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.
- 2.3.4: Tallene er opgjort efter 5 års studietid.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.4 Uddannelser tilpasset samfundets behov							
2.4.1 Beskæftigelsesgrad for færdiguddannede							
Kandidat, HUM	66%	80%	81%	86%	-	31.12.10	75%
Kandidat, SAMF	78%	82%	79%	82%	-	31.12.10	88%

Noter:

- 2.4.1: Opgørelsen bygger på VTUs statistik, der viser hvad nyuddannede laver 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse. Opgørelsen baseres på data fra Danmarks Statistik. Tallet for 2009 omfatter den måling foretaget med udgangspunkt i 2007-data. Set i forhold til den oprindelige udviklingskontrakt er data for 2006 blevet korrigert, så de svarer til statistikken for 2004 på VTUs hjemmeside.
- Det skal bemærkes, at tallet ikke omfatter personer, der opholder sig i udlandet på måletidspunktet, hvilket for CBS' samfundsvidskabelige dimittender ligger relativt højt i 2009-målingen (12%). Ledigheden for HUM-dimittender lå desuden i 2009-målingen på 6 % og for SAMF-dimittender på 2 %.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.5 Iværksætteri							
2.5.1 Antal udbudte kurser i Entrepreneurship - i ECTS	177	-	285	289	-	31.12.10	210

Noter:

- 2.5.1: Tallet for 2008 og 2009 baseres på en opgørelse udarbejdet af Øresundsuniversitetet. Samme opgørelse anvendes ligeledes i Øresundsuniversitetets rapportering af universiteternes aktiviteter inden for entrepreneurship. I 2006 opgjorde CBS selv tallet. Den nye opgørelse forventes at være væsentlig mere valid og veldokumenteret. Opgørelsen for 2008 dækker over kurser udbudt i efteråret 2008 samt forår 2009 og dækker over 28 fag.
- Der foreligger ingen opgørelse for 2007.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT

JUNI 2010

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.6 Internationalisering af uddannelserne							
2.6.1 Antal CBS-studerende på udenlandsophold	771	790	920	1.000	-	01.10.10	1.100
2.6.2 Antal udenlandske studerende på CBS							
Full-programme	1.336	1.534	1.626	1.902	-	01.10.10	1.386
Udveksling	876	960	1.036	1.029	-	01.10.10	1.300
2.6.3 Strategiske alliance: Uddannelser i fællesskab med strategiske partnere	4	-	8	9	-	31.12.10	10
2.6.4 Kurser på engelsk, oprettede kurser i ECTS	1.755	-	1.385	1.036	-	01.10.10	1.935
2.6.5 Uddannelser på engelsk							
Antal programmer og linjer på engelsk	24	19	23	29	-	01.10.10	26
Andel af programmer og linjer udbudt på engelsk ift samlet udbud	37%	30%	38%	43%	-	01.10.10	40%

Noter:

2.6.2: I opgørelsen af antallet af full-time indgår studerende på daguddannelserne med andet statsborgerskab end dansk.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.7 Kvalitet i uddannelserne							
2.7.1 Andel oprettede fag, hvor undervisningsevalueringerne offentliggøres på nettet	0%	0%	0%	100%	100%	31.12.10	100%
2.7.2 Strategi for undervisningsformer/efteruddannelse af undervisere	ja	ja	ja	ja	ja	31.12.10	ja
2.7.3 Antal kursusstimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	6.064	-	5.684	6.787	-	31.12.10	7.200
2.7.4 Antal afsatte årsværk til at styrke pædagogik og fagdidaktik	13,1	-	14,7	19,0	-	31.12.10	14,0
2.7.5 Studievejledningsaktivitet: procentvis andel af vejledere med vejlederuddannelse (årsværk)	100%	-	100%	100%	-	31.12.10	100%
2.7.6 Studievejledningsaktivitet: antal årsværk afsat til studie- og karrierevejledning	12,25	-	14,60	13,92	-	31.12.10	15,00
2.7.7 Strategi for studiemiljø:							
Campusplan	ja	ja	ja	ja	ja	31.12.10	ja
Andel af campus med netadgang	100%	100%	100%	100%	100%	31.12.10	100%
Antal grupperum	60	60	55	64	36	31.12.10	60
2.7.8 Studiemiljø på bacheloruddannelserne							
Andel af uddannelser med udvidet introforløb	0%	-	100%	100%	100%	31.12.10	100%
Andel af uddannelser med mentorordning	0%	29%	100%	100%	100%	31.12.10	50%
2.7.9 Kvalitetssikring af uddannelserne	-	-	se note	se note	-	31.12.10	-

Noter:

2.7.8: Alle bacheloruddannelser og cand.soc.-uddannelser har i 2008 implementeret mentorordninger og udvidet introforløb. Mentorordningen startede i 2007. I den oprindelige udgave af CBS' Udviklingskontrakt er de 29% angivet under 2006. Dette er rettet i denne udgave.

2.7.9: CBS har udarbejdet en overordnet evaluatingsmodel, som også indeholder retningslinjer for de årlige og løbende evalueringer. Fra efteråret 2008 blev de løbende evalueringer implementeret på alle daguddannelser, og i foråret 2009 implementeres de årlige evalueringer også på daguddannelserne. Opfølgning af begge evalueringstyper indgår som en del af evaluatingsmodellen.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
2.8 Efter- og videreuddannelse							
2.8.1 Antal kursister (Master og Diplom)							
Antal árselever	1.417	1.374	1.456	1.557	782	31.12.10	1.400
Antal betalende personer	6.582	-	6.189	6.937	3.686	31.12.10	6.500
2.8.2 Deltagerbetaling (i 1.000 kr.)							
Executive Master	40.065	50.582	49.693	50.833	25.970	31.12.10	59.200
Diplom	42.636	45.987	55.164	63.237	32.379	31.12.10	47.800
2.8.3 Sommerskole og øvrige korte åbne kurser							
Antal kurser udbudt	42	45	58	49	-	31.12.10	75
Antal kursusdage	215	235	278	244	-	31.12.10	325

Noter:

2.8.1: Tallene er opgjort på basis af indberetninger til VTU og UVM. For antallet af betalende personer er der tale om en bruttoopgørelse, hvor ét cpr.nr. godt kan forekomme flere gange.

For 2006 og 2007 omfatter tallene også tompladser/enkelfag (incl ISUP) på daguddannelserne, mens tallene for 2008 og 2009 udelukkende omfatter master- og diplomuddannelser.

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT

JUNI 2010

3. Videnspredning

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
3.1 Samarbejde med professionshøjskolerne							
3.1.1 Aktiviteter gennemført i samarbejde med professionshøjskolerne	-	-	2	2	-	31.12.10	aftaler med 3 KBH CVUer

Noter:

3.1.1: Der er indgået aftaler med Erhvervsakademi Nord (som dækker tidligere CVU Lyngby og Hillerød) og det nye Erhvervsakademi, som har deltagelse af Niels Brock, Erhvervsskolen Nordsjælland, Hotel- og Restaurantskolen og Handelsskolen København Nord.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
3.2 Deltagelse i den offentlige debat							
3.2.1 Antal besøg på Experts@CBS	69.739	112.159	116.485	73.766	44.339	31.12.10	120.000
3.2.2 Antal presseklip, der citerer CBS-forskere, ledere og studerende som eksperter	5.271	5.270	8.552	8.575	-	31.12.10	6.600
3.2.3 Antal artikler i kategorien "Andet/formidlingsartikler" i CBS research	995	1.420	1.904	2.221	-	31.12.10	1.200
3.2.4 Antal formidlingsarrangementer	229	242	201	259	-	31.12.10	275

Noter:

3.2.1 Opgørelsesmetoden er blevet ændret i 2009, idet der nu kun medtages eksterne søgninger. Tallet er dermed blevet mere retvisende.

3.2.2: Opgørelsen indeholder ikke presseklip opgjort i de digitale medier. Stigningen i 2008 skyldes primært CBS' involvering i Finanskrisen ultimo 2008.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
3.3 Samarbejde med erhvervslivet							
3.3.1 Erhvervsfinansierede ph.d. og DBA							
Antal indskrevne	60	54	64	59	61	01.10.10	69
Antal tildelte grader	6	8	7	6	8	01.10.10	7
3.3.2 Antal studerende på internship i virksomheder og organisationer	234	314	312	352	-	31.12.10	468
3.3.3 Alumni - tilmeldte til Alumni forum	4.710	5.100	5.183	4.873	-	31.12.10	5.500
3.3.4 Bestyrelsesposter, som indehaves af faste forskere ved CBS (i virksomheder)	65	-	115	134	-	31.12.10	65

Noter:

3.3.1: DBA = Doctor of Business Administration

3.3.4: Opgørelsen for 2007 inkluderer andre medlemskaber end bestyrelsesposter (jf. tidligere udviklingskontrakt), hvorfor tallet ikke er medtaget her.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
4. Forskningsbaseret myndighedsbetjening							
4.1 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	-	-	-	-	-	-	31.12.10

Noter: CBS har pt. ingen forskningsbaseret myndighedsbetjening.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status, maj 2010	Endelig opgørelse foreligger	Mål 2010
5. Styrkelse af finansieringsgrundlaget							
5.1 Deltagerbetaling fra "ikke EU/EØS-studerende" - andel af CBS' samlede uddannelsesindtægt	0,4%	0,4%	0,5%	0,6%	-	31.12.10	0,5%
5.2 Indtægter fra skräddersyede kurser og ydelser (mio. kr.)	14,1	13,4	15,0	17,3	-	31.12.10	16,5
5.3 Indtægter fra corporate partners, sponsorer og lign. (til CBS' generelle formål) (mio. kr.)	2,30	1,00	0,3	0,6	0,6	31.12.10	3,12

Noter:

5.3: I 2006-opgørelsen er der ved en fejl medtaget indtægter, det rettelig vedrører Boligfonden og Stipendiefonden.

AKTIVITETSINDIKATORER

JUNI 2010

	2006	2007	2008	2009	Status 2009	Status 2010	Budget 2010				
					Jan - Maj	Jan - Maj					
Ordinær uddannelse											
Basistal											
Antal ansøgere i alt, Bachelor	7.436	8.238	8.511	10.647	4.867	5.870	-				
Heraf 1. prioritet, Bachelor	3.662	3.840	3.853	4.433	2.032	2.263	-				
Antal STÅ	8.418	9.023	8.795	9.468	-	5.425	-				
Antal studerende	12.129	12.864	12.508	13.162	-	-	-				
Gennemsnitsalder											
Optagne bachelorer	21,9	22,1	21,6	21,5	-	-	-				
Dmittender bachelorer	25,2	24,9	24,6	24,8	-	25,8	-				
Dmittender kandidater	28,5	28,5	28,5	28,4	-	28,3	-				
Færdiguddannede											
Bachelorer	1.442	1.482	1.621	1.720	-	101	1.645				
Kandidater	1.205	1.496	1.203	1.555	-	995					
Åben uddannelse (ekskl. Executive)											
Antal optagne	1.433	1.292	1.765	1.581	-	-	-				
Antal færdiguddannede (hele uddannelser) ¹	598	540	516	452	-	-	-				
Antal årsstuderende ¹	1.205	1.147	1.208	1.292	-	632	-				
Executive uddannelser²											
Antal optagne	200	320	185	431	-	-	-				
Antal færdiguddannede	147	214	121	254	-	-	-				
Antal årsstuderende	212	223	208	265	-	150	-				
Personaleforhold											
Antal ansatte omregnet til årværk	1.201	1.218	1.263	1.378	560	581	-				
Personaleomsætning, pct.	23,0	22,9	18,9	15,5	-	-	-				
Antal tiltrådte	137	169	221	203	-	-	-				
Antal fratrådte	210	207	186	164	-	-	-				

1) Tallet er inkl. enkelte dimittender for sproglige diplomuddannelser, som nu er lukket for ny-optag.

2) Tallene er ekskl. Master i Skat og Master i fremmedsprogspædagogik

AKTIVITETSINDIKATORER
JUNI 2010

	2006	2007	2008	2009	Status 2009	Status 2010	Budget 2010
					Jan-april	Jan-april	
Økonomi (løbende priser, mio. kr.)							
Indtægter	865,0	958,2	1.004,2	1.127,5	358,5	393,8	1.145,5
- Taxameterindtægter og andre uddann. tilskud fra Finansloven	319,9	427,2	438,3	500,2	151,0	173,3	520,0
- Tilskud til forskning, bygninger og bibliotek mv. fra Finansloven	311,3	264,8	281,7	314,8	102,3	108,0	303,6
- Deltagerbetaling master- og diplomuddannelse. mv.	89,2	101,7	107,9	123,1	54,8	60,8	128,6
- Eksterne tilskud til forskning og andet	68,4	84,1	105,5	110,6	27,7	24,0	118,7
- Øvrige indtægter	76,3	80,4	70,8	76,3	22,8	27,3	71,5
- Finansielle indtægter				2,7		0,3	3,0
Omkostninger	848,4	895,8	977,6	1.091,8	353,4	358,9	1.145,5
- Løn til heltids videnskabeligt personale	250,8	251,7	267,9	300,2	91,4	110,1	
- Løn til deltids videnskabeligt personale	78,6	89,7	81,2	83,3	26,4	24,2	
- Løn til teknisk/ administrativt personale	201,6	211,4	246,6	293,7	92,5	102,0	
- Løn uspecificeret	-0,7	0,0	7,5	10,7	0,4	0,7	
- Husleje, ejd.skat mv	71,4	81,7	78,6	94,6	49,5	47,8	
- Bygningsdrift og -vedligeholdelse	37,9	41,1	42,3	46,9	14,4	13,1	
- Øvrige driftsudgifter	158,3	170,6	202,4	205,3	67,5	45,4	
- Afskrivninger på bygninger	12,9	13,7	14,5	15,3	4,8	6,0	
- Afskrivninger på anlægsaktiver				5,2		2,9	
- Finansielle omkostninger	37,5	35,9	36,5	36,5	6,5	6,6	
Driftsresultat (indtægter minus omkostninger)	16,7	62,4	26,6	35,7	5,2	34,9	0,0
Specifikation af ekstern finansiering	68,4	84,1	105,5	110,6	27,7	24,0	
- Statslige fonds- og programmidler	35,8	42,7	59,6	61,0	14,9	12,7	
- EU og andre internationale tilskudsgivere	5,7	11,2	10,9	12,3	1,9	2,5	
- Øvrige tilskudsgivere	26,9	30,2	34,9	37,3	10,9	8,8	
Egenkapital ultimo året	-2,6	109,8	136,4	172,1			

Under taxameterindtægter og andre uddannelses tilskud indgår indtægter fra IT-U i forbindelse med E-business.

CBS

REKTORS BERETNING

JUNI 2010

INDHOLD

- NYT UDDANNELSESSAMARBEJDE INDENFOR BIOTEK OG FORRETNINGSFORSTÅELSE
- STOR INTERESSE FOR GLOBE PROGRAM
- 34 KINESISKE UNIVERSITETER PÅ CBS FOR AT MØDE KOMMENDE STUDERENDE
- FORSKNINGENS DØGN PÅ CBS
- STOR INTERESSE FOR VENTURE CUP
- CBS GREEN CAMPUS INITIATIVE

Næste skridt er, at det Biovidenskabelige Fakultet på KU fra efteråret kommer med i samarbejdet. Håbet er, at valgfaget med tiden kan udvikle sig til en etårig masteruddannelse.

STOR INTERESSE FOR GLOBE PROGRAM

CBS har modtaget 40 højt kvalificerede ansøgninger til eliteuddannelsen GLOBE. Da det kun er muligt for at søge om optagelse, hvis man er bachelorstuderende i International Business (IB), svarer dette tal til næsten 40 % af alle potentielle kandidater.



Global Learning Opportunities in Business Education (GLOBE) er en elitebacheloruddannelse, som er blevet lanceret i et samarbejde mellem CBS, Chinese University of Hong Kong og University of North Carolina i 2007. Hvert år vælger partnerne deres 15 bedste business-studerende, som tilsammen skal udgøre det højt profilerede GLOBE-hold. I en periode på 18 måneder skal disse 45 studerende studere, arbejde og bo sammen på tre forskellige kontinenter.

34 KINESISKE UNIVERSITETER PÅ CBS FOR AT MØDE KOMMENDE STUDERENDE

Der er langt fra Danmark til Kina, men i de studerendes bevidsthed er Kina kommet tættere på de senere år, og interessen for at tage på udveksling eller tage en hel uddannelse i landet har været støt stigende.

NYT UDDANNELSESSAMARBEJDE INDENFOR BIOTEK OG FORRETNINGSFORSTÅELSE

Kurset Biobusiness & Innovation, der er et samarbejde mellem CBS og DTU Systembiologi, skal udvikle kandidater med forståelse for både den videnskabelige og kommercielle del af den biotekniske og farmaceutiske forretning. Gennem forløbet lærer de studerende blandt andet at undersøge markedspotentialet, kortlægge konkurrenterne og fastslå kundepotentialet, ligesom kontrakter, patenter og finansiering er en del af pensum.

"Det er første gang sådant et samarbejde er kommet op at stå, og det har massiv opbakning fra biotekbranchen", fortæller professor Finn Valentin, der er en af kursuslederne og til daglig leder CBS Forskningscenter for Biotekforretning. "Vi oplever en stor efterspørgsel fra virksomhederne på videnskabsfolk og forretningsfolk, som kan forstå hinanden. De har dygtige videnskabsfolk og dygtige forretningsfolk, og de lærer at tale sammen med tiden, men det ville være værdifuldt, hvis de kunne det fra starten", siger han.

Kurset finansieres med støtte fra nogle af de store i branchen, bl.a. Novozymes og Lundbeck Fonden, som udover kroner og ører har været villige til at holde oplæg og rådgive kandidaterne.

Danske universiteter har i flere år deltaget på uddannelsesmesser i Kina, men torsdag den 3. og fredag den 4. juni 2010 var det første gang, at de kinesiske universiteter samlet præsenterede deres udbud af fag og uddannelser i Danmark.

Det skete på CBS, hvor 34 universiteter var repræsenteret, heriblandt Peking University, Qinghua University og Fudan University.

FORSKNINGENS DØGN PÅ CBS

Forsknings Døgn er en årlig landsdækkende begivenhed, som skal vække interesse og forståelse for den forskning, der foregår i Danmark.



TEST! MÆRK! SE! MØD! HØR! PRØV! TÆNK!

CBS deltog i årets udgave af forskningens døgn med en forelæsning, der fokuserede på offshoring, indiens IT-branche og HR i fremtidens virksomheder. Professorerne Torben Pedersen, Anthony D'Costa og Henrik Holt Larsen stod for opdragene ved forelæsningen.

STOR INTERESSE FOR VENTURE CUP

Den landsdækkende iværksætterkonkurrence Venture Cup har i år modtaget et rekordstort antal forretningsplaner fra innovative studerende, der vil starte egen virksomhed.

Dermed er årets konkurrence den mest succesfulde siden opstarten i 2000. CBS-studerende tegner sig for godt 20 procent af de i alt 360 indleverede forretningsplaner.



Siden den første konkurrence i 2000 er over 85 virksomheder udsprunget af en Venture Cup-idé. Dette års forretningsplaner blev evalueret af ledende erhvervsfolk fra blandt andet Lego, Google, Arla, Vestas, Grundfos og mange flere.

Årets Venture Cup finale fandt sted d. 3. juni. Der var ingen CBS-hold blandt vinderne.

GREEN CAMPUS INITIATIVE

Onsdag den 28. april 2010 blev initiativet CBS Green Campus Initiative lanceret ved en workshop, hvor ansatte og studerende kunne give deres bud på en bæredygtig uddannelsesinstitution. Workshoppen havde også deltagelse af direktionen.

CBS Green Campus Initiative, der ledes af University Marshal Gert Bechlund, skal hjælpe CBS til at blive et mere bæredygtigt universitet.



Det overordnede mål er at reducere CBS' CO₂-udslip med 40 % i 2020 og gøre handelshøjskolen CO₂-neutral i 2030. Bedre styring og overvågning af energiforbruget er et af virkemidlerne i det grønne initiativ, som også indeholder et helt nyt system til affaldssortering. Ved at få ansatte og studerende til selv at sortere deres affald, vil mindst 50 % af affaldet kunne genbruges og derved spare atmosfæren for ca. 70 ton CO₂ årligt. Alene Solbjerg Plads "producerer" 1 ton affald om dagen.

NYUDNÆVNT ADJUNGERET PROFESSOR

CBS har pr. 1. maj 2010 udnævnt cand.phil., kreativ direktør for HAVE KOMMUNIKATION, Christian Have til adjungeret professor i "Cultural Governance og medievidenskab" ved Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse (CVL).

Christian Have har en baggrund som professionel musiker og har siden 1983 været kommunikations- og medieekspert med særlig fokus på formidlingen af kunst og kultur.

Rektors beretning til bestyrelsen redigeres af Ledelsessekretariatet med input fra andre enheder på CBS, herunder særligt CBS Business Relations & Communications.

Har du spørgsmål, kommentarer eller input til næste udgave er du velkommen til at kontakte Anders Jonas Pedersen på e-mail: ajp.ls@cbs.dk eller telefon (38 15) 20 36.

Scenarios for the current strategy process at University of Aarhus.

At present a process taking place at Aarhus University with the aim of reducing the number of faculties from 8 to 4. Final decision on the future structure is announced to be taken by the Board on June 17th.

One scenario that has been discussed in the press is the merger between the Aarhus School of Business and the faculty of Social Science, assuming that ASB would be merged into the faculty and thus cease to exist as an independent School. This scenario would have a number of positive competitive implications for CBS.

1. Only one independent business school in Denmark (CBS).
2. Even more CBS dominating position among business students (both pre-career and post experience programs).
3. Enhance CBS' position as provider of executive education.
4. Favor CBS as a Danish partner institution for international business schools.
5. Increase CBS' attraction of domestic and international research faculty.

There may also be some downsides of such a monopoly position:

6. Stronger interest from external intruders to establish a spearhead in the Danish market
7. Potential interest from politicians to support such new initiatives to avoid "Copenhagen dominance" in Danish business education.
8. Eventual political pressure on CBS to merge with e.g. University of Copenhagen.

A second scenario of the current merger process at AU which is under discussion internally at AU and thus relevant to consider, however is the following: ASB remains an independent School as of today, and the merger goes the other way, i.e. the faculty of Social Science is integrated into ASB, which then becomes "Aarhus School of Business and Social Science". This would create a unit of a similar size as CBS (16,000 students) with strongholds in business, economics, law, political science and psychology. Such an entity could position itself as a kind of Danish LSE. Implications for CBS under this scenario:

1. Stronger competition to CBS in terms of students, faculty, resources and political attention.
2. Potential competition with CBS in the growing area of "combination programs" where CBS until now has been the only Danish provider.

However, my assessment is that the following factors speak in favor of CBS, even under this scenario:

3. An "ASBSS" will not automatically be able to compete with CBS in all research areas. The only real strong research group in the Social Science faculty in Aarhus is Political Science, and they are deeply rooted in the Danish administrative framework. Economics, law and psychology are OK, but not world class. ASBSS will not become LSE overnight – it may begin as WU.
4. The cross-disciplinarity and creativity that built CBS will not emerge by itself, but will take decades to evolve, in particular since the merger will inevitably be considered a forced marriage by social science.
5. The creation of ASBSS would legitimate CBS's building up of new and reinforced programs in law, government, economics, and sociology, perhaps by creating clusters around these themes

indSIGHT

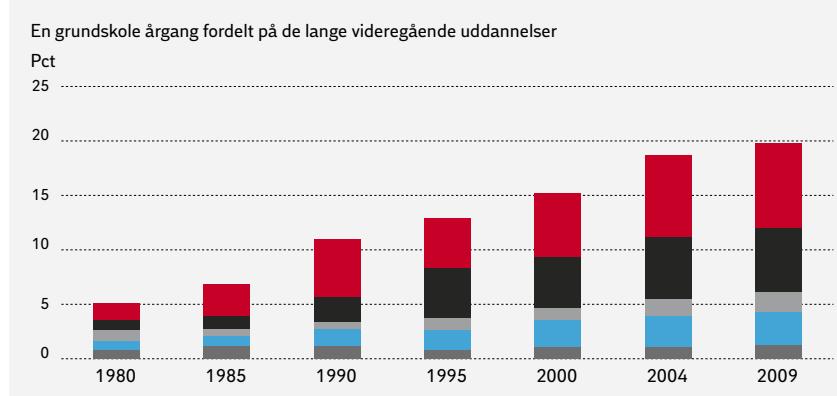
FOR FÅ VÆLGER UDDANNELSER DER GIVER VÆKST

AF KONSULENT SARAH GADE HANSEN, DI, SGA@DI.DK

Flere unge med en videregående uddannelse vil bidrage til at øge produktiviteten og dermed også væksten i Danmark. Men målsætningen om, at 50 pct. af en ungdomsårgang skal have en videregående uddannelse, er langt fra opfyldt, og samtidig vælger for få de uddannelser, der giver størst samfundsmæssigt afkast.

Selvom flere unge vælger en universitetsuddannelse, er der forholdsvis færre, der vælger de typer lange videregående uddannelser, der gavner vækst og produktivitet i samfundet mest.

Ingeniøruddannelser og naturvidenskab er presset



Samfundsvidenskab

Humaniora

Natur/veterinær

Sundhed

Teknik (civilingeniører)

Kilde

UNI C Statistik- og Analyse, specialkørsel, bearbejdet af TrendEduc. 2009-tal er TrendEduc kvalificerede skøn udarbejdet for DI

Andelen, der vælger en teknisk, naturvidenskabelig eller sundhedsvidenskabelig universitetsuddannelse, er næsten konstant. Således forventes det, at 6,1 pct. af de unge, der afsluttede folkeskolen i 2009, vil vælge en teknisk, naturvidenskabelig eller sundhedsvidenskabelig uddannelse. Det betyder, at blot 31 pct. af de unge, der fortsætter på universitetet, ifølge prognosser vil vælge en af de disse uddannelser. Til sammenligning var det 52 pct. af den årgang, der afsluttede folkeskolen i 1980, der efterfølgende tog en af disse uddannelser.

39 pct. af årgang 2009 vil have en samfundsvidenskabelig uddannelse og 30 pct. en humanistisk uddannelse. Væksten i optaget på universiteterne er altså primært sket på de humanistiske og samfundsvidenskabelige uddannelser i de seneste 30 år.

Undersøgelser dokumenterer, at universitetsuddannelser øger produktiviteten mere end de korte og mellem-lange videregående uddannelser.

Men der er stor forskel på effekten af de forskellige lange videregående uddannelser.

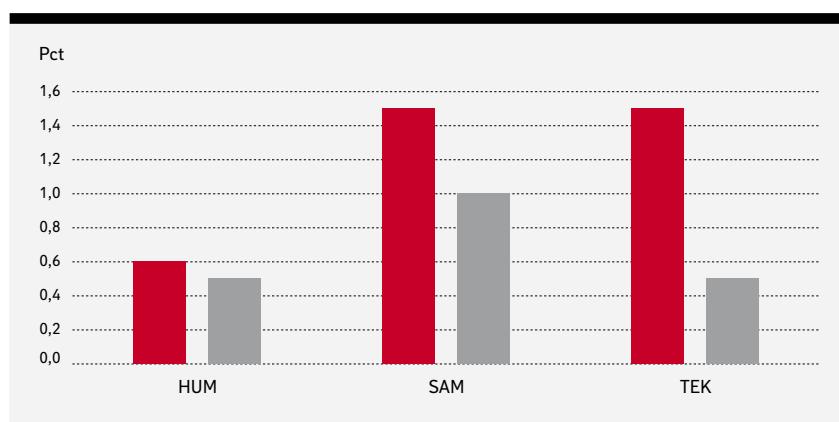
De samfundsvidenskabelige uddannelser og de tekniske uddannelser har størst effekt på produktiviteten i de danske virksomheder, mens de humanistiske uddannelser, der er vokset mest, har betydelig mindre gavnlig effekt på produktiviteten.

De unge vælger ikke de højproduktive uddannelser

Lange uddannelser øger produktiviteten mest

Tekniske og samfundsvidenskabelige uddannelser gavner produktiviteten

Effekt på BNP af ét procentpoint flere med lang videregående uddannelse



Fremstilling

Privat service

Anm

Effekten er summen af hhv. individuel effekt, som er vægtet med lønnens andel af BVT, og fælleseffekten.
(Beregninger af forfatterne bag rapporten).

Kilde

Rapport : "Produktivitet og videregående uddannelse" af Jan Rose Skaksen og Martin Junge

¹ DEA (2010): "Produktivitet og videregående uddannelse" af Jan Rose Skaksen og Martin Junge.

Danmarks vækst ville således kunne hæves, hvis uddannelsesmønsteret ændrede sig, så der bliver forholdsvis flere med tekniske og samfundsvidenskabelige uddannelser rettet mod det private erhvervsliv og færre med humanistiske uddannelser.

Det skæve uddannelsesmønster har også på andre måder negativ effekt på Danmarks vækst. Under højkonjunkturen manglede der ca. 3.000 ingeniører i Danmark. Det betyder lavere vækst, når virksomhederne ikke kan ansætte de medarbejdere, de ønsker, og nogle virksomheder vælger også på den baggrund at lægge deres produktion permanent uden for Danmark.

Mangel på 3.000 ingeniører

Højtuddannede er generelt gavnlige for samfundsøkonomien. De højtuddannede får højere livslønninger, og de øger produktiviteten.

Højtuddannede gavner samfundsøkonomien

Derfor vil det være vigtigt for den fremtidige vækst, at Danmark når den officielle målsætning om, at 50 pct. af en ungdomsårgang skal have en videregående uddannelse.

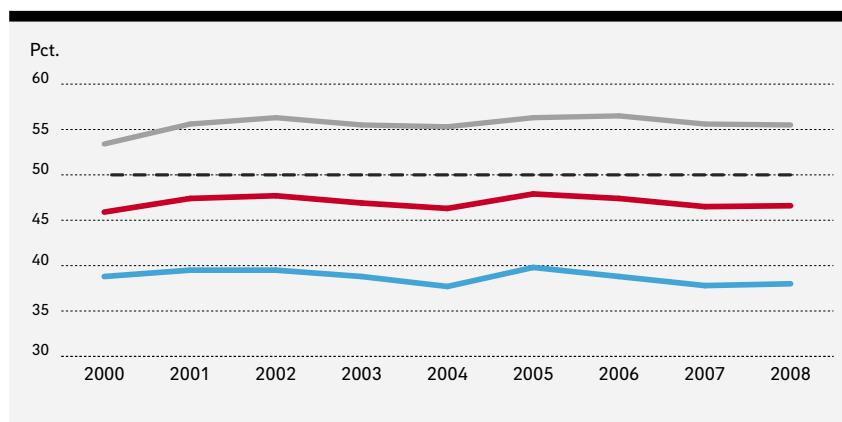
I øjeblikket ser det ikke ud til, at vi når dette mål.

Ingen forbedringer på 8 år

Vi har ikke bevæget os væsentligt tættere på at opfylde målsætningen i de seneste otte år. Vi mangler fortsat stadig over tre procentpoint i at kunne opfylde 50 pct. målsætningen.

Kun 38 pct. af drengene fra årgang 2008 fra folkeskolens afgangsklasse forventes at få en videregående uddannelse, det er færre end i 2000. Omvendt har pigerne længe opfyldt 50 pct. målsætningen.

Status for opfyldelse af 50 pct. målsætningen



tal

Piger

Drenge

50 pct. Målsætningen

Anm

Da grunddata ændres løbende, også tilbage i tid, bliver alle historiske tal genberegnet hvert år og vil derfor afvige fra sidste års analyse.

Kilde

Avm.dk (2000–2004), UNI-C statistik (2005–2008) og analyse.

Et øget fokus på, at vi når 50 pct. målsætningen og samtidig får ændret søgemønsteret til uddannelserne, vil kunne hæve væksten i Danmark. Redskaberne kan være initiativer, der reducere frafaldet på uddannelserne, men også initiativer der øger drengenes søgering til de videregående uddannelser.

| Behov for initiativer

Der er et stort potentiale i at øge andelen af drenge, der får en adgangsgivende ungdomsuddannelse. Mange drenge har en erhvervsuddannelse, og en model kunne være at fremme muligheden for overgang mellem de erhvervsfaglige uddannelser og de videregående uddannelser evt. via adgangskursus som på ingeniørrområdet. Den nye EUX giver også gode muligheder for direkte adgang. Yderligere er der behov for at overveje, om de videregående uddannelser i tilstrækkeligt omfang appellerer til drengene.

| Potentielle blandt drengene

Der er også potentiale i at ændre søgemønstret til de videregående uddannelser således, at flere tager de højproduktive uddannelser. En mulighed er f.eks. øget adgangsbegrænsning på uddannelser med dårlige beskæftigelsesudsigter og lav produktivitet. Alternativt kunne en vis grad af selvfinansiering af uddannelserne også få de unge til selv at være mere bevidste om, hvorvidt uddannelsesinvesteringen vil kunne tjene sig hjem. Det kunne evt. være med til at mindske søgeringen til uddannelser, der er mindre efterspørgsel efter på arbejdsmarkedet.

| Hvordan øger vi søgeringen til de højproduktive uddannelser

SAMFUND, VIDEN OG HOLDNINGER

Dansk erhvervsliv er en vigtig del af det danske samfund. Politikere, organisationer og befolkningen forventer, at virksomhederne bidrager til bæredygtig udvikling af Danmark som velfærdssamfund. Derfor prioriterer DI dialog med alle interessererede om rammerne for erhvervslivets bidrag til vækst og velstand.

Vær med i debatten på opinion.di.dk



Bestyrelsen

Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815
Fax: +45 · 3815 2015
www.cbs.dk

Dataer for bestyrelsesmøder 2011

9. juni 2010

B1:

AJP

Fredag d. 11. marts kl 13-17

Anders Jonas Rønn
Pedersen
AC-Fuldmægtig
Dir. tlf.: 3815 2036
Mobil: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk

B2:

Fredag d. 15. april kl 13-17

B3:

Fredag d. 17. Juni kl 13-17

Strategiseminar:

Fredag d. 2. september – hele dagen, fra kl 10.00

B4:

Fredag d. 4. november kl 13-17

B5:

Torsdag d. 22. december kl. 13-17

8. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger

Bestyrelsen drøfter i hvilket omfang, der er behov for kommunikation internt eller eksternt - udover referatet - af beslutninger truffet på mødet. Herunder drøftes, hvordan kommunikationen om punkter, der blev behandlet bag lukkede døre, skal ske.

Sekretariatet vil som altid i samarbejde med kommunikationsafdelingen udarbejde en kort orientering om mødets hovedkonklusioner på CBS' intranet snarest efter mødets afholdelse.