0. INTRODUKTION TIL SEMINARET

Seminarets formål
Med seminarets drøftelser håber vi at opnå:

1. Et overblik over det politisk landskabs/de politiske rammebetingelsers udvikling, herunder hvilke handlemuligheder det efterlader for CBS.
2. Et overblik over aktuelle trends og udfordringer inden for vores område (Business School/management education), herunder CBS' position/status ift. disse udviklingstendenser
3. En status på uddannelsesområdet i et strategisk perspektiv

Derudover vil vi benytte seminaret til at drøfte succession planning i bestyrelsen og campusstrategi.

Endelig vil vi afholde et kort ordinært møde, hvor bestyrelsen behandler CBS' forslag til udviklingskontrakt og skitsebudget 2015.

Seminarets program
Programmet fremgår af vedlagte bilag.
Kommende forskningsdekan Peter Møllgaard deltager torsdag inkl. aften. med det formål at møde bestyrelsen og blive introduceret til de temaer, der er oppe at vende i bestyrelsen.

Kommende konstitueret universitetsdirektør (nov+dec) Kirtsen Winther Jørgensen deltager fredag med det formål at få bestyrelsens kommentarer til økonomimaterialet. Det bliver Kirsten Winther Jørgensen, der i perioden som konstitueret direktør skal udarbejde endeligt budget 2015.

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

Bilag:
Program og bilagsliste

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Program: Bestyrelsens seminar d. 30.-31. oktober 2014, Sophienberg Slot

Torsdag d. 30. oktober:

12:00-13:00	Ankomst og frokost
	1. Det politiske landskab
13:00-14:30	a. Oplæg v. Jens Oddershede om udviklingen i universiteternes politiske landskab de sidste 5-6 år. Herefter spørgsmål og debat.
14:30-14:45	b. Opsamling på debat samt status på det aktuelle politiske landskab
Pause	
15:00-16:30	**2. Trends og tendenser i business-skole-verdenen**
16:30-17:30	**3. Uddannelsesredegørelse 2014**
Pause	
17:45-18:30	**4. Succession planning bestyrelsen (bestyrelsen alene)**
19:00 -	Middag og inspiration
	Korte aften-indslag ved Anne Marie, Sidsel og Peter Møllgard.

Fredag d. 31. oktober:

07:30-08:30	Morgenmad
08:30-09:00	**5. CBS campus-strategi**
09:00-09:30	**6. Opsamling seminar**

Ordinært møde:

09:30-10:00	**1. Siden sidst**
10:00-10:30	**2. Status på forhandlinger vedr. udviklingskontrakt 2015-2017**
10:30-12:00	**3. Skitsebudget, samt budgetopfølgning**
12:00 -	Frokost og afgang

EQUIS ACCREDITED
AACSB ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
CEMS
PIM Partnership in International Management

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

1. Det politiske landskab
Ingen bilag, *se dog baggrundsbilag b1*

2. Trends og tendenser i business-skole-verdenen
Bilag 2.1 Global Business Education – Trends and Challenges

3. Uddannelsesredegørelse 2014
Bilag 3.1 Uddannelsesredegørelse 2014

4. Succession planning bestyrelsen (bestyrelsen alene)
Ingen bilag

5. CBS campus-strategi
Bilag 5.1 Opdatering af CBS' strategi for bygningsporteføljen
Se også baggrundsbilag b2: Revideret campusstrategi, april 2013

6. Opsamling seminar
Ingen bilag

Bestyrelsesmøde

1. Siden sidst
Bilag 1.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 3. september 2014
Bilag 1.2 Aktivitetsrapport, oktober 2014
Bilag 1.3 Direktionens klummer

2. Status på forhandlinger vedr. udviklingskontrakt 2015-2017
Ingen bilag, *se dog baggrundsbilag b3*

3. Skitsebudget, samt budgetopfølgning
Bilag 3.1 Økonomiopfølgning, Q2½ 2014
Bilag 3.2 Skitsebudget 2015

Baggrundsmateriale:
Bilag b1 Hæftet: Samfundsrelevant forskning på CBS
Bilag b2 Revideret campusstrategi, april 2013
Bilag b3 CBS' udviklingskontrakt 2015-2017

1. DET POLITISKE LANDSKAB

a. Oplæg v. Jens Oddershede om udviklingen i universiteternes politiske landskab de sidste 5-6 år
Vi har I de seneste år udviklet en tradition i CBS' bestyrelse, hvor vi tager temperaturen på det politiske landsskab. Universiteterne og deres bestyrelser opererer jo en i politisk kontekst, og med større politisk fokus på universiteterne end nogensinde før. Derfor er det givtigt for CBS' bestyrelse, at indlede strategiske og åbne drøftelser om CBS' position i universitetslandsskabet med helikopterblikket på den kontekst vi opererer i som universitet.

Oprindeligt skulle de to politiske ordførere på "vores" område fra hhv. Venstre og Socialdemokraterne have deltaget i en "rundbordsdrøftelse" med bestyrelsen, men de er begge kaldt til finanslovsforhandlinger d. 30. oktober og har derfor med beklagelse måttet melde afbud.

Heldigvis har tidl. rektor for SDU og formand for rektorkollegiet takket ja til – med kort varsel – at holde et oplæg om universiteternes politiske kontekst som den har udviklet sig de sidste 5-6 år, med særlig fokus på de skift, der er sket i politiske strømninger og fokusområder.

Efter (og under) oplægget vil der være mulighed for drøftelse/debat.

b. Opsamling på debat samt status på det aktuelle politiske landskab
Under dette punkt vil direktionen orientere om aktuelle sager i "det politiske landskab", herunder særligt regeringens forslag til en dimensioneringsmodel for kandidatoptaget. Der vil evt. blive eftersendt bilag vedr. dimensioneringsmodellen – men der er stadig forhandlinger og udestående spørgsmål ift. modellen.

Afslutningsvis bør bestyrelsen lave en opsamling på de samlede drøftelser under "det politiske landskab".

Bilag:
Ingen bilag

2. TRENDS OG TENDENSER I BUSINESS-SKOLE-VERDENEN

Bestyrelsen har efterlyst en oversigt over trends inden business-skole-verdenen (hvad gør de andre?) som grundlag for strategiske drøftelser om CBS' profil, retning og strategi.

Direktionen fremlægger med papiret "Global Business Education – Trends and Challenges" et overblik over aktuelle trends og udfordringer.

Redegørelsen fremlægges således til drøftelse i bestyrelsen med henblik på, at danne ramme for en drøftelse af udvalgte områder i redegørelsen i et CBS perspektiv.

Direktionen har på forhånd udvalgt følgende områder til drøftelsen:

- Business School funding models
- Business Schools' strategies to develop a global brand
- Use of internet and communication technologies (ICT)
- Alumni

Såfremt bestyrelsesmedlemmer efter læsning af dokumentet ønsker øvrige områder udtaget til drøftelse kan der rettes henvendelse til formanden eller bestyrelsens sekretær.

NB! Dokumentet kan virke voldsomt ved første øjekast, men der er blot tale om 9 siders hoveddokument, og så en række bilag.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter de udvalgte områder i et CBS perspektiv

Bilag:
Bilag 2.1 Global Business Education – Trends and Challenges

Global Business Education – Trends and Challenges

Ole Stenvinkel Nilsson, Director of Accreditation
Mia Cudrio Thomsen, Accreditation Manager
Dorte Salskov-Iversen, VP international

Copenhagen Business School
October 2014

1. Introduction.

As background for their annual strategy meeting CBS' Board of directors have requested a document outlining current trends in the business school sector and management education in Europe and worldwide. The present document aims to provide such an overview. It is not a competitor analysis, but rather an outline of themes, issues, trends and challenges that occupy leaders and observers of business education. Some themes are new, but the majority of the issues have been on the agenda for a long time, although technological, demographic, and political developments have altered their relative importance and sometimes produced new ways of addressing the challenges. Also, the competitive environment has changed, and as a consequence altered many B-schools' focus. The text is mainly inspired by the large number of published documents discussing scenarios, trends, and challenges for the future development of management education. References to these sources are included in appendix 4. The document is structured as

a synthesis of the main trends/challenges. We have classified the trends/challenges under the following headlines:

1. **Innovation of B-school Operation and Strategy**
2. **Practice Orientation**
3. **Academic rigour**
4. **Faculty Qualifications**
5. **Globalization**
6. **Multi- and Interdisciplinarity**
7. **Pedagogical Innovation and Digitisation**
8. **Role of the Business School in Society**
9. **Impact and Accountability**
10. **Funding**

Of course this list is not exhaustive, just as the themes could have been captured by slightly different headings. Other themes of concern to business schools include the balance between research and teaching, attraction of talent (students and staff), international alliances, collaboration with business, ICT, alumni, ranking, and engagement of students in the innovation of B-school development. Although these are all important, we have not identified them as regular trends in our analyses.

Each of the 10 themes listed above is introduced and motivated briefly, and for each challenge we try to conclude if this is a challenge to CBS, and if so, how CBS is positioned to meet this particular challenge.

In the concluding remarks we give a few examples on how specific business schools have chosen to address these challenges. As the text illustrates there are numerous roads to take, depending on the school's history, organisational structure, national educational framework, and financial situation. In the four appendices, more detailed information on the international business school landscape can be found.

Appendix 1 contains a global overview of the B-school sector in terms of the number of suppliers of management education, the competitive situation in different countries and regions of the world, and the global dissemination of quality labels such as international accreditations. Appendix 1 also includes an overview of the different types of degree and non-degree programmes offered to the market, and some observations of international alliances and networks in the global B-school sector.

Appendix 2 lists important networks which have CBS as member, presents short information for each, and links to their websites.

Appendix 3 presents a list of 65 business schools from different countries which in our opinion belong to the group of peers or schools of inspiration to CBS. For each school we have mapped selected information (accreditations, networks, rankings).

Finally, appendix 4 provides a list of the references we have used as background information for the compilation of this document. This section also includes links and citations from our web-based sources. Further information can be found by studying these references.

Trends and Challenges to Business Schools and to Management Education

Below follows some of the most important trends and challenges to business schools and management education. Some of the issues are already on CBS' radar; others might have implications for CBS' future strategic discussions.

1 Innovation of B-school Operation and Strategy

One of the most fundamental challenges facing many business schools can be expressed in the following question: Are B-schools under the predominant organisational structure; public, not for profit institutions, often part of larger universities, able to innovate fast enough to keep up with societal change? Of course, there is no unambiguous answer to this. A number of b-schools are highly innovative and reacting with agility on new trends, societal, demographic and competitive changes, while others are developing more slowly. In spite of the introduction of professional boards and management teams, stronger financial accountability, management control and KPI measurement, many B-schools around the world are characterised by considerable inertia. This is sometimes due to resistance to change, but more so caused by the comprehensive set of regulations and government control that still exists in spite of repeated promises of more deregulation and autonomy.. The art of B-school leadership is to create a common innovative spirit among faculty and staff that generates the ideas and solutions needed at a speed fast enough to keep up with the changes of society.

In many ways, CBS is in a strong position to face this major challenge, as documented by its long history of generating innovative programmes, based on internationally recognised research, and current performance in terms of creating candidates that are employable in the private sector. The following paragraphs provide evidence of CBS' innovative initiatives. But even though CBS has performed well in the past, our innovative capacity and speed in a number of areas remain challenged not least due to the regulatory environment in which CBS operates..

2 Practice Orientation

Curricula design that better integrate practice with analytical skills and theory are in demand. Understanding business practice is crucial for graduates to get their first job, but also to create value in the company from day one. As more and more graduates are expected to seek employment in the private sector, in small and medium sized companies, ability to deliver value without an academic network in the company becomes crucial.

Also, the ability to find innovative solutions to business problems and develop business cases for new ventures are expected to become increasingly important as more graduates expect to start own company. Nurturing the competence in entrepreneurship is a trend among many b-schools worldwide.

Practice orientation calls for exposure to practice. This is done in many ways. Teachers with practical experience can be part of the solution. Other elements are real life cases, projects based on real company problems, internships in companies (like the French apprenticeship system), practical problem solving, and problem based/experiential learning.

Compared to other Danish universities CBS is well positioned in terms of practice orientation as an integrated aspect of the academic thrust. Our large share of DVIPs bring practical experience into the classroom, theory is illustrated and applied on practical cases, almost all bachelor and master dissertations are based on problems from practice. In addition, several programmes have mandatory

internships, and most graduate programmes include the option of incorporating an (international) internship into the curriculum, if combined with an academic report. Finally, the majority of students have relevant student jobs, while selected students participate in case competitions in Denmark and abroad. One major obstacle to further integrating the practice dimension by way of internships is the lack of flexibility that the 'fremdriftsreform' has produced, but also lack of capacity in the companies represents a challenge. Other ways of stressing practice include stronger recognition of extracurricular activities, relevant student jobs, student-driven innovation, and more systematic integration of students' ideas and feedback in programme and course development.

3 Academic Rigour

A number of observers call for b-schools to put more emphasis on methodology. This is the essence of research based programmes, and one of the elements that distinguishes b-school offerings from business academies and university colleges that increasingly compete with business schools to attract students in many countries. Methodology includes both qualitative and quantitative method. Ideally, the graduate's toolbox should include both, including the ability to collect process and analyse Big Data, to read and understand an annual report, apply complex financial models, and develop stringent problem formulations and operational problem solving, generation of qualitative data, analytical thinking, multiple framing, and reflective exploration of meaning. This toolbox, normally expected from a business graduate, is fundamental to meet employers' expectations.

CBS has a strong faculty with expertise in all relevant methodologies adopted in business research and education. And our programme portfolio includes all elements in the toolbox. It might be a legitimate discussion to what extent a graduate from a given programme should master/be aware of all the tools and become specialists in some tools.

4 Faculty Qualifications

An important challenge facing business schools worldwide is the shortage of qualified (and affordable) faculty in particular in areas like finance and accounting. An increased demand for business PhD graduates both in the B-school sector and in private companies has in some areas created a supply deficit.. Other recruitment channels of university teachers than the traditional one based on academic scholarship may sometimes seem more relevant. Harvard Business School operates a career system where appointment is based on excellence in either research, education, or in contribution to business. In its new 2013 standards AACSB operate with 4 categories: Scholarly academics, practice academics, scholarly practitioners, and instructional practitioners.

The first and the fourth categories are well known at CBS (VIP and DVIP). In fact CBS' large number of DVIPs is a strength when it comes to integrating practice in CBS' programmes. The two other faculty categories represent profiles that either start out as academic, but develop into practice, or vice versa. They both represent interesting new profiles that might be considered relevant in future recruitments

5 Globalisation

To many b-schools globalisation represents a big challenge. Globalisation requires a greater mobility among students (and faculty). At the same time it motivates students to seek international experience. In Europe, the so-called Bologna Process strongly supports this development, and not only in Europe. More and more countries, e.g. in Asia and Australia, are currently developing their programmes to fit into the Bologna model. The mobility is further enhanced by increased market transparency due to easy access to information via the internet, which makes it easier to compare

offerings from different suppliers. But in order to gain full advantage of student mobility B-schools must be willing to recognise qualifications obtained at other universities (real rather than formal competences), and to offer programmes in modular formats in order to meet the demand for flexibility in terms of time, place, and pace of study, and to offer credit transfer systems that support global mobility in order to attract the best and most ambitious students.

Other important aspects of globalisation include the training of graduates to have a global mindset, a cultural understanding, language competences, and ability to interact with employees, customers, and other stakeholders at the global scene. In order to develop such competences the b-school has to offer a global atmosphere with intercultural mixture of students, faculty and staff, and to expose students to studies abroad, based by strong international partnerships.

In many dimensions, CBS has a high level of globalisation, as evidenced by its 3,500 international full degree students (primarily European); with app 50% of all programmes offered in English; and almost 40% international faculty. At the same time CBS exchanges app. 1,400 international students each year. CBS has a strong domestic and regional position in our pre-career programmes (bachelor and pre-career master), but in the post graduate market (MBA and EMBA) the competition is fierce, and these products are potentially at risk. Even more so is this true for the executive (non-degree) market, where CBS has not yet exploited its full potential (see also item 8) below). While CBS is a front-runner in Denmark both in terms of international faculty profile, languages of instruction, international student mobility, CBS still faces significant challenges in terms of internal working language, marketing, and cultural integration of both students and faculty from abroad and such barriers as national immigration policies represent.

6 Multi- and Interdisciplinarity

It is a relatively new trend to integrate humanities and science and technology with social science in order to give future leaders and managers a more holistic perspective and broader competences in areas such as business ethics, production processes, intercultural understanding, communication, business and politics, corporate governance, area studies, or business philosophy, just to mention a few. Such integration of new disciplines has proven difficult to a number of b-schools. Many schools have not been able to establish viable research environments in these disciplines, but have ‘covered’ the areas by borrowing faculty from their mother university, without being able to create real integration among the disciplines.

Here, CBS has developed a really strong position, with a portfolio of unique interdisciplinary degree programmes backed by internationally recognized research. Although CBS’ dominant position in offering inter- and multidisciplinary programmes is being challenged these years by a number of competitors, CBS still maintains a strong international reputation based on this profile. The fact that CBS is being copied actually adds to our market legitimacy in this area.

7 Pedagogical Innovation and Digitisation

Most business school courses around the world are still delivered in the traditional teacher centred lecture style, allowing for only modest interaction between students and teacher. Class size is one main obstacle for dialogue. Some schools have established a unique profile based on a deliberate pedagogical model (e.g. Harvard’s case method), or other interactional models (typically combined with small classes, e.g. Singapore Management University, the CEMS MIM) but at most schools the class lecture is still dominating.

Digitisation is widely considered to radically transform pedagogy, access to learning resources, campus infrastructure, and student services. This is true when it comes to blended learning, e-learning, MOOCs, integration of technology (digital content, mobile devices, virtual communication), but also more broadly with regard to the potential that digitisation could have e.g. on B-schools' challenges in terms of space, where new forms of learning perhaps could be part of the solution.

Also at CBS pedagogical innovation represents a challenge, in particular because of the big class sizes that seriously challenge interaction, digitised or not. CBS' Vice Dean for Learning since 1st January 2014 has been charged with exploring, testing and merging the latest teaching technologies with pedagogy and professional development. One outcome is the launch in the autumn of 2014 of a couple of experiments with MOOCs. Digitisation not only includes pedagogy, but also self-service, supervision, individual coaching, and course grading. Together, digitisation would seem to hold out considerable potential, but it is an effort that requires considerable investments upfront before any scaling and economies can be realised. In this light it might be worthwhile to conduct a thorough analysis of how some of CBS' important peers are dealing with the digitisation issues.

8 Role of the Business School in Society

Not only in Denmark, but all over the world is there an increasing expectation that the university contributes to – and is able to measure and document – its contribution to the regional and national development in society in terms of a visible effect on innovation, competitiveness, welfare, and growth. Society expects measurable returns on investment from the resources allocated to the university sector. In addition, companies expect relevant support from the universities, both in terms of continuing education as an element in the lifelong learning of employees and in terms of collaboration and partnership on research and development. .

In terms of education b-schools are expected to develop their students to become responsible citizens in society, with strong focus on ethics and understanding their corporate social responsibility as leaders in society.

As a founding member of ABIS, an early signatory of UNPRME, United Nations' Principles of Responsible Management Education (and much praised for its implementation), through its research and membership of the Global Business School Network, CBS has played an important role, also internationally, in terms on putting responsible business education and research on the agenda. CBS' role in this regard is also reflected in our Business in Society strategy, in particular the BiS platforms addressing major societal challenges. Competitiveness, Entrepreneurship, Public-Private, Sustainability, and Maritime all represent areas where CBS research, collaboration, and programmes can make a significant contribution to the Danish society.

Another significant trend concerns personal development and personal support, including individualised learning, career and placement service, and lifelong networking via alumni networks. In all these areas CBS is facing challenges, partly because these (important) aspects of delivering a business school education are less compatible with the public finances underpinning a predominantly mass education institution like CBS.

More generally, handling at the same time mass and elite education and pre-career and post experience education is a challenge both to CBS and to other business schools offering a broad portfolio of programmes, including diploma, bachelor, master, PhD, and executive programmes. Since the scholarly and pedagogical qualifications needed for teaching depend on the target group,

schools with a broad portfolio must include faculty with different profiles and qualifications, but at the same time maintain a coherent faculty sharing common values and norms. Not many B-schools have succeeded in overcoming this challenge. At CBS less than 10 % of core faculty contribute to MBA and executive education, while the rest concentrate on pre-career programmes. This means that the post experience market is not utilised to its full potential, and also that the experience gained by teaching professionals is not transferred to the bachelor and pre-career master programmes. The recent strategic analysis of CBS' Management Programmes seeks to address these challenges; progress is made, but changes take time and require investments that are not readily available in the present financial situation.

9 Impact and Accountability

There is an increasing focus on impact, not only in Denmark, but all over Europe, in particular in the Nordic countries and in the UK. Impact means measurable results. In terms of research, impact is measured by the number of publications, citations, rankings, and fundraising. The Danish BFI indicator and international rankings are partly based on publications and citations in top journals. In education, common KPIs include number of graduates, study length, employment rates, salary, number of active years in the workforce, and age at graduation. These hard figures are supplemented by student and employer satisfaction surveys. In Denmark, it is suggested to introduce a national education barometer, which has some similarity to the European U-Multirank which is currently under implementation. This barometer aims to supplement the national and international accreditations and provide better guiding for students. In addition, all Danish universities are regulated by Development Contracts to assure that taxpayers get value for their money. The development contract monitors productivity, stakeholder satisfaction, and performance in selected areas, e.g. diversity and gender balance.

CBS holds a really strong position in terms of impact measurement and accountability. We have all the data necessary for impact reporting in place, we hold acceptable ranking positions (competing primarily with institutions of a very different business model), and we are among the less than 100 b-schools worldwide that have been granted all the three important international accreditations. So, in principle, this trend should represent no challenge to CBS. However, whether CBS can eventually translate its track record of positive impact into more (and necessary) funds depends a lot on the medium to long term effects of ongoing reform plans for university level education in Denmark. And it also depends on CBS' ability to build a domestic reputation and brand at the same level as our international recognition.

10 Funding

Last, but not least, a common challenge facing most business schools and universities – CBS being no exception – is to provide sufficient financial resources to cater for the ever more expensive operations of high quality management education. The raising cost level is due to higher service expectations from participants and students, increasing salaries due to competition for talented faculty, demand for better campus- (including student accommodation), library-, and IT facilities, and generally more costly types of pedagogy meeting the learning expectations from students. But also due to B-schools not being able to innovate fast enough to reduce costs, cf. item 1 above. Digitisation may provide some of the solutions to the challenge, but requires significant investments before potential payoff is realised. Also for CBS, alternative income streams - including a continued effort to retain and strengthen the pre career programmes and the classical HD programmes; to grow the post experience (degree) programmes; to increase external research funding and sponsorships - seem required, in addition to ongoing conversations with the ministry, politicians, and the Danish business community and foundations about CBS' funding model.

Concluding remarks: How Have Business Schools Addressed the Challenges?

The response from universities and business schools to the challenges described in the above sections is of course different, depending on their points of departure, national framework, and resources. But irrespective of their response, the goal has been the same: **To create an international brand**, sufficiently strong in the minds of current and potential students, employees, and other stakeholders, to stand out as an institution that is distinctive from the large, heterogeneous group of suppliers of management education.

Some schools have created a strong brand by a very strong focus on research. To this group belongs University of Chicago, which has cemented its position of research excellence in economics by a long list of Nobel Laureates. Even if CBS doesn't belong to the league of Chicago, Wharton, Stanford or Harvard we still belong to the relatively limited group of research intensive b-schools that count at most 500 schools worldwide.

Others have developed a niche which they have developed into perfection. One example is Babson College, which has marked its reputation as a world class School of Entrepreneurship, with close relations and a unique network of a group of some of largest entrepreneurs in the world.

Close to Babson, in the same Boston area, two other word-famous B-schools, Harvard and Sloan have developed their own distinct profiles. Harvard Business School has become famous first and foremost by its affiliation to a famous comprehensive university, but also by an explicit choice in terms of pedagogy (the case method of learning). Sloan has established its profile by close affiliation to one of the world's strongest engineering schools, MIT.

Affiliation of the B-school to a world renowned university has also been the branding model for Saïd (University of Oxford) and Judge (University of Cambridge).

Other business schools have selected a model similar to CBS as social science oriented business & management universities/schools of impactful interdisciplinary research centered on the broader social sciences. The group includes University of St.Gallen, Singapore Management University, Wirtschaftsuniversität Wien.

Schools like IMD and INSEAD have first and foremost created their world fame by an explicit choice of product/customer segment, in both cases executive education, and engaged in close partnership with large international companies, while research at these institutions to a large extent may be characterised as a support function to delivering high quality education and training.

Some B-schools have chosen to expand their natural geographical market by offering distance education and in this way reach students all over the globe. The best examples of such institutions are Open University (UK) and University of Phoenix (US), who over a short span of years have managed to create huge streams of income to their owners.

Others have chosen different geographical strategies. MIT has chosen to stay in Boston (as one faculty member expressed himself on a question on MIT's attitude to distance learning: 'MIT has a clear view on distance learning – first you travel the distance, then you learn'!). Other schools have established campuses in interesting markets, mainly in Asia. Examples are INSEAD, Chicago and

St. Gallen in Singapore, Bocconi in Mumbai. Other examples may be found in section 5 of appendix 1.

B-schools' international strategies have been different. Some have maintained a high degree of independence, and only established few and exclusive partnerships with other top universities. Others have more actively engaged in partnerships, joint ventures, and co-branding. Examples are presented in section 5 of appendix 1. Independent of their strategy, however, they all have one characteristic in common: They are very conscious that they are being assessed by the quality of their partners, and therefore they have been extremely careful in their choice of allies.

No matter which strategy different schools have selected in response to their challenges, there are some elements which they all have in common and without which they would not be able to realise the vision of an international renowned business school.

All the top elite business schools are characterised by **high quality in all their activities**: They have researchers and teachers who consider their work as a call, a pleasure, and hence deeply committed to their job. The schools put strong demands on productivity, research and teaching excellence, and remunerate their staff accordingly. They have created attractive working environments with ample time to do research, stimulating research milieus, sufficient administrative and economic resources, and a good quality of students through a careful selection process.

Another common characteristic is that **they have maintained a high degree of autonomy** – irrespective of the formal organisational structure (independence or part of a larger university). They are known under their own name, not by the name of the university to which they belong. They have full decision power regarding research, pedagogy, and their programme strategy. They can spend their resources completely freely, including remunerating staff according to their own principles, they can establish and close down departments and centres, and they are allowed to keep the financial resources they generate to future investments. Typically they also have their own physical facilities – buildings, dormitories, and student facilities.

Appendix 1 The Global B-school Market

1. Number of institutions offering management education

Nobody knows the exact number of business schools worldwide, but a current estimate from AACSB (AACSB International Data Guide 2014) reports 15,731, of which less than 5 % hold AACSB business accreditation. In USA alone the reported number is 1,624, of which 30 % hold AACSB accreditation. Countries with large number of institutions offering business degrees include India (3902), Mainland China (1082), Mexico (1000), Indonesia (485), The Philippines (1259), Russia (586), South Korea (240), Japan (223) and France (178). In particular in the new economies there is a growing demand for business education, parallel with the economic development. The number of suppliers increases rapidly in these countries.

However, even though the total number of schools is increasing, the number of institutions with a quality standard making them capable of acquiring an international quality stamp is much more limited, and increasing at a slower pace. This is evident when you look at the number of international quality stamps. International quality stamps are offered by either EQUIS or AACSB. These are the two dominating world-wide providers of institutional business school accreditation. A third institution, AMBA, only accredits MBA programmes. By June 2007 the number of EQUIS accredited schools was 110, representing 32 countries. In 2014 this number has increased to 147, representing 40 different countries. Larger concentrations are found in countries such as Australia, Canada, China, France, Germany, The Netherlands, New Zealand, Spain, Switzerland, and in the UK. Since 2007 the development has been particularly fast in Canada (from 6 to 10), in China (from 1 to 11), and in Germany (from 2 to 5). The number of AACSB accredited schools was 549 in April 2007, of which 456 are US-based. The majority of these schools are, however, not what is normally characterised as international schools, but quality institutions serving the local/regional market. In 2007 only 93 AACSB accredited schools are located outside USA. In July 2014 the total number of AACSB accredited schools had increased to 711, still with the largest concentration in the US (509 schools). Like EQUIS, the number of countries holding at least one AACSB accredited institution is widespread. From 30 different countries in 2007, the number of countries has increased to 47 in 2014. Besides USA, large concentrations are found in Australia (10), Canada (20), China (9), France (22), Germany (9), South Korea (14), and the UK (24). An increasing number of schools outside US acquire both EQUIS and AACSB. Table 1 presents an overview of countries where EQUIS and AACSB are present, often represented by the same institutions. The complete list of accredited schools can be found on the websites www.efmd.org and www.aacsb.edu.

The third global accreditation body, AMBA, has at present 216 accredited institutions with one or more accredited MBA programme. Countries with large concentrations of AMBA institutions include China, France, Russia, and the UK. The list of institutions and programmes is available on the website www.mbaworld.com.

The concentration of internationally accredited institutions is an indicator of the level of quality, but also a picture of the competitive situation in the country. A look at Table 1 tells that highly competitive B-school environments are found in Australia, Canada, China, Hong Kong, France, Germany, South Korea, the Netherlands, the UK, and in USA.

Table 1 Number of Business Schools Accredited by AACSB, EQUIS, or AMBA

Country	No of AACSB institutions		No of EQUIS institutions		No of AMBA institutions	
	2007	2014	2007	2014	2007	2014
Australia	5	10	9	8	3	2
Belgium	3	2	3	3	2	2
Brazil	1	2	3	4	3	4
Canada	17	20	6	10	3	3
Chile	2	2	1	1	3	6
China	1	9	1	11	1	20
China (Hong Kong)	3	7	4	4	1	2
Columbia	0	2	1	1	1	3
Denmark	0	2	2	2	1	2
Finland	1	2	2	2	1	3
France	11	22	18	16	13	22
Germany	3	9	2	5	0	4
India	0	2	0	2	1	6
Ireland	1	1	1	1	3	4
Italy	0	1	2	2	2	3
Japan	2	2	0	1	0	1
South Korea	4	14	1	3	0	0
Mexico	3	4	1	2	2	3
The Netherlands	3	4	4	4	5	5
New Zealand	3	6	3	4	3	5
Norway	0	1	2	2	0	1
Peru	0	3	0	1	3	3
Poland	0	1	1	1	1	3
Portugal	0	2	2	2	2	5
Russia	0	0	0	1	7	10
Singapore	2	3	1	3	0	2
South Africa	0	2	2	2	2	5
Spain	3	4	4	4	5	5
Sweden	0	0	4	3	0	0
Switzerland	2	3	3	4	2	3
Turkey	1	3	0	1	0	0
United Arab Emirates	1	4	0	0	0	0
United Kingdom	11	24	20	25	45	43
United States	456	509	2	3	2	1
Other countries	10	29	5	9	13	34
Total	**549**	**711**	**110**	**147**	**130**	**216**

Since many of the institutions included in Table 1 have more than one accreditation, the figures cannot be added. In fact there is a tendency among the best schools to achieve all 3 accreditations, thus showing that they are in a special league of "Triple Crown" accreditation. This is true for most of our prestigious CEMS partners. At present, around 70 schools have acquired the 'Triple Crown'. It should be noted, however, that since AMBA only accredits MBA programmes, some of the institutions having acquired this accreditation only are specialised executive centres, not directly comparable to an institution such as CBS.

Taking into account unofficial projections from EQUIS (stating that at most 200 schools will be in a position to acquire EQUIS accreditation in a foreseeable future) and assuming that these schools will also be the target for AACSB outside USA, the total number of "relevant" potential CBS competitors/partners is probably in the range between 300 and 500 worldwide. In the Nordic countries, the competitors count 9-12 at the most (2-3 in Denmark, 2 in Norway, 3-4 in Sweden, 2-3 in Finland). European countries with more than one CBS competitor are France, Spain, Germany, the Netherlands, and the UK. Appendix 2 lists 65 B-Schools of interest to CBS, either as direct competitor in one or more area(s), as potential or actual collaborator (most of these are already cooperating with CBS in one way or the other), or merely as inspiration.

2. Market characteristics and competition for management education.

In a global perspective, the demand and competition for management education presents a highly differentiated picture. Not much fact on this topic is available, so the following statements are based on the authors' personal impressions of trends that seem to be present in different regions of the world:

Asia, Latin America, Eastern Europe and the Baltic: Strong growth both in demand and supply, significant variation in quality, low transparency. In these new industrial countries and emerging market economies the demand for management education is driven by the growing privatization and market orientation. The demand growth has led to a steep increase in the number of suppliers. Some of these are new institutions; others have operated at a lower educational level, but are now offering programmes at bachelor and master (MBA) level. Often such local suppliers are 'accredited' by foreign schools (from Australia, France, UK, or USA) that see such alliances as easy ways of entry to a new attractive market. A few of the new suppliers are well established business schools from USA or Europe, who offer their domestic degrees in a local setting abroad. While the 'accredited' local suppliers often deliver programmes of questionable quality, the foreign schools who establish local subsidiaries are normally belonging to the absolute world elite business schools that have a strong global brand to offer, including memberships of an elite global alumni society!

Middle East/Arabian Peninsula: Strong development in building educational infrastructure, normally as buy-in from prestigious universities in Europe or in USA. Programme structure is a copy of the US-model (4-year bachelor, followed by a post experience MBA), with a strong emphasis on the MBA level.

Africa: Most countries have 3-5 business schools, most of which are unknown outside their own country/Africa. The African Association of Business Schools (currently with 29 members) provides an overview of the growing interest in business school education and related developments in the region, as do activities undertaken under the auspices of the newly established African Academy of Management. In particular South Africa and Egypt can boast several very good and internationally renowned schools. However, institutions like the Strathmore Business School, Kenya, GIMPA,

Ghana, and University of Dar es Salaam, are also respected as regional leaders. There is moreover growing evidence that business schools from the rest of the world engage in the region, either by 'accrediting' and co-teaching programmes offered by African institutions, or by offering their own programmes in the region.

All the markets mentioned above, with a few distinctive exceptions (Japan, Singapore) could be classified as 'emerging' markets for business education. For these 'emerging' markets it is to be expected that as the markets mature, the quality level will raise, the transparency will increase, and the markets will stabilise into two groups: One large group of schools serving the local or regional market, and a much smaller number of schools with the potential to reach international standard and global reputation. One indication of such a development is the strong development in international accreditation in these markets. Notable examples are China and South Korea, cf. Table 1.

The following markets could be classified as 'mature' markets for business education. Here the situation and the challenges are quite different compared to the emerging markets, but also within the group of mature markets great differences exist, and many different models have appeared.

North America: Stagnating demand, stable, fairly standardized supply with regard to content (Pre Career 4-year B.Sc./BA with majors/minors, followed by post experience MBA/EMBA). But high degree of differentiation with regard to prestige/quality (Ivy League, AACSB accredited schools – 30 % of the market). The market is mature – US is often considered as the cradle of management education – and characterized by a high degree of transparency. USA and Canada seem to have found a natural balance between many local or regional suppliers of (non-research based) bachelor programs, and a few national/international suppliers of (research based) master- and Ph.D. programs.

Australia: Surplus capacity compared to local demand, strong effort to attract foreign students or export programs by means of subsidiaries or alliances/joint ventures. There seems to be a general high and homogeneous quality among suppliers, although there are marked differences, with 'The Group of Eight' as the most significant and prestigious institutions. The American program model dominates, but there seems to be an increasing interest in pre-career masters programs.

Europe: huge differences from country to country, but in most countries there seems to be a tendency towards increased capacity, in particular due to national "upgrading" of non-research based institutions into university colleges with license to offer professional bachelor programs. From a situation with separate and isolated national markets the trend is towards increased student mobility as a result of the Bologna process. But there are large differences in program quality, to some extent blurred by national "regulation". The market is best characterized as heterogeneous with low transparency. The program structure is highly differentiated with two major models: The British model which is similar to the US-model, and the Continental, with focus on long (5-6 years) pre-career master programs. The most competitive markets in Europe are found in the UK, France, the Netherlands, and increasingly in Germany (even if Germany's growing number of private business schools are increasingly showing signs of severe financial trouble). In the UK, the most prestigious B-schools belong to universities that are members of the Russell group, 24 leading universities, including London School of Economics, Oxford and Cambridge.

Scandinavia: In general good standard, but with the same tendency as in the rest of Europe towards excess capacity and variation in quality as a result to the "upgrading" of small, non-research

institutions to offer bachelor programmes and in some instances “applied” research (in Denmark these organisations are called university colleges, in Norway they are named District High Schools). Since these units are often too small and local to attract qualified faculty or establish a critical mass of competence in core areas, the quality of the programmes offered here is questionable. The educational model is the Continental, with a strong tradition of long pre-career education, including both bachelor and master before entering the labour market (encouraged by a generous public student scholarship system!). This tendency seems to prevail in the foreseeable future, but has been questioned by the recent Danish Quality Committee, suggesting that more students leave university with a bachelor degree and only a smaller number are admitted to the master (kandidat) level. Similar ideas have been promoted by the Danish Productivity Commission in order to increase the number of years that the graduates can contribute to the labour market and pay taxes. Reactions from the Danish Business community, however, suggest that, in the foreseeable future, Danish companies request candidates from master level programmes.

During the last 10 years the Danish government has encouraged more students to take a full degree abroad (partly or wholly financed by the government), but until now this attempt has failed. Instead, the tendency is for an increasing number of European students to enrol as full degree students at Danish universities, including CBS, attracted by Denmark’s reputation as a good country to study in and its no tuition policy, contrary to many other EU countries.

While the mixture between research based and non-research based institutions seems to have found a natural balance in North America, the picture in Australia, Western Europe and Scandinavia appears to be more blurred. In these countries there has been a strong pressure from non-research based institutions to be licensed to offer programmes at bachelor, or even graduate level, sometimes by loose ‘accreditations’ from foreign universities/business schools. The result is an increased heterogeneity, even for programmes leading to the same title. Other non-research institutions have tried to create legitimacy by establishing smaller research units focusing on ‘applied’ or ‘action’ research, in order to convey a signal that they are capable to deliver the same research based teaching as larger and more established institutions. This development is often supported by local politicians who – without knowledge of the nature of research – seek to establish universities in their local region in order to demonstrate that the region is a full-fledged member of the knowledge society. This mixture of research policy and regional policy is seen not only in Denmark and the rest of Scandinavia, but in many countries worldwide.

The development presented in sections 2 and 3 can be summarised in the following bullet points:

- Increased demand for management education worldwide
- Steep increase in number of suppliers, but only 300-500 of international importance
- The global market characterised by excess supply
- Fierce competition for students and faculty
- Great variation in quality
- Increased struggle to become and stay among the best
- Increased pressure on marketing and brand-building
- Trend towards increased transparency
- Pressure to establish easy-to-use indicators of quality (accreditation, ranking)

3. Program portfolio – status and trends.

The B-school programmes offered around the world represent a highly differentiated portfolio, but at the same time comparable models exist worldwide, although of varying importance, as indicated in section 3. The main dimensions that characterise the different 'products' are the following:

1. **Educational level**: Bachelor, Master, PhD, Executive (non-degree programmes)
2. **Academic content**: Specialist, Generalist
3. **Learning goals**: Academic, professional/managerial
4. **Programme length**: Short courses, degree programmes of One year, Two years, Three+ years
5. **Concentration**: Full time, Part time
6. **Admission to master's level**: BA (not specialised), B.Sc. (specialised)
7. **Requirement of practical experience**: Pre-career, Post experience (level and varying degree)
8. **Instructional language**: Native language (not English), English

Except for obviously inappropriate combinations, most of these 8 dimensions may in principle be combined with each other, providing a highly heterogeneous picture of the programmes offered in management education.

To create some overall structure, the Bologna process has established guidelines for 'standard' models in order to create a common market with greater transparency and student mobility. An increasing number of countries outside the EU are following the Bologna structure in order to contribute to, and benefit from, this increasing mobility.

According to Bologna, a bachelor must last at least 3 years, and the common understanding is that it should be a generalist, pre-career, full time programme, aiming at developing academic qualifications. The instructional language will typically be the native language of the institution.

At master's level the transparency is not as high. Bologna only states that a master should have a length of at least one year (60 ECTS). It could last 1 or 2 years, full time or part time, generalist or specialist.

An increasing number – and today probably the majority – of schools define a master's program as a specialised master, aiming to develop academic/scholarly competences. Most schools agree that the programme should last for two years, completed by a master thesis. In addition, the admittance exam should be a B.Sc/BA. This is the predominant model in countries that are building on the Continental tradition, e.g. France, Germany, Spain, and Scandinavia. Globally there seems to be an increasing interest in this model, although some countries (The Netherlands and the UK) also offer one-year masters. CBS has a unique position in this market, being by far the largest provider of specialised master programmes in Europe (and probably in the world). The CEMS MIM program, ranked 5 in Europe by FT has expanded its network from Europe to the rest of the world, including at present 29 business schools in Europe, Australia, Brazil, Canada, Chile, China, Hong Kong, Japan, Russia, Singapore, Turkey, and USA.

One aim of this expansion is to make the CEMS MIM a world role model of specialised master's programmes, and being an old member (and among the largest) of this community places CBS in a unique position.

The MBA title is normally used for programmes that are generalist, post-experience, between one and two years, accepting any bachelor as admittance exam, and offered either part-time or full time.

Even though the 2-year specialist master is the dominant one, one can also find examples of pre-career generalist master's programmes, aiming to develop professional/managerial competences, some lasting only 1 year, delivered either as full time or part time programmes, and normally admitting candidates with any bachelor. These are more often found in countries subscribing to the Anglo-Saxon model of education (UK). Sometimes these programmes are also labelled MBA in spite of the lack of managerial experience.

In general the tendency is towards offering master's programmes in English in order to cater for the expected increased mobility, but an increasing number of renowned European schools are offering bachelor programmes in English targeted at an international audience.

In summary, the following trends in the programme portfolio can be identified:

- In spite of many potential combinations, a few well defined programme models exist worldwide:
    - Pre-career bachelor B.Sc. or BA – 3-4 years, generalist, native/English instructional language
    - Pre-career Master M.Sc. – 1-2 years, specialist, English instructional language
    - Post experience MBA – 1 or 2 years, generalist, English instructional language
    - Post experience EMBA – 2 years, part time, native/English instructional language
- Two models compete: The Anglo-Saxon model and the European Continental Model
- MBA used to dominate worldwide, and has still a strong position, in particular in the 'new' countries who are inspired by the US model
- Increasing interest in pre-career specialist master M.Sc. – unique opportunity for CBS.

4. Organisational structure and educational level

Business schools come in all kinds of organisational structures. Both private and public, mostly not for profit (with notable exceptions), some are independent institutions, but the majority are more or less autonomous faculties/schools under the umbrella of a larger university. Size varies from very small institutions (20 faculty members is the lowest limit to apply for EQUIS accreditation) to extremely large ones. CBS is in this context one of the largest institutions worldwide. Schools vary in their financial sustainability, some have huge endowment funds (in excess of 20 billion USD) while others (like CBS) barely have enough funds to run the day to day operations. In terms of 'products' the whole spectrum is found, from full-fledged university institutions with both undergraduate, graduate and PhD programmes, to highly specialised executive institutions.

AACSB publishes some interesting information on the breath of the programme portfolio of their accredited institutions. The figures show that the full portfolio of undergraduate and graduate programmes is by far the most common – 85% of the schools have this combination, with undergraduate often considered as a feeding channel for graduate. The figures do not give information on the relative importance of the two levels, but personal observation confirms that most institutions have a large undergraduate programme and only a small graduate offering.

In addition, a significant share of the schools does not offer doctoral programmes. In this comparison CBS is unique by the fact that we have a majority of students at graduate level, and a

fair number of doctoral students, the majority of whom on after graduation are employed in non research related positions. Due to its faculty size, CBS has potential to become a larger provider of PhD graduates, and thus become a large supplier of doctorates which is considered one of the biggest challenges facing business schools worldwide, as an increasing number of PhDs find way to the private sector in industry. However, the current CBS model of doctoral education is not scalable due to both financial conditions and to the strong element of personal supervision. Results from a current international evaluation of the organisation of the PhD program may offer inspiration for new models more apt for a large scale offering.

5. Different Models of Alliances, Chain Structures and Subsidiaries

In general, the 'Business School Industry' is characterised by relatively small institutions, and the most prestigious ones (e.g. IMD, INSEAD, LBS, Wharton, Yale, Stern, Harvard, Stanford) are without exception much smaller than CBS, both in terms of students and faculty. With few exceptions there seems to be no tendency towards "mass production", chain structures, consortia or global companies like the ones found in markets such as management consulting, auditing, advertising, market research, or in retailing. Possible explanations why similar concentrations have not taken place in the business school sector may be that no economic incentives are present. Most institutions are not for profit, with a strong tradition of faculty (as opposed to top management) influence, and therefore nobody has a motivation to exploit potential economies of scale in the business school sector. In addition, the delivery model has mainly been based on physical presence and personal interaction between faculty and students, a model that has natural limits to scalability.

Having said this, one global trend seems to be frequently adopted: The world's most prestigious business schools take advantage of their unique brand by establishing subsidiaries or by engaging in partnerships with existing local schools in attractive markets worldwide (either in emerging or mature markets with a strong local demand) to offer one particular product: the EMBA. This product is targeted at customers with low price elasticity, who are not very mobile due to job and family obligations, and who are willing to pay a premium price for a prestigious brand.

Examples include such schools as INSEAD (EMBA in Singapore), LBS (EMBA in Dubai), Chicago GSB (EMBA in Chicago, London, Singapore), Duke/Fuqua (EMBA in collaboration with Goethe Business School at Frankfurt University), Stern (Trium Global EMBA; in collaboration with LSE and HEC Paris), The Kellogg EMBA (in collaboration with HKUST – Hong Kong; Recanati – Tel Aviv University; Schulich – Canada; Guanghua – Peking; and WHU – Koblenz). A slightly different example is the Global One MBA (www.onemba.org), offered by Rotterdam School of Management – the Netherlands; EGADE – Mexico; Getulio Vargas – Brazil; Xiamen University – China, and University of North Carolina at Chapel Hill - USA. The idea behind this programme is rather to create a unique global exposure to the students, since the classes spend time at all 5 campuses during their study – similar to the Global E-Management MBA (GeM) offered by CBS and a larger group of partners some 15 years ago. St Gallen also has an Ex Ed 'hub' in Singapore and Sao Paulo, and Bocconi has established a full-fledged business school in Mumbai offering postgraduate and executive education.

CBS is currently engagedin two consortia offering degree programmes outside CBS: Sino Danish Centre at UCAS, Beijing, and an Executive MBA at Baltic Management Institute in Vilnius, with HEC, Louvain, NHH, and Vytautas Magnus University, Lithuania.

Examples of formalised chain structures, or schools with multiple campuses are scarce, but a few deserve to be mentioned, since they could serve as inspiration if CBS decides to expand its activities internationally:

CEMS has been mentioned above. This is not a full-fledged chain structure, but rather a high-level partnership, collaborating around one single product, the pre-career MIM master.

BI Norwegian Business School is an example of a private business school that used to have a large number of campuses spread around Norway. During the last decade, the number of campuses has been reduced due to government and international accreditation requirements that all campuses must maintain an active research environment. Today BI has 5 campuses in Norway, located in Oslo, Bergen, Kristiansand, Stavanger and Trondheim. In addition, BI was the founder of ISM, International School of Management, with 2 campuses in Lithuania, as well as a smaller campus in Shanghai at Fudan University.

FUDAN University in Shanghai is in itself an interesting model, since it has decided to serve as "hub" for numerous business schools around the world who want to establish a branch in Shanghai because of the attractiveness of the Chinese market.

ESCP Europe (www.escpeurope.eu) is a graduate school with campuses in Paris, London, Berlin, Madrid and Torino. These locations make it possible to offer true European business exposure inside its own system.

Even though the CBS model – a business schools with completely autonomous status – is not the most widespread worldwide – most business schools are in fact part of a larger, full-fledged university – it is interesting to observe two things: First, the model is by no means unknown. The most prestigious business schools in Scandinavia (NHH (Norwegian School of Economics and Business Administration), SSE (Stockholm School of Economics), Hanken (Swedish School of Economics, Helsinki), and BI (Norwegian School of Business) are all stand-alone institutions. The best French business schools that belong to the Grande École system are all independent institutions with close collaboration to the local Chambers of Commerce and to industry. The same is true for a number of the most famous private B-schools in the world, including IMD and INSEAD. Second, in cases where business schools are part of a university they have often maintained an autonomous status and are being recognised under their own names, located in separate buildings, with separate funding, and in complete control over their strategy. Examples include The Wharton School (University of Pennsylvania), Rotterdam School of Management (Erasmus University), and London Business School (London University – to which also London School of Economics belong!)

Appendix 2 Networks with CBS as Member

www.cems.org

- Founded in 1988
- 29 Schools across 5 continents
- 64 Corporate Partners (multinational companies) and 4 Social Partners (NGOs)
- 1053 MIM students of 67 nationalities. 51/49 male/female ratio in 2013-14
- 8700 alumni of 85 nationalities, working in 75 countries
- The CEMS MIM has consistently ranked in the top 10 of the Financial Times ranking since 2005.

www.pimnetwork.org

The Partnership in International Management, or PIM, established in 1973 is a consortium of top business schools from around the world that exchanges select graduate students for one academic term. PIM is governed by a covenant signed by all PIM members in 1986 in Milan and revised in 1994 in Rotterdam and 1999 in Melbourne. The PIM network includes 60 business schools worldwide. Member institutions share reputations for upholding the highest degree of academic excellence both regionally and globally, and value the organization's spirit of international cooperation among its students, faculty and administrations. PIM member institutions have exchanged several thousands of students through the years. The know-how acquired within PIM has permitted members to develop and enhance the international commitment of their institutions. Members meet annually to network, share best practices, discuss PIM's strategies for growth and development and collectively address issues that impact international education.

www.gbsnonline.org

Established in 2003, GBSN tackles the developing world's severe shortage of management talent by building local management education capacity with programs, networking and events.

Our capacity building programs match our international network of top business schools with colleagues in the developing world for cross-cultural knowledge exchange and collaboration.

www.Unprme.org

The PRME were developed in 2007 by an international task force of sixty deans, university presidents and official representatives of leading business schools and academic institutions. At present the network includes more than 500 B-schools worldwide.

The idea of developing a principle-based global engagement platform for academic institutions follows from a recommendation by all academic stakeholders of the UN Global Compact. The idea was officially introduced by the Global Compact Office at the Global Forum "Business as an Agent of World Benefit" at Case Western Reserve University in October 2006.

Under the coordination of the UN Global Compact and leading academic institutions, the PRME task force developed a set of six principles which lay the foundation for the global platform for responsible management education.

www.abis-global.org

ABIS (formerly known as EABIS) was founded in 2001 and launched at INSEAD in 2002 with the support of the leading Business Schools in Europe (INSEAD, IMD, London, ESADE, IESE, Copenhagen, Warwick, Vlerick, Ashridge, Cranfield, Bocconi) in partnership with IBM, Microsoft, Johnson & Johnson, Unilever and Shell. Today, ABIS has 130 B-schools, organisations and companies as members.

This initiative was driven by a shared belief that challenges linked to globalization and sustainable development required new management skills, mindsets & capabilities.

In order to respond to this need and to support research to underpin better education and learning, ABIS developed a stronger role in the arena.

http://advancedmanagement.net/

The Global Management for Advanced Management, launched by Yale, and focussing on MBA education (no Scandinavian members but several CEMS schools on board).

http://www.aspeninstitute.org/policy-work/business-society/undergraduate-business-education

The Aspen Institute Undergraduate Business Education Consortium is designed to strengthen undergraduate education in both the liberal arts and business, by focusing on curricular and co-curricular approaches that integrate the two. CBS is a very active member.

Appendix 3 List of important schools in selected countries

Nordic Countries	Accredited by EQUIS	Accredited by AACSB	Accredited by AMBA	Member of CEMS	Member of PIM	Member of EFMD	Member of AACSB	Member of BMDA	Member of CEEMAN	Ranking at UT Dallas top 100 list	Ranking at FT European Business School list	Ranking at QS Top European Business Schools list
Copenhagen Business School	**5**	**x**	**x**	**x**	**x 1988**	**x**	**x**			**76**	**34**	**9**
BSS, AU Faculty of Business and Social Science (DK)	5	x				x	x				71	
NHH Bergen (N)	5			x		x					46	
BI Norwegian School of Business (N)	5	x	x		x 1995	x	x	x	x		44	
Stockholm School of Economics (S)	5			x	x 1980	x					21	
Gothenburg University, School of Business, Economics and Law (S)	5		x			x						
Lund University, School of Economics and Management (S)	5					x						
Aalto University School of Business (FI)	5	x	x	x	x 2000	x	x	x	x		29	
Hanken (FI)	3		x			x			x			
UK	Accredited by EQUIS	Accredited by AACSB	Accredited by AMBA	Member of CEMS	Member of PIM	Member of EFMD	Member of AACSB	Member of BMDA	Member of CEEMAN	Ranking at UT Dallas top 100 list	Ranking at FT European Business School list	Ranking at QS Top European Business Schools list
Aston Business School, Aston University	5	x	x			x	x		x		47	50
Cass Business School, City University	5	x	x			x	x				18	43
Durham University Business School	3	x	x			x	x				52	
Imperial College Business School, Imperial College London	3	x	x			x	x				16	14
Lancaster University Management School	5	x	x			x	x				55	
London School of Economics and Political Science				x		x	x			24	32	
Manchester Business School	5		x		x 1995	x	x				39	26
Newcastle University Business School	3		x			x	x					
Saïd Business School, University of Oxford	5		x			x					12	4

The Open University Business School	3	x	x			x	x					
Birmingham Business School, University of Birmingham	3	x	x			x	x				69	
Cambridge Judge Business School, University of Cambridge	5		x			x				92	48	13
University of Edinburgh Business School, University of Edinburgh	3	x	x			x	x				54	29
Leeds University Business School, University of Leeds	5		x			x			x		56	
Nottingham University Business School, University of Nottingham	3		x			x						41
Strathclyde Business School, University of Strathclyde	5	x	x			x	x				29	59
Warwick Business School, University of Warwick	5	x	x		x 1998	x	x			100	31	19
The Netherlands	Accredited by EQUIS	Accredited by AACSB	Accredited by AMBA	Member of CEMS	Member of PIM	Member of EFMD	Member of AACSB	Member of BMDA	Member of CEEMAN	Ranking at UT Dallas top 100 list	Ranking at FT European Business School list	Ranking at QS Top European Business Schools list
Rotterdam School of Management, Erasmus University	5	x	x	x	x 1989	x	x		x	37	10	18
Maastricht University School of Business and Economics	5	x	x			x	x		x	99	67	
Amsterdam Business School, Amsterdam University	3					x						46
Nyenrode Business Universiteit	3		x			x			x		40	
Tilburg University		x				x	x			32		
University of Groningen, Faculty of Economics and Business		x				x	x					
Germany	Accredited by EQUIS	Accredited by AACSB	Accredited by AMBA	Member of CEMS	Member of PIM	Member of EFMD	Member of AACSB	Member of BMDA	Member of CEEMAN	Ranking at UT Dallas top 100 list	Ranking at FT European Business School list	Ranking at QS Top European Business Schools list
University of Cologne	3			x	x 1978	x					71	
Mannheim University	5					x	x				23	15
ESMT European Business School of Management and Technology, Berlin		x	x			x	x		x		28	38
EBS Business School	3					x		x	x			20
WHU Otto Beisheim School of Management	5	x				x	x				21	24
Frankfurt School of Finance & Management	3	x				x	x					
France	Accredited by EQUIS	Accredited by AACSB	Accredited by AMBA	Member of CEMS	Member of PIM	Member of EFMD	Member of	Member of	Member of	Ranking at UT Dallas	Ranking at FT European Business	Ranking at QS Top European Business

							AACSB	BMDA	CEEMAN	top 100 list	School list	Schools list
HEC Paris	5	x	x	x	x 1973	x	x			64	1	10
Essec	5	x				x	x				14	28
EM Lyon	5		x			x	x				13	49
EDHEC Business School	5	x	x			x	x		x		17	34
Grenoble Ecole de Management	5	x				x	x				27	44
Toulouse Business School	5	x	x			x	x				58	
Université Paris-Dauphine	3					x						
Audencia Nantes, Ecole de Management	3		x			x	x				60	
Spain	Accredited by EQUIS	Accredited by AACSB	Accredited by AMBA	Member of CEMS	Member of PIM	Member of EFMD	Member of AACSB	Member of BMDA	Member of CEEMAN	Ranking at UT Dallas top 100 list	Ranking at FT European Business School list	Ranking at QS Top European Business Schools list
ESADE	5	x	x	x	x 1975	x	x				3	8
IESE, University of Navarra	5	x				x	x			93	6	7
Instituto de Empresa	5	x				x	x					3
Important schools in other countries	Accredited by EQUIS	Accredited by AACSB	Accredited by AMBA	Member of CEMS	Member of PIM	Member of EFMD	Member of AACSB	Member of BMDA	Member of CEEMAN	Ranking at UT Dallas top 100 list	Ranking at FT European Business School list	Ranking at QS Top European Business Schools list
St. Gallen University (CH)	5	x		x	x 1990	**x**	x				7	11
WU Wienna (A)	5			x	x 1989	x	x		x		42	
Bocconi University (I)	5			x		x	x			88	8	6
Louvain School of Management (B)	3			x	x 1990	x					60	
Singapore Management University	5	x				x	x		x	52		
National University of Singapore	5	x		x		x	x			47		
Desautels Faculty of Management, McGill University (CA)	5					x	x			49		
Sauder School of Business, University of British Columbia (CA)	5	x				x	x			28		
UC Berkeley (USA)		x					x			27		
Stanford University (USA)		x				x	x			11		
Wharton School, University of Pennsylvania (USA)		x				x	x			1		
Melbourne Business School (AUS)	5				x 1995	x	x			70		
UQ Business School, University of Queensland (AUS)	5	x				x	x					
CEIBS - China Europe International	5	x			x 2002	x	x					

Business School (China)												
Chinese University of Hong Kong (China)		x					x			66		
Guanghua School of Management, Peking University (China)	5	x			x 2009	x	x					
Faculty of Business and Economics, The University of Hong Kong (China)	5	x				x	x					

Appendix 4 References

Citations from Websites Addressing Trends and Challenges to B-Schools

AACSB International Committee on Issues in Management Education (CIME) published in September 2013 'Ten Hypothetical Scenarios and Challenges Facing Management Education'. http://www.aacsb.edu/~/media/AACSB/Publications/PDF%20Article%20Downloads/Ten%20Hypothetical%20Grand%20Challenges%20Facing%20Management%20Education.ashx

The document foresees

1. Growth in non-degree education
2. More horizontal integration (mergers/acquisitions among B-Schools) and vertical disintegration (unbundling of services)
3. Growth in flexible formats of delivery (modular/part time programs) with more individualization and individual student control over curriculum
4. Higher demand for service to students and faculty (i.e. more support staff) and more focus on measuring quality, student satisfaction, and attainment of learning goals
5. Movement away from lecturing towards experiential learning (campus laboratories of learning)
6. Increased open access to research and less focus on traditional peer review
7. More distinct divide between vocational and liberal learning within and across B-schools
8. Faculty increasingly see themselves as individual contractors engaging with various employers, and less as traditional B-school employees
9. B-school curricula become increasingly diverse, addressing targeted niche audiences
10. B-schools will struggle to keep pace of curriculum development with the pace of evolution in business practice

Gianluigi Cuccureddu, an innovation management consultant and writer, https://www.innovationmanagement.se/author/gianluigi-cuccureddu/ outlines in the following link: http://www.intelligenthq.com/education/three-trends-in-bussiness-education-to-look-for-in-2013/ three trends to look for in 2013 (citation from the website)

Business education goes soft
We'll see an emphasis on soft skill development, soft skills are essential in today's increasing global, diverse and virtual world. Business professionals will need to learn how to get things done in this changing business environment. Think of leadership-, communication- and collaboration skills.

Practicality of concepts
Rather than only transferring theory, there will be more focus on the practical application and long-term anchoring of key concepts. This means that a shift in context will need to take place. Teachers need to come from the business, industries, to teach students how to effectively translate concepts in daily business. These new teachers will also be able to tell how to get things done, and relates to practice. Academics aren't able to do this (as) effective.

Integration of technology
Technology will further provide new opportunities for business education, think of MOOCs, Massive Open Online Courses, which is a non-credit course made available online for free. What can business schools and higher education do with this? Can they use it as bait? Is it a viable stand-alone model?
Secondly think about social technologies, applications and BYOD (Bring Your Own Device). There is a vast range of technology that can on the one hand, enhance the education content, secondly they can be an efficiency and cost-saver for the institute. Digital reproduction costs are far from the conventional paper reproduction costs.
Blended environments, which look at sustainability, cost-efficiencies and maximization of knowledge transfer. Interchanging virtual and real-life environments according to phase, content, tasks and what more.

At a recent conference at IESE http://www.iese.edu/en/about-iese/news-media/news/2014/april/5-trends-that-will-shape-the-future-of-leadership-education/ the following 5 trends in business education were identified:

1. Digital Disruption
The boom in social media and rapid growth of digital technology is completely changing the rules of the game for companies and business schools. It is crucial business schools have the ability to respond rapidly to customer needs and can meet the challenge of providing students with a customer-focused approach.

Wendy Alexander, Associate Dean of LBS:
"Digital consumerization is affecting business schools. Content is available everywhere. We need to help participants to customize their learning.(…) The challenge is how you support hundreds of unique career journeys."

2. Shift to Emerging Markets
Multinational companies are struggling to catch up with the global shift towards emerging economies. Companies from advanced economies' need to be more agile, become able to understand local culture and practices, and to develop speed in decision making - something that managers in China are generally able to do well. Business schools can help fill the gap by encouraging:

• aspiration rooted in cosmopolitanism
• conceptual frameworks to understand cross-country differences
• self-discovery tools
• openness to foreign cultures and ideas through immersive modules

Pankaj Ghemawat, IESE Business School Professor
"Problems experienced by multinational companies in developing countries can be attributed to organizational dysfunction and leadership development. There are low numbers of top management being incorporated from the local culture, and the number of CEO's from local countries leading business for multinationals in developing nations is also low."

3. New Problem Solving Methodologies
Being innovative requires a shift from rhetorical to critical thinking. To develop the necessary

skills, business education will need to do better at promoting:

• the ability to reframe problems
• the development of empathy to think in terms of human-centered innovation
• opportunities to continually practice problem solving and to allow students to make mistakes

Srikant Datar, Harvard Business School Professor and Associate Dean
"The key lies in overcoming functional fixedness, and developing and exercising empathy for human-centered design. The process is about clarifying, ideating, developing and implementing, with very real problems on the table to grapple with."

4. Experiential Learning
More than any other skill, entrepreneurship and innovation need to be learned ´by doing.´ Business schools are now developing complete ecosystems to make sure their participants interact with real entrepreneurial projects. Among others, these include:

• incubators
• business and family offices networks
• in-company projects
• conferences and interactions with alumni entrepreneurs

Bernard Ramanantsoa, Dean of HEC
"We need to make sure that our participants work together with other entrepreneurs."

Wendy Alexander, Associate Dean of LBS
"Initiatives such as Ted-x speaking events, social events and contact with new entrepreneurial heroes give students the opportunity to put their education in a larger, more concrete context."

5. New set of values
Business educators can inspire future innovation by turning the focus on those people who are making significant contributions to society. Top social innovators should become role models for a changing business world.

Some authors focus in particular on executive education. One such example is found in this link: http://www.intelligenthq.com/education/7-executive-business-education-trends/ (citation from the website). Some of the trends listed below are probably also valid for non-executive degree programs:

Executive education is an industry currently facing a whole lot of transition, not just the “the usual” reorientation to emerging markets growth, and also an ongoing ever-closer tango with consulting industry. Fundamental industry transformation, or at least wide-eyed over-the-shoulder peering at the oncoming storm, is driven by online technology, particularly by MOOCs (massively open online courses) which are soaking up learners by the hundreds of thousands on a free or freemium basis.

Business education has been changing massively from an academic close environment to an open and now digital and open new ecosystem. As MOOCs and online courses proliferate there are new

trends around this fast growing and changing business in a time when all professionals have to endure some kind of executive business education.

Executives need to deal with continuous business educations efforts, and as social media gets its feet deep into business and in the calendars, more than ever they need to leverage their skill-sets as the bellow info-graphic highlights.

A short list of the top 7 (executive) business education trends is presented below:

1. Entrepreneurship Education
The age old debate about whether entrepreneurship is innate or whether it can be taught continues, but regardless, business schools worldwide are increasing the number of entrepreneurship programs available for enterprising students across the globe. In fact, in a recent article for the Huffington Post, Sramana Mitra (2014) argues that this will have to be at every level of education, not just at Masters, to develop the level of entrepreneurship needed in society.

2. Collaboration and sharing
Following the phenomenal growth in social media, collaboration and sharing in learning are set to rise in importance in gaining a business education over the next few years. Social media allows students to share learning and take advantage of the cloud. Collaboration will also contribute to knowledge management and education staff will collaborate with students through social media.

3. Personalization
One interesting trend with business education is its personalization. A proliferation of online materials means that would-be business school students that cannot afford the exorbitant fees of top schools can find the learning opportunities that they need online. While this may not necessarily lead to an MBA, it can still provide the professional development needed to progress at work.

4. Education anytime and anywhere
Smartphones and tablets now have a sizeable penetration into Western markets. Business Insider (2012) reported that by 2016 there would have been 450 million tablets sold. In addition, Skillsoft noted that in the USA 83% have a cellphone. This has led to people wanting to get educated on the move. From listening to audiobooks on the commute to work, to reviewing online courses on the tablet while travelling, business education is going mobile.

5. Raised importance of ethics
The shocking corporate failures in the area of ethics over the past few years, such as at Enron and the business behaviors that led to the 2008 economic downturn have led many business schools to start questioning just who they are churning out into the workforce. This has led to an increased emphasis on ethics in business, along with corporate responsibility and sustainability, according to Mashable’s Sandra Ordonez (2012).

6. Actions speak louder than words
According to a study carried out by Hanover Research (2013) applied and action-based learning is becoming ever more important with this change having been noted in 60% of programs in the study. Companies want executives that can apply their learning and business schools are shaping up to the challenge ahead.

7. India raises its profile
In a recent Forbes report (2011), James Marshall Crotty explained that India has been rising up on the world stage in terms of business Education offered. Crotty outlines how Harvard Business School has created a new program based in India, focusing on business essentials such as accountability, innovation, strategic management and entrepreneurship. It is thought that many American business schools will follow this lead in important emerging nations.

Also **CBS' former president, Johan Roos**, has contributed to the analysis of new trends in business education by identifying 5 trends to be expected in an upcoming 'renaissance' in business education http://blogs.hbr.org/2014/07/the-renaissance-we-need-in-business-education/

The trends/characteristics identified by Roos are the following:

Humanity-Minded. We need to put philosophy and the humanities back into the core of our business education. Our future corporate leaders need to have the thinking skills necessary to appreciate the complexities of what it means to be human, as well as business's role in sustaining an inhabitable, healthy planet. The scientific management emphasis on efficiency and profit at all costs can no longer take precedence over human values.

Blended. Technology is fast eliminating the need for students to spend the majority of their educational lives on campuses in huge halls, listening to dull, cardboard lectures. The economics of operating large campuses, and big faculties and admin staff are inflating the costs of business education beyond reason. Many government-supported universities are already cutting budgets. The growing trend of creating MOOCs (massive open online courses) taught by the world's most skilled and talented teachers is already proving that the traditional classroom paradigm is passé.

Individualized. Students should be offered a range of options to customize their education to reflect their personal goals, ambitions, capabilities, and risk tolerance. Let's have them work with a kind of advisor to structure their own program tailored to their passions and capabilities. Help them design an amalgam of classroom courses (both on their own campus and abroad), work in real companies, entrepreneurial workshops and startup weekends, MOOC courses (perhaps amounting to 20% to 50% of their classes), and other learning formats that contribute to their becoming intelligent and global business thinkers.

STEM-driven. We need to increase business students' knowledge about science, technology, engineering and math and encourage them to expand their horizons of technology beyond IT and Angry Apps. Given that so much innovation happens in STEM-oriented industries, business education needs to help students bridge the natural and social sciences. Degree programs in Management of Technology and Industrial Economics exemplify worthy hybrid forms of education that bring these worlds together.

Hands-On. We need to merge business experience and academia far more than now. Schools need to begin working with corporations to create more meaningful internship and management training programs, designed to make the connection between theory and practice. They should also provide incentives for professors to engage more with the practical problems of everyday organizational life. For example, why not set up "Professors in Residence," where professors live in organizations for a while, as a mirror-image to today's Executives in Residence. In general, let's promote more dialogue between companies and academia.

Other sources of inspiration to the future of B-schools are **two books published to celebrate the 40th anniversary of EFMD in 2012**. The books have served as inspiration of a special issue: The Business School of the Future, Global Outlook issue 1, 2014, published by EFMD. Some of the titles/themes of articles in this magazine are illustrative of topics that are 'hot' to B-schools at present:

- Business School Impact Survey
- Dynamic Capabilities and the Business School of the Future
- Intended Learning Outcomes – Friend or Foe?
- Globalization – Unfinished Business for Business Schools
- Executive Development – A Cry for Immediate Impact
- Research that Matters – Reinventing Scientific Management Research
- Globalization and Technological Change
- Achieving Individual Excellence
- Training Tomorrow's Big Data Analysts
- Collaboration that brings Strategy to Life

September 30 – October 2 2014 EFMD organizes an online worldwide Business Education Jam: Envisioning the Future of Business Education. This event is organised in 10 forums of discussion under the following headlines, which give a good idea of themes occupying business school leaders:

1. Supporting 21st Century Competences
2. Increasing the Value of Management Education
3. Engaging New-Generation Students and Employers
4. Cultivating Research with Impact
5. Fostering Ethical Leadership
6. Cultivating Innovation and Entrepreneurship
7. Driving Learning Experiences
8. Harnessing Digital Technology
9. Challenging the Business Model of Education
10. Evaluating Policy and Rankings

Articles/Publications on Trends in Business Education

http://www.aacsb.edu/~/media/AACSB/Publications/PDF%20Article%20Downloads/Ten%20Hypothetical%20Grand%20Challenges%20Facing%20Management%20Education.ashx

http://www.intelligenthq.com/education/three-trends-in-bussiness-education-to-look-for-in-2013/

http://www.iese.edu/en/about-iese/news-media/news/2014/april/5-trends-that-will-shape-the-future-of-leadership-education/

http://www.huffingtonpost.com/sramana-mitra/the-future-of-education-1_b_4617335.html

http://www.intelligenthq.com/education/7-executive-business-education-trends/

http://blogs.hbr.org/2014/07/the-renaissance-we-need-in-business-education/

Special Issue of Global Focus, EFMD, 2014:
http://issuu.com/efmd/docs/global_focus_vol_08_issue_01_online/1?e=4932066/6507287

Books:

Howard Thomas, Peter Lorange, and Jagdish Sheth: The Business School in the 21st Century, Cambridge University Press, august 2013

Reflections on the Role, Impact, and Future of Management Education, EFMD Perspectives, two volumes written to celebrate the 40th Anniversary of EFMD in 2012:

Vol. 1: Howard Thomas, Lynne Thomas and Alexander Wilson: Promises Fulfilled and Unfulfilled in Management Education, Emerald, EFMD Publications, 2013

Vol. 2: Howard Thomas, Michelle Lee, Lynne Thomas, Alexander Wilson: Securing the Future of Management Education – Competitive Destruction or Creative Innovation? Emerald, EFMD Publications, 2014

Howard Thomas: Strategic Leadership of the Business School, Cambridge University Press, 2011

Globalization of Management Education, Report from the AACSB International Globalization of Management Education Taskforce, AACSB International, 2011

Anne Colby, Thomas Ehrlich, William M. Sullivan, and Jonathan R. Rolle (2011), Rethinking Unergraduate Business Education. Liberal Learning for the Profession. The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. Jossey-Bass: San Francsisco

Mette Morsing and Alfons Sauquet Rovira (eds) (2011), Business Schools and their Contribution to Society, Sage: London

3. UDDANNELSESREDEGØRELSE 2014

Bestyrelsen præsenteres én gang årligt for en uddannelsesredegørelse.

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

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

Uddannelsesredegørelsen indeholder i år en redegørelse for to væsentlige pejlemærker for CBS' uddannelser: Uddannelsesinnovation i et cbs perspektiv samt pædagogisk udvikling og læringsteknologi. Begge dele er centrale vores håndtering af den stærke politisk styring og meget snævre økonomiske rammer, vi oplever i disse år. CBS må udvikle sig, hvis vi fortsat skal levere uddannelser til samfundet. I den afsluttende del beskrives udviklingen i det seneste år, med særlig fokus på de områder der er udpeget i udviklingskontrakten

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

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

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter uddannelsesredegørelsen i et strategisk perspektiv

Bilag:
Bilag 3.1 Uddannelsesredegørelse 2014

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Uddannelsesredegørelse 2014

Indholdsfortegnelse

Introduktion 4
1 Innovation i et CBS perspektiv 4
2 Pædagogisk udvikling og læringsteknologi 8
3 Status for året 10
3.1 CBS' udbud af uddannelser 10
3.1 a Søgning, markedsandel 10
3.1 b Nye uddannelser 11
3.1 c Professionsbachelorer 12
3.1 d kandidatoptag udenfor CBS 12
3.2 Kvalitetssikring og udvikling 12
3.2 a Institutionsakkreditering 12
3.2 b CBS' interne turnusevalueringer 13
3.3 Effekt 13
3.3 a Antal kandidater 13
3.3 b Beskæftigelse 13
3.3 c Ansatte i små virksomheder 14
3.4 Internationalisering 14
3.4 a Ind og udgående studerende 14
3.4 b Merit STÅ 15
3.4 c Uddannelser i samarbejde med andre 15
3.5 Forskningsforankring 15
3.5 a Kodeks for undervisningstilrettelæggelse 15
3.5 b Fastlærerdækning 15
3.6 Praksisrelation 16
3.6 a Eksterne Undervisere 16
3.6 b Kontakt til censorer 16
3.6 c Advisory boards 16
3.6 d EngAGE uddannelsen 16
3.6 e Internships/praktik 17
3.6 f Entreprenørskabsundervisning 17
3.7 Uddannelses udvikling 17
3.7 a Talentudvikling 17
3.7 b Studentertilfredshed 19
3.7 c Hurtigere igennem 19
3.7 e Kandidathus 20
3.7 f Academic Development 20
3.7 g Læringsteknologi 21
3.8 Studieledelse og administrationen 22

3.8 a Omorganisering af studieadministrationen 22
3.8 b Fremdriftsreform 22
3.8 c STADS og IT udvikling 23
3.9 Status på HD og Master uddannelserne 23
3.9 a Optag på HD og master uddannelserne 23

Introduktion

Uddannelsesredegørelsen indeholder i år en redegørelse for to væsentlige pejlemærker for CBS' uddannelser: Uddannelsesinnovation i et cbs perspektiv samt pædagogisk udvikling og læringsteknologi. Begge dele er centrale vores håndtering af den stærke politisk styring og meget snævre økonomiske rammer, vi oplever i disse år. CBS må udvikle sig, hvis vi fortsat skal levere uddannelser til samfundet.

I den afsluttende del beskrives udviklingen i det seneste år, med særlig fokus på de områder der er udpeget i udviklingskontrakten

1 Innovation i et CBS perspektiv

Innovation på CBS handler om at målsætte, rammestyre og kvalitetssikre udviklingen af institutionens forsknings- og uddannelses 'produktion', således at denne produktion i sin hensigtsmæssige fornyelse udtrykker, hvad man kunne kalde 'det lærende universitet'. For at sikre, at forskning og uddannelse ikke stagnerer, må CBS (på linje med andre universiteter) arbejde med egne konstante innovative processer.

Udover denne grundlæggende orientering imod det innovative element, så er det på CBS blevet et selvstændigt satsningsområde i både uddannelse og forskning at placere CBS som 'business' komponenten i den mere håndgribelige satsning på iværksætteri og produktudvikling, som er i stigende samfundsmæssig fokus.

Denne uddannelsesredegørelse har gjort innovation til sit 'tema', fordi at innovation er et afgørende element for CBS i sin håndtering af nuværende såvel fremtidige udfordringer. Det betragter vi som en ledelsesmæssige befordring derfor er ledelsesrummet også omdrejningspunktet for de videre anskuelser af innovation.

I uddannelsesredegørelsen er udgangspunktet at innovation ikke alene handler om at fokusere på nye håndgribelige løsninger – men snarere fordrer en konstant indsats for at understøtte relationer og praksisser som medkonstruerer ny viden og kompetencer.

Det er ambitionen med uddannelsesredegørelsen at invitere CBS' centrale stakeholders til en konstruktiv debat om, hvorledes CBS fremover kan sikre sin innovative kapacitet og således fortsat bidrage til samfundsudviklingen gennem sine mangeartede forsknings- og uddannelsesbidrag.

Det er altid vigtigt i ledelsesforhold, at forholde sig til historie, kontekst og relationer.

Konkret har CBS både i et nationalt og et internationalt perspektiv bygget på en markant innovativ kraft. Nytænkning indenfor både forskning og uddannelse har kendetegnet meget af CBS' udvikling. For at forstå denne udvikling og position, må man indtænke den særlige kontekst som CBS har befundet sig i. Hele bevægelsen fra privatorganiseret købmandsskole til statsfinansieret universitet har fordret en lang og vedholdende investering i kvaliteten af både forsknings- og uddannelsesaktiviteter.

Den institutionaliserede kontekst gjorde det ganske nødvendigt, at arbejde målrettet på ikke blot at kunne det samme som de traditionelle og anerkendte universiteter – men at vise at 'Handelshøjskolen' og senere CBS kunne tage teten på en række centrale områder. Friholdt for mange af de konventioner og grundholdninger som prægede/præger den etablerede universitetsverden var det lettere for CBS at gå nye veje.

Det afgørende fundament for CBS' vilje og evne til at være innovativ og ikke-konventionel var en ledelsesgeneration, som lykkedes med at udvikle en relationsstærk institutionskultur. Som sådan fremstår de seneste 25 års vækst og succes, nationalt og internationalt, som en funktion af en egalitær kultur, hvor grundlæggende værdier har været ligeværdighed, dialog og samarbejde.

CBS kapacitet til at udvikle nye uddannelser og reagere effektivt på ændrede betingelser havde ikke ladet sig gøre uden en institutionel ramme indenfor hvilken, videnskab opfattedes som udtryk for en kollektiv stræben. I samme periode, som universiteter verden over i stigende omfang har opdelt, specialiseret og afsnøret deres vidensproduktion

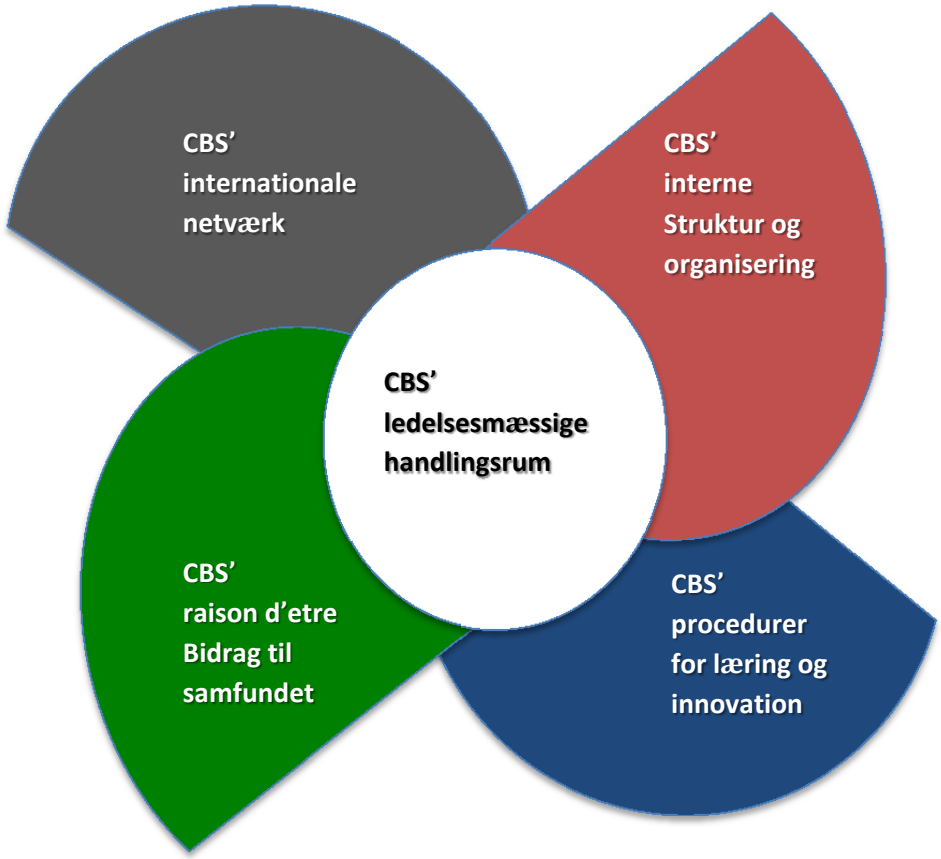
og formidling, er CBS lykkedes med at kombinere disciplinær robusthed – med en samfundsvendt interdisciplinær fokus, som baserer sig på et gensidigt anerkendende samarbejde mellem vidt forskellige fagfelter.

Dette kendetegner ikke alene samarbejdet internt på CBS, men i højeste grad også CBS' relationer til universiteter og institutioner verden over (og er en væsentlig del af forklaringen på, at det er muligt at rekruttere så mange internationale forskere til institutionen). CBS' historie og kontekst har således skabt relationer (værdier og kultur), der har ført til grundforskningscenter såvel som Business in Society Platforme – til specialiserede elite-uddannelse såvel som en vifte af brede kombinationsuddannelser.

CBS er selvsagt andet og mere end ledelse (relationer, værdier og kultur). Det er ikke mindst et spørgsmål om organisering (strukturer og procedurer). Den innovative kraft knytter sig således tæt til fremvæksten af CBS' matrix struktur. Således som ledelse og organisering er gensidigt konstituerende, således kan man sige at CBS' matrix og relationsbaserede værdier er hinandens forudsætninger. Uden en kultur, der tilsiger samarbejde på tværs og bidrag til en kollektiv stræben – vil en matrix i det alt væsentlige blive en omkostningstung organiseringmodel med begrænset effekt. Uden en grundlæggende matrix organisering vil en kollektiv stræben om nyttiggørelsen af stærke fagligheder i tværgående samarbejde blive sporadisk og uden betydning.

Til at understøtte disse tværgående transaktioner står CBS' særlige normsystem som den fælles møntfod, der gør det muligt at foretage de nødvendige interne 'afregninger'.

Nedenstående beskrivelse forsøger at tydeliggøre hvorledes CBS' institutionelt forankrede innovationsprocesser er indlejret i strukturelle omverdensforhold:



Ad: CBS' Internationale netværk

CBS er i besiddelse af et bredt forankret netværk af internationale relationer. Det drejer sig om individuelle kontakter til kolleger rundt om i verden, det handler om deltagelse i og afholdelse af internationale konferencer – og det handler ikke mindst om udveksling, uddannelsessamarbejder og internationale partnerskaber. Dette netværk er adgangen til nye ideer, state-of-the-art modeller, forsøgsmuligheder, projektudviklinger, sparring og benchmark. CBS' har en overraskende anerkendt position og et stærkt brand internationalt (sammenlignet med andre store business schools såvel som sammenlignet med andre danske universiteter).

Ad: CBS' interne struktur og organisering
CBS har IKKE en central styring/kontrol over dette vidt forgrenede internationale netværk af relationer. Effekten og den potentielle understøttelse af CBS' innovative processer ligger således lejret i den måde, decentrale enheder tager inspiration til sig og organiserer projekter/processer på CBS og ud over CBS' grænser. Det er denne decentralt organiserede praksis, der er med til at konvertere externt høstet inspiration til internt organiserende, innovative projekter.

Dette understøtter netværksteoriens påpegning af at i løst koblede organisationer (matrix-strukturer, ad hoc-kratier) må det forventes at fornyelseskraften ligger i periferien og ikke i den ledelsesmæssige kerne.

På CBS har det betydet, at strategi og udvikling de sidste 25 år har været stærkt domineret af emergens snarere end ledelsesdomineret målstyring.

Styrken i løst koblede systemer er robustheden og adaptabiliteten i forhold til turbulente skift i omgivelsernes strukturelle betingelser – svagheden i de løse koblinger er vanskelighederne internt ved at systematisk at opsamle, kodificere og kommunikere på tværs - de erfaringer og løsninger, som er skabt lokalt og decentralt. For at kompensere for dette aspekt af matrix-modellen og den decentrale udviklingsfokus, har CBS over årene udviklet et fintmasket netværk af seminarer og møderækker, af videnskabelige- og uddannelsesrelaterede procedurer etc. etc.

Ad: CBS' procedurer for læring og innovation
Det er på ingen måde let at sikre innovation på en stor og kompliceret institution som CBS. Det første og afgørende skridt er at udvikle ovennævnte mønster af møder, netværk og procedurer. 'Det Lærende Universitet' fordrer mere end det. Forudsætningen for at fastholde innovationskraften på CBS knytter sig således også til forestillinger om 'incitamenter'.

Internationalt betjener sammenlignelige business schools af en klassisk styringsmodel, der tilsiger at forsknings- og uddannelsesproduktion motiveres og øges gennem en gennemtænkt udmåling af individuelle incitamenter. På baggrund af CBS' egalitære historie og kollektive værdier er det svært at forestille sig, at den form for motivation af den enkelte medarbejder vil styrke institutionens samlede innovative kraft.

Som alternativ har CBS i de senere år arbejdet med forskellige 'drivere', som på tværs af institutionen har tilsigtet at understøtte mere kollektive, innovative processer. Udviklingen af koncept for og eksempler på 'kombinationsuddannelser', arbejdet med 'elite-uddannelser' reformen af 'CBS' sproguddannelser', satsningen på etablering af 'udvekslingsophold på alle studier' eller tværinstitutionelle samarbejde med Københavns Universitet og IMT i Delhi, etc. illustrerer initiativer på uddannelsessiden. Søsætning af 'world class research environments' og i de senere år arbejdet med 'business-in-Society Platforme' etc. illustrerer tilsvarende initiativer på forskningssiden.

Bortset fra begrænsede incitamenter for den enkelte forsknings- eller uddannelsesansvarlige peger disse projekter alle på innovative processer på CBS, hvor incitamentet ligger i fornyelse baseret på en kollektiv ambition – med henblik på at skabe samarbejde og effekt, der rækker langt ud over CBS' egne grænser og opdelinger.

Ad: CBS' rasison d'etre: bidrag til samfundet
CBS har, som beskrevet ovenfor, etableret sig som ét af Danmarks otte universiteter. Som monofakultær institution (social science) har CBS en klar samfundsteoretisk profil, som bygger på identificerbare bidrag til både den private og den offentlige sektor. I gennem forskningsresultater og ikke mindst med uddannelsen af kandidater med høj efterspørgsel er der generelt enighed om, at CBS yder et væsentligt og velanset bidrag til det samfund, som i det alt væsentlige finansierer institutionen.

CBS' samfundsmæssige forpligtelse er således forskningsbaseret vidensudveksling med offentlige og private virksomheders fortsatte udvikling.

Dette forudsætter et stærkt og forgrenet netværk af relationer med eksterne stakeholders - og det forudsætter en klar og transparent profilering af den rolle, som CBS mener, et 'erhvervs-universitet' skal repræsentere i partnerskabet.

Det er selvsagt afgørende, at et universitet indgår i en løbende dialog med det omgivende samfund; det er et uomgængeligt krav til CBS, at det ikke afsnører sit virke og sin vidensproduktion fra de udviklinger, der sker i offentlige og private virksomheders betingelser for deres opgavevaretagelse.

Det er på den ene side vigtigt at lytte til, hvad der efterspørges – og det er på den anden side ligeså vigtigt, at tage stilling til, hvorvidt dét der efterspørges er hensigtsmæssigt eller ej. CBS skal således ikke give offentlige og private virksomheder, hvad de gerne vil have. CBS skal lytte til, hvad det er, de gerne vil have og på denne baggrund genere vidensbidrag, der imødekommer, understøtter og ikke mindst udfordrer, det efterspurgte.

Hvis et universitet alene skaber den viden og de bidrag, som omverden selv er i stand til at formulere en efterspørgsel efter, så mister universitetet sin samfundsmæssige berettigelse. Det er netop forskellen på universitetets forskningsbaserede analyser og perspektiver og virksomhedernes erfaringsbaserede forventninger om løsninger og svar – der gør dialogen parterne imellem 'innovativ'.

CBS' forpligtelse overfor det samfund, der finansierer institutionen, er at fastholde sine forskningsbaserede standpunkter og sikre at dialogen med eksterne stakeholders åbner for processer, hvor begge parter risikerer at blive 'klogere'. CBS' kandidater skal mønstre en metodisk tankegang og et nysgerrigt udfordrende mindset – der stiller spørgsmålstegn ved den aktuelle ledelses 'world-taken-for-granted'. Innovation på CBS handler derfor om at mobilisere videnbaserede bidrag, der kan udfordre samfundets generelle ønske om at løse problemer ved at standardisere, strukturere og sætte i system.

Ad: CBS' ledelsesmæssige handlingsrum
Det innovative CBS står og falder med bevarelsen af en grundlæggende respekt for 'emergens'. Det er ledelsens udfordring at sætte rammer med baggrund i overordnede strategiske ambitioner – fordele ressourcer og afgøre interne kampe om anerkendelse og indflydelse.

Det er respekten for det grundlæggende systemperspektiv: at udvikling altid sker i periferien, og at organisationen ikke har interesse i at undgå slack eller parallelle aktiviteter. Som den amerikanske neurolog Oliver Sacks konstaterer, så kommer 'det nye' ud af overraskende variationer af gentagelsen. Det er 'livets arabesque', der skaber fornyelsen og derfor er det ledelsens opgave at skabe et rum, en organisatorisk container for gentagelser og dårligt koordinerede variationer.

Det største og mest afgørende pool af innovative ressourcer ligger i CBS' studenter.

Det er et særkende ved CBS, at studerende organiserer case-competion, skaber 60+ små studenterdrevne frivillige foreninger, tager på udveksling, optræder som buddies for exchange studerende, er mentorer for nye bachelorer osv osv. Nationalt og internationalt repræsenterer CBS students en skov af virkeløst og engagement med både samfundsperspektiv og forretningsambitioner. Som sådan er det levende partnerskab med de studerende et væsentligt omdrejningspunkt for et universitets innovations kapacitet.

2 Pædagogisk udvikling og læringsteknologi

CBS har en stærk tradition for at fokusere på de studerendes læring bl.a. ved løbende at udvikle læringsmetoderne og støtte undervisernes pædagogiske udvikling. For et par år siden blev det besluttet at satse ekstra på teknologistøttet undervisning. Denne prioritering har nu fået luft undervingerne og blev ved årsskiftet understøttet med udpegningen af en prodekan for læring. Der er nu formuleret en strategi og handlingsplan for det samlede område.

Strategien skal skabe grundlaget for at der kan arbejdes eksplicit, systematisk og fokuseret på udvikling af undervisningen og de studerendes læreprocesser med et specielt fokus på, hvordan læringsteknologi kan understøtte eksisterende samt udvikle nye lærings- og undervisningsformer – hele tiden med de studerendes læreproces i centrum. De studerende opfattes som aktive i skabelsen af læring i samspil med undervisere, medstuderende, erhvervslivsrepræsentanter med flere. Dette betyder at de studerendes rolle er mere end blot som modtagere af undervisning – de er aktive partnere i bestræbelsen på at opnå læring af høj kvalitet og relevans for samfundet og erhvervslivet.

Med etableringen af enheden vil CBS styrke sit fokus på pædagogisk udvikling, herunder anvendelsen af læringsteknologier til at understøtte og udvikle nye lærings- og undervisningsformer.

Visionen er at understøtte de studerendes læring med en bred vifte af lærings- og undervisningsaktiviteter, der er pædagogisk forankret og understøttet af teknologi og som engagerer og aktiverer de studerende til at opnå akademiske kompetencer, som efterspørges af erhvervslivet og samfundet generelt.

Pædagogisk udvikling er en vigtig forudsætning for at CBS' studerende fortsat får en uddannelse af højeste kvalitet og opnår relevante kompetencer til at kunne begå sig på fremtidens arbejdsmarked.

Vision og handlingsplan for Pædagogisk udvikling og læringsteknologier

"Vores vision er at skabe et spændende og udfordrende læringsmiljø for vores studerende for at understøtte og stimulere deres motivation til at udnytte deres fulde læringspotentiale."

For at konkretisere visionen har vi identificeret seks mål/principper, som skal sikre og styre strategien for pædagogisk udvikling og læringsteknologier:

- Maksimal akademisk udfordring af vores studerende
- Samarbejde og samspil i læringsprocessen
- Engagement og motivation af de studerende
- Aktivering af mangfoldigheden i læringskapaciteter og præferencer, og opfyldelse af de studerendes krav til fleksibilitet i tid og rum
- Personlig udvikling og integritet
- Støtte til og udvikling af den akademiske socialisering af vores studerende, hvilket betyder at støtte dem i at blive universitetsstuderende.

Akademisk udfordring

Den løbende faglige udfordring for vores studerende er en vigtig drivkraft for læringen. For at realisere sit fulde potentiale skal den studerende på CBS undervises på det fagligt højeste niveau. Det er hensigten, at underviserne skaber det bedst mulige læringsmiljø ved hjælp af forskningsbaseret undervisning og læring, hvorved den studerende opnår specifikke kompetencer samt et højt refleksionsniveau.

Interaktion og samarbejde

Studerende og undervisere er partnere i læreprocessen. Læring er ikke noget, som en underviser kan etablere uden den studerendes aktive samarbejde og samspil med underviseren, såvel som med andre studerende. De studerende efterspørger flere aktiviteter og feedback som et vigtigt mål for øget samspil.

Engagement og motivation

Motivation og engagement er de vigtigste drivkræfter for dybdelæring, og intentionen er at motivere og engagere dem i deres studier. Det er af stor betydning, at underviserne aktivt søger at anvende metoder, der kan motivere de studerende til at engagere sig i læringen, såvel i forelæsningslokalet som uden for, og det er særligt vigtigt at udformningen læringsrummene er motiverende, så de studerende aktivt vælger at tilbringe deres tid på CBS.

Mangfoldighed og fleksibilitet

CBS ønsker at skabe plads til fleksibilitet og mangfoldighed i form af studietempo, læringsstil, særlige behov samt fysisk placering. CBS er en international business school, der støtter og opmuntrer studerende og personale til at tage til udlandet. Vi tilstræber, at alle vores uddannelser gør brug af forskellige læringsteknologiske muligheder med henblik på at understøtte studerendes og ansattes forskellige behov og præferencer.

Akademisk Socialisering

Vi skal møde de studerende, hvor de er, og støtte dem i at blive den type studerende, vi gerne vil have de bliver. På grund af CBS' meget brede optag vil nogle af vores studerende i stigende grad have brug for støtte i overgangen fra at være gymnasieelev til at blive universitetsstuderende. Vores mål er at tilbyde alle studerende den hjælp og støtte, de behøver for at vokse og blomstre som universitetsstuderende.

Personlig udvikling og integritet

Baseret på den enkeltes muligheder og potentiale, vil vi støtte udviklingen af personlige kompetencer. Igennem deres studier på CBS, bør de studerendes ikke kun blive uddannet fagligt, men også samtidig udvikle deres etiske og sociale kompetencer. Dette kræver fokus på individuelle holdninger og sociale færdigheder såvel som på akademiske kvalifikationer.

Disse seks mål/principper danner grundlaget for pædagogisk udvikling og læringsteknologiers strategiske fokusområder i perioden 2014-2016.

En kort omtale af de konkrete aktiviteter i året for de to delområder Academic Development og Læringsteknologi henvises der til henholdsvis afsnit 3.7 f og 3.7 g.

3 Status for året

3.1 CBS' udbud af uddannelser

3.1 a Søgning, markedsandel

CBS' uddannelser er populære og CBS har, som det eneste universitet, høj adgangsbegrænsning på alle bachelorud-dannelser. Vi har varslet adgangsbegrænsning på de sidste kandidatuddannelser fra optaget 2015.

SØGNING - bachelor	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ansøgere i alt	6.187	7.472	7.436	8.238	8.511	10.647	11.336	13.448	13.695	15.102	14.531
1. prioritet i alt	3.395	3.788	3.662	3.840	3.853	4.433	4.310	4.880	4.959	5.140	5.008
Studiepladser i alt	2.380	2.265	2.420	2.480	2.220	2.230	2.380	2.445	2.625	2.790	2.815

CBS' popularitet skyldes en løbende produktudvikling og en bred vifte af uddannelser, som tiltrækker en bred gruppe af dygtige unge. Som tabellen ovenfor viser, så er udviklingen i optaget på CBS bachelor uddannelser næsten stoppet. Grunden til, at der stadig er en svag stigning i studiepladser, skyldes at enkelte uddannelser ikke kunne indføre ad-gangsbegrænsning endnu, det er dog varslet.

CBS popularitet har de senere år dog også betydet, at de unge kender kravene til uddannelserne på CBS, og derfor er mere realistiske når de søger uddannelse, hvilket kan forklare det svage fald i ansøgere. Som det fremgår af tabellen nedenfor, så er det en general tendens, at adgang kvotienten på CBS' uddannelser stiger. Dette skyldes tildeles CBS' vedvarende popularitet samt bonusser for ekstra A fag samt tidlig studiestart.

Uddannelsernes adgang kvotient	2010	2011	2012	2013	2014
HA Almen	7,2	7,6	8,0	8,1	8,5
HA i projektledelse	-	-	-	10,3	10,9
HA(it.)	5,9	6,9	7,2	7,3	7,7
HA(fil.)	7,2	7,7	8,4	8,0	9,0
HA(jur.)	6,8	7,6	7,8	8,0	8,3
HA(kom.)	8,5	8,8	9,2	9,0	9,4
HA(mat.)	5,2	6,5	7,8	7,2	7,4
HA(psyk.)	8,4	8,6	8,9	9,1	9,4
BA i Interkulturel Markedskommunikation	7,9	8,4	8,7	8,6	9,8
BA i Engelsk og Organisationskommunikation	6,9	7,0	7,6	8,0	8,3
BA i Europæisk Business	-	-	-	8,0	8,7
BA in Information Management	6,3	6,7	7,9	7,6	8,1
BSc in International Business	10,8	11,2	11,5	11,9	12,1
BSc in International Business & Politics	10,3	10,5	10,9	11,3	11,9
BSc in International Shipping & Trade	-	-	-	-	11,3
BSc in Business Administration & Service Management	8,3	8,1	8,6	8,5	8,3
BSc in Business Administration & Sociology	8,8	8,7	9,6	10,1	10,5
BSc in Business, Language & Culture	8,4	8,9	8,6	8,0	8,7
Asian Studies Programme - Kinesisk	Alle	9,1	8,2	8,7	8,0
Asian Studies Programme - Japansk	Alle	6,5	Alle	7,6	7,7

BA i International Virksomhedskommunikation Europæiske Studier	6,9	6,9	7,4	-	-
BA i International Virksomhedskommunikation Amerikanske Studier	6,9	7,6	7,5	-	-

I modsætning til for blot et par år siden har vi således nu en reserve af kvalificerede ansøgere på de fleste uddannelser. Variationen i produktporteføljen er imidlertid fortsat vigtig, fordi den sikrer en varieret studenterbestand og er dermed også en sikring mod udsving i efterspørgslen på enkelte områder. Et andet værktøj CBS benytter sig af, for at bevare en varieret studenterbestand, er Kvote 2 pladserne. Som det fremgår af tabellen nedenfor, har der aldrig før været flere Kvote 2 pladser til rådighed på CBS' uddannelser.

Antal Kvote 2 pladser	2010	2011	2012	2013	2014
HA Almen	60	60	130	130	130
HA i projektledelse	-	-	-	16	16
HA(it.)	10	10	18	18	20
HA(fil.)	8	7	14	12	12
HA(jur.)	16	16	40	40	40
HA(kom.)	14	14	32	28	32
HA(mat.)	8	8	16	16	20
HA(psyk.)	12	14	28	28	28
BA i Interkulturel Markedskommunikation	21	24	48	48	40
BA i Engelsk og Organisationskommunikation	7	7	16	20	22
BA i Europæisk Business	-	-	-	36	28
BA in Information Management	24	24	16	16	16
BSc in International Business	33	40	63	72	72
BSc in International Business & Politics	28	30	46	52	52
BSc in International Shipping & Trade	-	-	-	-	10
BSc in Business Administration & Service Management	40	40	40	72	72
BSc in Business Administration & Sociology	24	24	24	24	24
BSc in Business, Language & Culture	48	48	48	56	64
Asian Studies Programme - Kinesisk	23	23	30	33	33
Asian Studies Programme - Japansk	23	20	20	18	18
BA i International Virksomhedskommunikation Europæiske Studier	11	12	24	-	-
BA i International Virksomhedskommunikation Amerikanske Studier	8	6	16	-	-
I alt	416	427	669	734	748

3.1 b Nye uddannelser

CBS lægger vægt på løbende at udvikle sine "produkter", så uddannelserne svarer til samfundets behov og de unges interesser. Udover den løbende udvikling på de enkelte uddannelser, betyder det også udvikling af nye udbud.

BSc in International Trade and Shipping blev udbudt for første gange til studiestart i 2014. Uddannelsen er udviklet i tæt dialog med shippingbranchen.

Med 25 studiepladser er det den mindste bachelor uddannelse på CBS. Den forholdsvis begrænsede kapacitet skyldes, at uddannelsen indeholder ophold på bestemte partneruniversiteter og der var ikke i første årgang flere pladser. Vi

forventer en gradvis forøgelse af antallet af studiepladser. Uddannelsen endte med den tredje højeste adgangs kvotient ved årets optag, så søgningen til uddannelsen må derfor siges at være tilfredsstillende.

3.1 c Professionsbachelorer

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

Adgang baseres på, om ansøgeren har de nødvendige kvalifikationer. På de dansksprogede masteruddannelser er der stadig en betydelig andel af professionsbachelorer.

Andel af deltagere med baggrund som professionbachelor	2012	2013
Master of Public Administration	24%	23%
Master of Management Development	23%	14%
Master of Public Governance	28%	29%

På HD er andelen langt mere begrænset, hvilket primært skyldes, at de fleste professionsbachelorer er rettet mod den offentlige sektor, hvor man måske ikke er så opmærksomme på de muligheder, en HD giver, men der arbejdes på også at skabe bedre adgang for denne gruppe.

3.1 d kandidatoptag udenfor CBS

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

Kandidatoptag udenfor CBS	2011	2012	2013
Resultat	41%	43%	48%
UK Mål	41%	41%	41%

Det er i dag sådan, at vi stiller krav om en række grundlæggende erhvervsøkonomiske kundskaber inden optagelse på en kandidatuddannelse ved CBS. Dermed sikrer vi, at fx alle på cand.merc. har det nødvendige kendskab til organisation, finansiering, regnskabsvæsen etc. uanset hvor de kommer fra. Ikke mindst i forhold til vores meget store gruppe af udenlandske ansøgere, hvor en ”business bachelor” kan dække over meget forskellige uddannelser, er dette væsentligt.

Hvor der tidligere har været muligt at supplere de manglende fag på CBS eller et andet sted, har fremdriftsreformen medført, at de studerende skal sikre at de indenfor deres bacheloruddanne kan imødekomme adgangskravende på cand.merc. Dette gælder både danske og internationale studerende. Vi frygter således en nedgang i antallet af udenlandske studerende fra næste år.

CBS’ egne bachelorer kan imødekomme adgangskravende ved hjælpe af forskellige valgfagspakker i løbet af deres studietid. Hvis de studerende er opmærksomme på det i god tid, er det altså muligt at skræddersy sin uddannelse, så man kan ”bevæge sig på tværs”. Med det begrænsede optag på CBS, er det dog bestemt ikke sikkert at man får adgang til en anden kandidatuddannelse, selvom man er kvalificeret.

3.2 Kvalitetssikring og udvikling

3.2 a Institutionsakkreditering

CBS har i 2014 år har været, og stadig er, i gang med at blive akkrediteret med en institutionsakkreditering. Hvis CBS blive institutionsakkrediteret vil det betyde, at CBS ikke længere skal have akkrediteret ny eller genakkrediteret eksisterende enkeltuddannelser. Nye uddannelser skal dog fortsat prækvalificeres hos ministeriet, og den proces er næppe meget lettere.

I øjeblikket afventer CBS besked fra akkrediteringsinstitutionen om, hvorvidt man bliver institutionsakkrediteret. Vi forventer dog, at tilbagemeldingen vil være positiv. Dog så må forventes, at der også vi blive peget på områder, hvor vi efterfølgende skal ændre eller forbedre vores praksis, og muligvis vil akkrediteringen være betinget af denne grund.

3.2 b CBS' interne turnusevalueringer

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

I hvert semester bliver ca. otte uddannelser udvalgt til at deltage i CBS' turnusevaluering. I 2014 har det været kandidatuddannelserne, der har deltaget. Hvert studie udarbejder en udviklingsplan på baggrund af de erfaringer, de har gjort sig i processen, endvidere opsamles fælles læringspunkter på en afsluttende evalueringskonference for de evaluerede uddannelser i slutningen af semesteret. I foråret 2014 var temaerne: Gennemførelse og uddannelsernes identitet. Konferencerne gav anledning til erfaringsudveksling om best practice, som efterfølgende bliver fulgt op i studiernes udviklingsplaner, og dekanens besøg hos studienævnene.

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

3.3 Effekt

3.3 a Antal kandidater

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

Antal kandidater optaget	2011	2012	2013
Resultat	1850	1973	2169
Mål	1850	1980	2120
Årlig stigning	19%	7%	9%

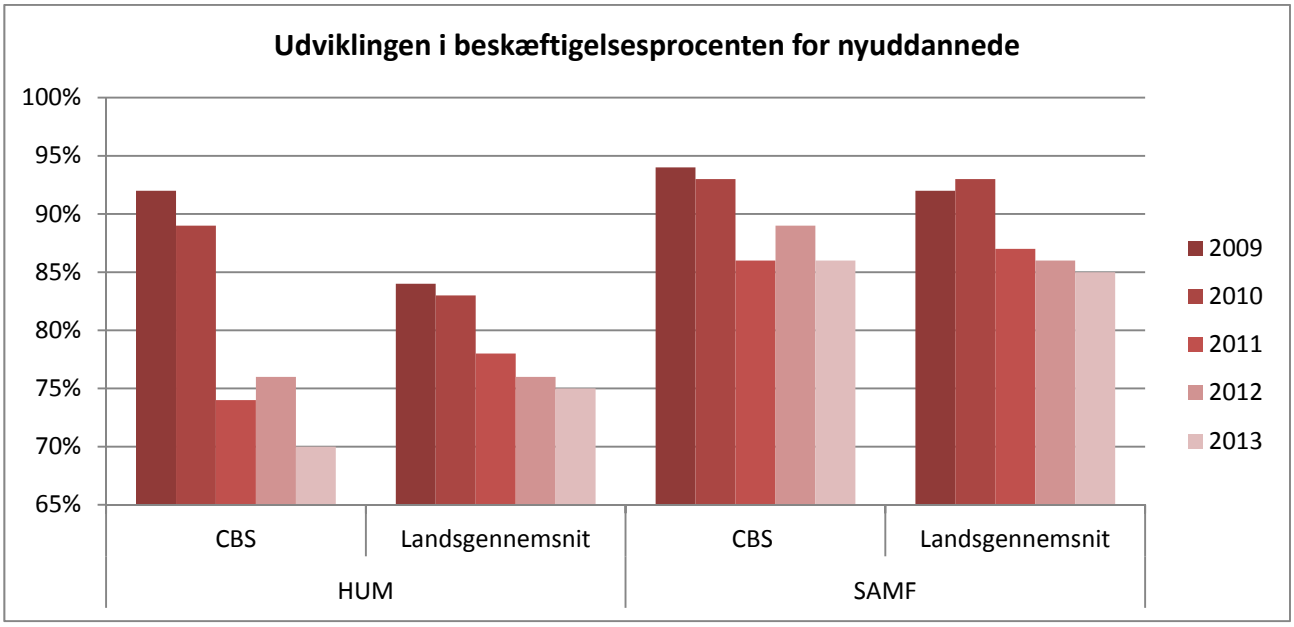
Overstående tabel viser en svag stigning i kandidatoptaget for 2013, således at CBS netop imødekommer målet i udviklingskontrakten. Det forventes at tallene for 2014 vil afspejle CBS' beslutning om, at vi ikke kan udvide optaget yderligere, fordi vi har udnyttet kapaciteten fuldt ud. Vi har hverken plads eller undervisere nok til at udvide antallet af pladser.

Vi afviser således mange kvalificerede og ofte dygtige studerende. Alene i år er der modtaget 8.216 ansøgninger til kandidatuddannelser på CBS – det er en stigning på 26 pct. i forhold til 2013. Som konsekvens af dette, justerer vi nu vores informationsmaterialer, så det bliver endnu tydeligere, at det at opfylde kvalifikationskriterierne ikke er ensbetydende med optagelsesgaranti.

3.3 b Beskæftigelse

Som det fremgår af nedenstående tabel, er beskæftigelsen for CBS dimittender indenfor det humanistiske område forværret, således at de nu ligger under landsgennemsnittet. Indenfor det samfundsvidenskabelige område er beskæftigelsen for vores dimittender også forværret, de er dog stadig over landsgennemsnittet.

Det forventes at udvikling indenfor det humanistiske område vil blive vendt, på grund af den omstrukturering der er forgået blandt andet på cand.ling.merc.og fordi der er blevet varslet adgangsbegrænsning på samtlige uddannelser inden for det humanistiske område. Endvidere er optaget på cand.ling.merc faldet de seneste år. Vi forventer, at vi de kommende år vil have ekstra opmærksomhed på at sikre kvaliteten hos de studerende, CBS optager "udefra".



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

3.3 c Ansatte i små virksomheder

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

Ansatte i små virksomheder	2011	2012	2013
CBS dimittender i virksomheder med 20-100 ansatte	1.308	1.406	1.437

3.4 Internationalisering

3.4 a Ind og udgående studerende

Ind og udgående studerende	2010	2011	2012	2013
Antal udgående studerende	1.165	1.288	1.437	1.416
Antal indgående studerende	1.116	1.148	1.100	1.039

Antallet af udgående studerende er faldet svagt fra 12 til 13, hvilket kan tyde på en stagnation. CBS modtager for nærværende dels STÅ-indtægter for indgående studerende, dels internationaliseringsstipendier for alle udvekslingsstuderende. Udgående studerende skal i princippet fylde hele semesteret med kurser, men det kan ikke altid lade sig gøre. Hvis der ikke er balance mellem det antal kurser, vores studerende får overført, og det antal kurser vi leverer til de studerende, skal vi betale for differencen. Derfor har vi gennemgået samtlige udvekslingsaftaler og indskrænket antallet fra 420 til 330. Dette gøres for at begrænse antallet af aftaler, hvor vi modtager mange gæster, men som vores studerende ikke besøger.

Et stigende antal studerende tager ud med "udlandsstipendium", hvor SU-styrelsen finansierer deres uddannelsesafgifter på udenlandske universiteter. Disse studerende indgår ikke i de finansielle balancer, og det kan være vanskeligt at styre kvaliteten af opholdene. For udlandsstipendierne er der kun små muligheder for kvalitetssikring, og nogle studerende er ikke altid i stand til selv at bedømme kvaliteten af de tilbud, de går efter.

3.4 b Merit STÅ

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

Merit STÅ	2012	2013
Årlig stigning Mål	7%	8%
Årlig stigning Resultat	21%	10%

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

3.4 c Uddannelser i samarbejde med andre

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

Uddannelser i samarbejde med andre	2011	2012	2013
Resultat	12	13	14
Mål	12	13	14

Institutionelle forskelle samt den høje grad af detaljeret regulering af uddannelserne gør samarbejde med andre institutioner til en kompliceret og ressourcekrævende proces. Derfor vil udviklingen af flere samarbejder være langsom og gradvis, og på grund af den stramme finansiering, vil der være grænser for hvilke og hvor mange samarbejdsprojekter CBS kan håndtere. I øjeblikket udvikles samarbejdet med de andre københavnske universiteter, men det foregår mest på udvekslingsbasis.

CBS ønsker, at blive ved med at styrke mulighederne for internationalt samarbejde, der er dog nogle udfordringer med, at få motiveret de studerende til at vælge en double degree uddannelse. Dette forventes ikke at ændre sig indenfor den nærmeste fremtid, særligt på grund af fremdriftsreformen.

3.5 Forskningsforankring

3.5 a Kodeks for undervisningstilrettelæggelse

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

3.5 b Fastlærerdækning

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

Det er endvidere et væsentligt element i undervisningen, at de studerende ofte møder undervisere fra praksis. Det er imidlertid også væsentligt, at de studerende møder forskere i undervisningen, hvilket er en stor udfordring pga. CBS' meget lave forskningsbevilling. CBS har de senere år bevidst prioriteret ressourcer til at ansætte flere forskere, og det

har også betydet, at en større del af undervisningen varetages af faste VIP. Det er vores ønske at det nuværende niveau kan fastholdes, men dette vil blive udfordret af CBS økonomi.

VIP/DVIP ratio	2011	2012	2013
Resultat	0,97	1,06	1,17
Mål	0,97	1,00	1,03

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

3.6 Praksisrelation

3.6 a Eksterne Undervisere

En stor del af CBS's kontakt til erhvervslivet består i, at flere hundrede erhvervsaktive mennesker underviser i vore fag. I de fleste tilfælde er det folk, som har praktisk specialviden indenfor det fagfelt, de deltager i. Ofte medvirker de som vejledere for studerende, der skriver projekter om problemstillinger fra erhvervslivet.

Eksterne undervisere ansættes af de relevante institutter, og deres undervisning støttes og koordineres af institutternes forskere.

3.6 b Kontakt til censorer

En tredjedel af alle eksaminer bedømmes med ekstern censur, foretaget af mere end 1000 uafhængige censorer, hvoraf størstedelen kommer fra forskellige dele af erhvervslivet. Censorerne overvåger at eksamen forløber korrekt, men bidrager også til en dialog omkring uddannelserne og arbejdsmarkedet.

CBS har forsøgt at organisere en tilbagemelding fra censorerne på, hvordan de forskellige læringsmål for faget var indfriet. Udover karakteren, fik fag- og studieledelsen altså en tilbagemelding på, hvor det især var de studerende havde problemer og hvad der faldt dem nemt. Dette system, til indbringelse af nyttig viden, er tænkt som en del af vores kvalitetssikring. Systemet er endnu under udvikling, og en af opgaverne er gøre tilbagemeldingen til en rutinehandling, som censorerne selv føler er naturlig og nyttig.

3.6 c Advisory boards

Universiteter har pligt til at etablere aftagerpaneler for alle uddannelser. CBS har nu omkring 30 af disse, de fleste knyttet til en enkelt uddannelse eller en uddannelsessøjle (fælles panel for bachelor og kandidatdelen). Panelerne består af mellem 4 og 15 deltagere, hovedsagelig fra private og offentlige virksomheder og organisationer. Panelerne mødes typisk 1-2 gange årligt.

I en årrække har der været forsøg med et aftagerpanel for uddannelsesdekanen. Det har vist sig vanskeligt, at give det en tilfredsstillende rolle mellem CBS Bestyrelse og studiernes / institutternes aftagerpaneler. Derfor har dekanatet i stedet i det sidste års tid arbejdet med at sikre panelernes oprettelse og eksistens på de enkelte uddannelser/uddannelsesklynger.

Aftagerpaneler danner ramme om en dialog om uddannelsernes indhold og forløb og kan, hvor de fungerer bedst, give gode kontakter, som muliggør fx virksomhedsprojekter og praktik/internships.

3.6 d EngAGE uddannelsen

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

EngAGE er et nyt program (begyndt 2012), som er under udvikling. Det var tænkt som en særlig linje på BSc International Business, med et vist mål af egne kurser, visse af dem undervist i samarbejde med nogen af CBS's højst rangeren-

de partnere. Disse ambitioner er sænket, så EngAGE nu mest er et praktikforløb, hvor virksomhederne tager de udvalgte studerende ind i praktik. Det var også tanken at programmet skulle gøre det attraktivt at gå i beskæftigelse efter bachelor. Det er stadig en mulighed, men programmet har været så attraktivt, at de meget dygtige studerende der er rekrutteret fra IB, ikke nødvendigvis har i sinde at forlade studierne efter tre år. EngAGE har derfor nu fået status af et talentudviklingsprogram.

3.6 e Internships/praktik

Et stigende antal af CBS' uddannelser rummer mulighed for, at de studerende kan være i praktik i en kortere eller længere periode. En optælling i sommeren 2014 viste, at 25 uddannelser for tiden har muligheden skrevet ind i studieordningen, mens det på tre uddannelser er obligatorisk. Praktikforløb er en oplagt mulighed for at opleve uddannelsens relation til den omgivende virkelighed, og integrationen i studiets øvrige indhold sikres med krav om analytiske refleksioner og evaluering af en afsluttende rapport.

3.6 f Entreprenørskabsundervisning

Copenhagen School of Entrepreneurship, CSE, blev etableret som et ekstracurriculært tilbud til CBS studerende i 2005. Det er nu placeret under uddannelsesdekanen. CSE giver plads og rådgivning til studerende som udvikler egne virksomheder i CSE Proof Program, og i efteråret 2014 er 120 studentervirksomheder under udvikling. Samtidig afprøves Proof Program som et talentforløb for udvalgte studerende; 180 har ansøgt om at deltage, 80 er optaget på forløbet.

CSE deltager i 5 kurser på CBS, som involverer iværksætteri. Deltagelse i yderligere 2 er under udvikling.

CSE har udviklet tilbud også til dimittender og nystartede virksomheder i landskabet omkring CBS, og et stigende antal studerende finder praktikpladser i CSE's virksomheder. Halvdelen af de studerende på CSE er CBS's 'egne', resten kommer udefra. 600 studerende har siden starten i 2008 været i praktik på CSE-virksomheder. CSE har et stærkt netværk af rådgivere og alumner, som medvirker i mange af aktiviteterne

Andelen af samlet STÅ optjent på kurser indenfor innovation og entreprenørskab på CBS skal iflg Udviklingskontrakten stige med aftalte procenter om året:

Stigning i entrepreneurskabs STÅ	2011	2012	2013
Resultat	1,80 %	3,50 %	3,80 %
Mål	1,80 %	2,00 %	2,20 %

Udviklingskontraktens mål er blevet opfyldt indtil nu, og med den nye mulighed (indført 2013) for at studerende på HA kan vælge en specialisering i entreprenørskab, vil STÅ-indtjeningen stige i de kommende tre år alene som følge af denne nyskabelse.

Det er hensigten, at så mange kurser som muligt, skal indeholde elementer af entreprenørskab – en udvikling, der allerede er i gang, og som støttes af CSE. Efterhånden skal entreprenørskab, på samme måde som bæredygtighed, blive en almindelig del af uddannelserne og kun i begrænset omfang behandles i specifikke kurser.

CBS Deltager også i CIEL samarbejdet med KU og DTU, hvor der bliver udbudt kursuser i entrepreneurskab og innovation for KU, DTU og CBS studerende.

3.7 Uddannelses udvikling

3.7 a Talentudvikling

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

det tilstræbes det, at de særligt dygtige og energiske studerende bliver ved med at have kontakt med alle de andre, så de kan sprede inspiration og tjene som forbilleder.

En ændring af universitetsloven har givet mulighed for at udbyde særlige aktiviteter til særlige talentfulde studerende. Det betyder først og fremmest, at der kan tilbydes studerende ekstra aktiviteter (ECTS) og at særlig indsats kan påføres eksamensbeviset. De ekstra aktiviteter er ufinansierede, og skal således dækkes af universitetets ordinære taxameterbevilling.

CBS har efter drøftelser med bl.a. studienævnene og de studerende skitseret en ramme for talentforløb på CBS.

CBS talentprogram skal være et tilbud for enkeltstuderende, der ønsker at yde en særlig indsats. De studerende er samtidig studerende på deres ordinære uddannelse. Talentfulde studerende kan findes på alle programmer, og det er en ekstra kvalitet, hvis talentforløbene også kan give afsmitning på de ordinære uddannelser.

Der skal være tilbud på alle uddannelsesretninger både på bachelor- og kandidatniveau. Indholdet kan både være mere teoretisk, praktisk eller internationalt rettet, og det tilstræbes, at mindst to af disse aspekter er til stede i hvert talentforløb. Tilbuddene består alle af aktiviteter, der går ud over en almindelig studieplan. Der er således tale om aktiviteter (også) kvantitativt er mere omfattende. Alle aktiviteter på CBS skal udfordre de studerende, så at et fag er "svært", kan ikke alene begrunde et talentforløb. Den studerende søger om deltagelse efter udmeldte kriterier, men ikke alle vil få en plads.

Da tilbuddene er ufinansieret fra staten, kan der ikke være tale om meget omkostningstunge tilbud og de skal være simple at administrere.

Der findes allerede i dag en række forløb eller hele uddannelser, der kan betegnes som rettet mod særligt talentfulde studerende. Disse fortsætter. Det drejer sig om Advanced Economics and Finance, Globe, Engage, BBIP, Minors. Selvom disse er krævende forløb, falder de ikke ind under de nye talentbestemmelser, da der er tale om hele kohorter og ikke ekstraaktiviteter for enkeltstuderende.

Som særlige talent forløb foreslås et antal nye (eller revitaliserede) pakker. Der foreslås udbudt følgende forløb:

- CEMS Master in International Management
- Double Degrees
- Entrepreneurship forløb – CSE proof
- Research forløb
- Practice forløb

De studerende, der har gennemført talentforløbet, vil få en særlig angivelse heraf på deres eksamensbevis. Loven er først vedtaget for nylig, og vi afventer stadig den udfyldende bekendtgørelse fra Ministeriet, men ellers er vi klar til at gå i gang.

CBS' Talentforløb	Hvem	Antal
CEMS Master in International Management	Kandidat (CM, CMP, CMI)	50
Double Degrees	Kandidat	25
Entrepreneurship forløb – CSE proof	Bachelor/kandidat	100
Research forløb	Kandidat	15
Practice forløb	Bachelor	30

3.7 b Studentertilfredshed

Alle studier og alle fag evalueres mindst en gang om året. På grund af lave svarprocenter er der, i samarbejde med de studerende, igangsat initiativer for at forbedre resultaterne herunder de studerendes deltagelse.
Studienævnenes ansvar for evalueringer blev understreget og blandt det væsentligste initiativer kan nævnes at der for flere studiers vedkommende blev indført en midtvejsevaluering, således at evalueringen kan få betydning for ens egen undervisning, at kursusevalueringen gennemføres på holdet en af de sidste gange og at studienævnet er forpligtet til at give en feedback til de studerende.
Effekten af disse initiativer er endnu ikke helt slået igennem, i forhold til sidste år er den gennemsnitlige svarprocent gået frem med 3,3 procent point til 39%, derfor arbejdes der fortsætte med at tilpasse evalueringskonceptet for at sikre høj brugbarhed og signifikans.

CBS har sat et ambitiøst mål for studentertilfredsheden, nemlig at alle uddannelser skal opnå et resultat på 3,8 på en 5-punktsskal i gennemsnit på 5 centrale kriterier. Det er således ikke nok at gennemsnittet for alle uddannelser er i orden. Selv om at der har været en markant fremgang i andel af alle uddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere i 2013 er målet ikke nået for 2013. for de uddannelser der ligger under målsætningen om en tilfredshed på 3,8 er det forsat en samtale imellem studielederen og dekanen for hvorledes den enkelte uddannelse kan komme i mål.

Andel af alle uddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere	2011	2012	2013
Resultat	51%	46%	59%
Mål	51%	55%	61%

3.7 c Hurtigere igennem

CBS har meget fine resultater for gennemførsel på bachelor. Mens det ”altid” har været en høj gennemførelse på de samfundsvidenskabelige uddannelser, så se det værre ud på humanistiske område. Dette må formodes at skylde ændringer fortaget i bacheloruddannelser indenfor netop dette område, hvor man har brugt mange ressourcer på at forsimple studiestrukturen. Udviklingen forventes derfor at udvikle sig positivt nu, hvor der er kommet mere ro på området. Derover forventes det stadig, at adgangsbegrænsning på de humanistiske bacheloruddannelser vil medvirke til en positiv udvikling.

På kandidatuddannelserne er de studerende knap så hurtige, og vi har ønske om en forbedring. Vi har en formodning om, at tallet i øjeblikket er lidt værre, fordi mange venter med at afslutte studiet, til de har fået et job. Men niveauet er under alle omstændigheder ikke højt nok. Mange studerende tager på udlandsophold i tredje semester, og er så for længe om at komme i gang med specialet bagefter. Det forventes at det kommende kandidathus vil medvirke at udviklingen ændres i mere positiv retning.

Derudover har vi indført administrative ændringer med henblik på hurtigere færdiggørelse af kandidatuddannelsen, fx ændrede frister og sanktioner.

Gennemførsel på normeret tid + 1 år		2011	2012	2013
Bachelor HUM	Resultat	57%	70%	63%
	Mål	57%	58%	60%
Bachelor SAMF	Resultat	70%	74%	75%
	Mål	70%	70%	70%
Kandidat HUM	Resultat	51%	43%	46%
	Mål	51%	53%	53%
Kandidat SAMF	Resultat	61%	59%	60%
	Mål	61%	63%	65%

3.7 e Kandidathus

Henover de de sidste par år, har der været arbejdet på at etablere et dedikeret kandidathus, som forventes at forbedre kvaliteten og studietiden på vores Cand.merc. uddannelser. Ideen bag kandiathuset er, at skabe muligheden for et særligt studiemiljø med en tættere interaktion mellem de studerende indbyrdes og undervisere.

Huset kommer til at indeholde:

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

Kandidathuset er planlagt til at åbne 1. marts 2015

3.7 f Academic Development

Academic Development har til opgave at understøtte CBS' underviseres pædagogiske udvikling med henblik på at skabe den bedst mulige læring for de studerende.

Følgende områder er centrale for Academic Development:

- Udbud af kurser til opkvalificering af undervisere
- Pædagogisk sparring og konsultation til specielle indsatser, herunder udviklingen af online og blended undervisning
- Indsamling af viden om de lokale miljøers undervisningsformer og –praksis med henblik på at udbrede relevant praksis og gode ideer til resten af CBS
- Udvikling af pædagogiske tiltag til at styrke de studerendes akademiske færdigheder
- Tilbud om pædagogisk indspark til institutter, studier eller andre enheder, som er interesseret i at diskutere pædagogiske problemstillinger eller udfordringer

Academic Development udbød igen i 2014 49 kurser hvoraf de fleste var rettet mod eksterne undervisere eller adjunkter., som både skal gøres fortrolige med grundlæggende pædagogiske metoder og med CBS' pædagogiske mål og praksis. Der er også blevet udbudt kurser til mere erfarne undervisere fx i bestemte undervisningsformer som case-based teaching eller rettet mod et bestemt område som fx kurset i undervisning på Executive Education området.

Supervisor korpset er centralt i Academic Developments netværksbaserede organisation. De 26 supervisorer repræsenterer alle CBS institutter og har i år observeret og givet sparring på CBS' ca. 100 adjunkters undervisning og vejledningsaktiviteter.

Academic Development har etableret et tæt samarbejde med Learning technologies omkring pædagogisk sparring ved udvikling af online kurser og blended learning, hvor en pædagogisk konsulent fra "kernegruppen" arbejder sammen med en konsulent fra Læringsteknologiteamet om at understøtte underviseren i at transformere et eksisterende kursus over i en online form eller udvikle online kurser fra ny. Academic Development spiller en vigtig rolle i at skabe nogle gode kurser der formår at understøtte CBS' pædagogiske mål om blandt andet engagement og interaktion i undervisningen.

Institutterne og studienævnene søges inddraget i den pædagogiske udvikling ved at AD tilbyder at præsentere pædagogiske værktøjer som fx peer consultation eller nye undervisningsformer efter behov. I 2014 har et institut gennemført peer consultation og to institutter er i gang.

I sommeren 2013 blev det besluttet at lave en fokuseret indsats i forhold til at understøtte udviklingen af de studerendes akademiske færdigheder. I første omgang er der igangsat et projekt omkring skrivefærdigheder i samarbejde

med biblioteket og et projekt om at forankre videnskabsteori bedre i studiets faglighed som er et pilotprojekt på bacheloruddannelsen i erhvervsøkonomi og virksomhedskommunikation.

Endelig er Academic Development involveret i at komme med input til indretning af CBS' bygninger, undervisningslokaler og læringsmiljøer og Academic Development deltager i flere arbejdsgrupper omkring nybyggeri.

Udbudte og afholdte pædagogiske kurser 2010 – 2014					
	2010 (CBS LL)	2011 (AD)	2012 (AD)	2013 (AD)	2014 (AD)
Udbudte kurser	31	27	32	44	49
Aflyste kurser	2	6	7	1 (kun forår)	4
Afholdte kurser	29	21	25	43	45
Antal af forskellige kurser	16	11	11	19	14

3.7 g Læringsteknologi

Det 3-årige strategiske ICT-initiativ udløb med udgangen af 2013, og er fra 2014 blevet omdannet til et permanent indsatsområde for pædagogik og læringsteknologi under ledelse af prodekan Annemette Kjærgaard. Det betyder, at initiativerne er blevet mere langsigtede og organisationen mere stabil. Fra at være en pulje penge til støtte af enkeltinitiativer og gode ideer, er fokus vendt mod implementering og udbredelse af holdbare læringsteknologier.

Der er stort fokus på online undervisning, dels som middel til at accelerere læreprocessen i eksisterende fag i kombination med klasseværelsesundervisningen, og dels og til at skabe større fleksibilitet gennem udvikling af udvalgte fag som rent onlinefag. I 2014 er der taget de første store skridt i retning af at skabe større fleksibilitet på bachelor- og kandidatstudierne med udvikling af tre online valgfag, der kan følges uden fysisk tilstedeværelse på CBS. De tre valgfag afvikles første gang i efterårssemesteret 2014, og vi forventer at øge udbuddet af online valgfag i de kommende år, så studerende inden for flere fagområder og uddannelser kan benytte sig af denne mulighed. På efteruddannelsesområdet udbydes HD 1. del og HD 2. del (IB) allerede i en rent online versioner. I 2014 er der startet en proces mod udbud af endnu to HD 2. del-linjer i online versioner fra 2015. Endelig har CBS i 2014 udviklet og udbudt sine første to MOOCs, Massive Open Online Courses. De to kurser er udbudt første gang i efteråret 2014 og vil i 2015 blive suppleret af 2-3 kurser mere (i oversigten nedenfor, er kun det ene af de to MOOCs med, da det andet først lanceres sidst på året).

Kurser udbudt online	ECTS	Antal studerende
ECTS-kurser - daguddannelse	22,5	249
ECTS-kurser - efteruddannelse	120	98
Åbne kurser (MOOCs)	-	Ca. 22.000

Udviklingen af onlineundervisning stiller nye krav til CBS' online platform, Learn. Når hele undervisningsforløb flyttes online, opstår der nye behov i forhold til den digitale infrastruktur. Der arbejdes sideløbende med at udvikle på Learn og afsøge alternative platforme i forhold til at eventuelt fremtidigt skift.

Videooptagelser bliver i stigende grad brugt som supplement til klasseværelsesundervisningen af CBS' undervisere og studerende. Der har siden 2011 været stigende antal videooptagelser til undervisningsbrug og flere og flere undervisere producerer nu selv videoer og lægger dem på Learn.

I takt med at undervisningen i større og større grad suppleres af online-aktiviteter, fx i form af videoer, quizzes og opgaver, udfordres også undervisernes evne til at undervise online. I tråd med den udvikling arbejdes på at tilbyde kompetenceudvikling af underviserne i online-undervisning. Et kursus i e-moderation, (håndtering af onlinedialog) er blevet afholdt for første gang, og der arbejdes på at supplere med andre i onlineundervisning.

3.8 Studieledelse og administrationen

3.8 a Omorganisering af studieadministrationen

I december 2013 blev en stor omorganisering af studieadministrationen annonceret. De nuværende 7 sekretariater er opløst og samlet i tre områder, hvert med deres interessentfokus: Et område med fokus på studerende, et med fokus på skema og eksamensplanlægning og et område med fokus på studienævn og studieledelse. Der er flere grunde til den ændrede organisering:

1. Den skal ses i lyset af den ændrede opgavefordeling mellem institutter og studieadministration, der blev besluttet af Direktionen i 2012,
2. den er den administrative opfølgning på studieledelsesprojektet fra 2012 hvor der blev efterspurgt en styrket studieledelsessupport i form af bedre vidensudveksling og mere systematisk bistand til studieleder og studienævn,
3. den er en udløber af de evalueringer der er foretaget blandt studerende af implementeringen af Student Hub

Siden december har der primært været arbejdet på at få bemandingen af de tre områder på plads, at få klarlagt de opgaveansvarsområder, som den nye organisering betyder, samt at få beskrevet den koordination, der er behov for mellem områderne. Vi er langt fra at være i mål, da mange af forandringerne (flytning af opgaver mellem medarbejdere og flytning af medarbejdere) foregår i et langsomt tempo dels af hensyn til at kontinuerligt at sikre sikker drift samt som følge af ansættelsesstoppet. Vi forventer, at opgaveflytningerne vil være på plads ved årsskiftet og herefter skal der startes et større arbejde med at effektivisere driften, opbygge viden samt få involveret de mange CBS enheder, der skal bidrage til en bedre support af studerende, VIP/institutter og studieledere/studienævn.

3.8 b Fremdriftsreform

I 2014 har meget arbejde været bundet i at fortolke og implementere Fremdriftsreformen på CBS. Som bekendt træder de nye regler først i kraft for de bachelorstuderende, der blev optaget i 2014 og vi har derfor kun stadig set få konsekvenserne af reformen. Startmerit – dvs. den merit som bachelorstuderende har taget forud for ansøgning til en bacheloruddannelse, og som de skal oplyse om på ansøgningstidspunktet - har været en af de første større udfordringer. CBS modtog 547 ansøgninger om startmerit, der desværre som følge af optagelsessystemets indretning har været meget mangelfulde. Dette har pålagt både administration og studienævnene (særligt HA studienævnet) en væsentlig forøget arbejdsbyrde med at indhente tilstrækkelig fyldestgørende informationer fra studerende, således at studienævnene har kunnet behandle ansøgningen[1].

De nye regler om supplering har også taget en del opmærksomhed. Forbuddet mod supplering påvirker, som vi tidligere har orienteret bestyrelsen om, vores grundlag for optag på kandidatuddannelserne, men derudover medfører det også en administrativ belastning. Der er mange enkeltsager og mange studerende der har brug for vejledning, fordi de er kommet i klemme i de nye regler. Vi prøver at hjælpe de studerende, så godt vi kan inden for de rammer, der nu gælder.

Foruden ovenstående har arbejdet bestået i at tilrette meritansøgningsprocesser, fortolke regler om tvangstilmelding til fag og prøver (herunder valgfag), samt at få arbejdet med både studiefaglige og administrative forhold, der kan understøtte en hurtigere gennemførsel for studerende (blandt andet fastsættelse af en fælles deadline for aflevering af kandidatafhandlingskontrakt). Der er et fælles universitært arbejde i gang med henblik på IT understøttelse af de administrative opgaver (i STADS regi), og de nye regler er indarbejdet i alle studieordninger for de ny optagne bachelor og kandidatstuderende.

De nuværende studerende er indtil videre orienteret gennem e-campus her:

https://e-campus.dk/studium/nye-regler-2014 . Der skal dog i det sene efterår og foråret 2015 gennemføres flere større informationskampagner til de studerende, der allerede er indskrevet på en uddannelse om konsekvenserne af Fremdriftsreformen. De nye krav og regler træder i kraft for allerede indskrevne studerende 1/9 – 2015, men de vil

[1] Dette forhold er taget op med Undervisningsministeriets IT og de arbejde på at forbedre optagelse.dk til næste runde i form af bedre information og vejledning til de studerende, samt bedre IT understøttelse generelt.

blandt andet få betydning for fx studerendes valg af valgfag, deres mulighed for at skifte fra en bacheloruddannelse til en kandidatuddannelse, samt deres studieforløb generelt i forhold til at få samlet op på 'manglende beståede fag'.

Studienævn, studieledere, administrative medarbejdere og CBS students har været orienteret og involveret i arbejdet løbende. Det vurderes således, at CBS på mange måder er godt med i forhold implementeringen af Fremdriftsreformen.

3.8 c STADS og IT udvikling

I januar 2014 tog CBS det studieadministrative system STADS i brug. Konverteringen af data fra SPARC til STADS var succesfuld med kun få udfordringer i kølvandet. Til gengæld har der været massive udfordringer med selve brugen af STADS – blandet andet i forhold til udskrivning af eksamensbeviser (der har været stærkt forsinket), med håndteringen af valgfagstilmeldinger, med fakturering af HD og masterstuderende, og ikke mindst i forbindelse med håndteringen af bacheloroptaget 2014.

En del af udfordringerne er en væsentlig forøget arbejdsbyrde med STADS – hvor man før kunne håndtere fakturering gennem få arbejdsgange, foregår fakturering i STADS ved at de f.eks. 3000 studerende på HD skal håndteres individuelt. På samme måde oplever vi en væsentlig øget arbejdsbyrde med valgfagstilmeldinger, eksamenstilmeldinger, årsafslutning hvor inaktive studerende skal udmeldes mv.

En anden del af udfordringerne handler om selvbetjeningssystemerne for de studerende. Disse har ikke været udviklet i mange år, og de studerende udtrykker utilfredshed med grænsefladerne der ikke forekommer intuitive, ligesom sprogbruget er anderledes (fx hvorvidt en valgfagstilmelding er registreret, om den er kontrolleret eller om den er tildelt).

Sidst men ikke mindst har vi erfaret at en række af funktionerne i STADS er udokumenterede, hvilket har betydet en uforudset stor opgave i at dokumentere både funktioner og arbejdsgange i anvendelsen af systemet, og som har haft konsekvenser for blandt andet STÅ indberetningen og indberetninger til Danmarks Statistik.

STADS implementeringen har taget meget af IT afdelingens og studieadministrationens opmærksomhed. Dette har medført at andre udviklingsprojekter har måttet vige for STADS. Dog er der stadig fortsat udviklingsarbejde med digitale eksaminer, hvor CBS er indgået et samarbejde med 5 andre universiteter i udviklingen af IT platform for eksaminer (systemet skal erstatte de nuværende LEARN eksaminer).

3.9 Status på HD og Master uddannelserne

3.9 a Optag på HD og master uddannelserne

Da der på det sidste bestyrelsesmøde, den 3. september 2014, blev orienteret om status og strategien for HD og Master uddannelserne medtages der kun en kort oversigt over udviklingen af antal studere for HD og Master uddannelserne. For yderligere information henvises der til "Creating impact in professional practices! - Seven Strategic Initiatives with continuing education".

Det er ikke kun CBS' daguddannelser der er populære. Som det fermgår af tabellen nedenfor bliver der optaget flere og flere studerende på både HD 1. del samt på HD 2. del. Denne stigning skyldes dog primært at CBS optager flere enkelfags HD studerende.

Antal studerende på HD og Master uddannelser	2010	2011	2012	2013
HD 1. år	646	659	718	874
HD 2. år	1.050	890	890	901
MBA	135	79	66	102
Master	329	430	439	377

Vi oplever dog et lille faldt i optaget på vores Master uddannelser. Det skyldes primært et lavere optag på Master of Public Governance. Dog har MBA uddannelserne formået at vende udviklingen og har i 2013 oplevet en stigning i optaget på 55 %. Dette er samtidig en mere stabil tilvækst da den skyldes en stigning i alle MBA Uddannelserne, og derved er MBA uddannelserne ved at være tilbage efter krisen i 2011.

B I L A G 1

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Optag i kvote II på CBS

CBS lægger vægt på, at der er flere veje ind på vores uddannelser. Vi vil gerne både kunne optage via karakterer og en mere individuel vurdering via kvote 2.

Efter at vi har fået mulighed for det har vi øget optaget I kvote II væsentligt og på de engelsksprogede uddannelser udgør det i dag 40-50%.

Vi har gode erfaringer med en individuel vurdering, og kan konstatere at det giver lidt bedre studieresultater. Det skal dog nævnes at erfaringen også viser, at karakterer er en udemærket sorteringsmekaniske, ikke mindst for de unge nyuddannede studenter.

CBS har for de fleste uddannelser valgt at basere kvote II på objektive kriterier, såsom udlandsophold og erhvervsarbejde, suppleret med en individuel vurdering baseret på en motiveret ansøgning (motivational essay). Ikke mindst i forhold til vores mange tusinde international ansøgere er denne procedure velegnet.

At afholde mundtlige samtaler generelt vil være meget ressourcekrævende, idet vi samlet set har mere end 20.000 ansøgere. Desuden vil det ikke være rimeligt, hvis udenlandske ansøgere skal til samtale på tvivlsomme skype-forbindelser. Derfor er en individuel vurdering på baggrund af en motiveret ansøgning mere velegnet for CBS.

I den motiverede ansøgning skal den studerende redegøre for sin baggrund, sine erfaringer og sine fremtidsplaner i relation til uddannelsen. Det vi beder om er:

- Dit bidrag: hvad kan du, ud fra din baggrund og erfaring, bidrage med til uddannelsen, og hvad vil du få ud af det miljø, der er på uddannelsen?
- Din motivation: hvorfor vil du gerne læse uddannelsen?
- Dine karriereplaner: hvad er dine fremtidsplaner, og hvordan kan uddannelsen hjælpe dig til at nå dine mål?

Til optagelse på masterprogrammer fx MBA og til optagelse på små internationale linjer, med stor efterspørgsel fx Engage og Globe, anvendes samtaler. Som eksempel kan nævnes, at der ved udvælgelse af deltagere på Globe programmet, afholdes interview, hvor der udvælges efter følgende kriterier: Social skills, International skills or experience, Academic skills, Work experience, Presentation skills.

Wilbert van der Meer

Kvote 2 andelen på CBS Bachelor uddannelser.	2014		2013		2012		2011	
	Kvote 2		Kvote 2		Kvote 2		Kvote 2	
	Pladser	Andel	Pladser	Andel	Pladser	Andel	Pladser	Andel
HA Almen	130	20 %	130	20 %	130	20 %	60	10 %
HA i projektledelse	16	20 %	16	20 %	-	-	-	-
HA(it.)	20	20 %	18	20 %	18	20 %	10	10 %
HA(fil.)	12	20 %	12	20 %	14	20 %	7	10 %
HA(jur.)	40	20 %	40	20 %	40	20 %	16	10 %
HA(kom.)	32	20 %	28	20 %	32	20 %	14	10 %
HA(mat.)	20	20 %	16	20 %	16	20 %	8	10 %
HA(psyk.)	28	20 %	28	20 %	28	20 %	14	10 %
BA i Interkulturel Markedskommunikation	40	20 %	48	20 %	48	20 %	24	10 %
BA i Engelsk og Organisationskommunikation	22	20 %	20	20 %	16	20 %	7	10 %
BA i Europæisk Business	28	20 %	36	20 %	-	-	-	-
BA in Information Management	16	40 %	16	40 %	16	40 %	24	40 %
BSc in International Business	72	40 %	72	40 %	63	35 %	40	25 %
BSc in International Business & Politics	52	40 %	52	40 %	46	35 %	30	25 %
BSc in International Shipping & Trade	10	40 %	-	-	-	-	-	-
BSc in Business Administration & Service Management	72	40 %	72	40 %	40	40 %	40	40 %
BSc in business Administration & Sociology	24	40 %	24	40 %	24	40 %	24	40 %
BSc in Business, Language & Culture	64	40 %	56	40 %	48	40 %	48	40 %
Asian Studies Programme - Chinese	33	50 %	33	50 %	30	50 %	23	50 %
Asian Studies Programme - Japanese	18	50 %	18	50 %	20	50 %	20	50 %
BA i International Virksomhedskommunikation Europæiske Studier	-	-	-	-	24	20 %	12	10 %
BA i International Virksomhedskommunikation Amerikanske Studier	-	-	-	-	16	20 %	6	10 %
CBS I alt	748	27 %	734	26 %	669	25 %	427	17 %

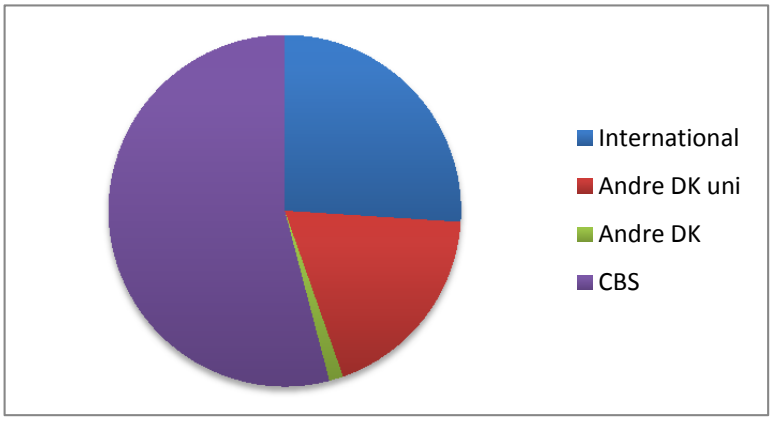
Kilde: CBS.dk

B I L A G 2

Hvor kommer ansøgerne til kandidatstudierne fra?

I modsætning til de andre danske universiteter kommer en væsentlig del af både ansøgere og optagne på kandidatuddannelserne fra andre universiteter i Danmark og udlandet.

Optag på kandidatuddannelser 2014



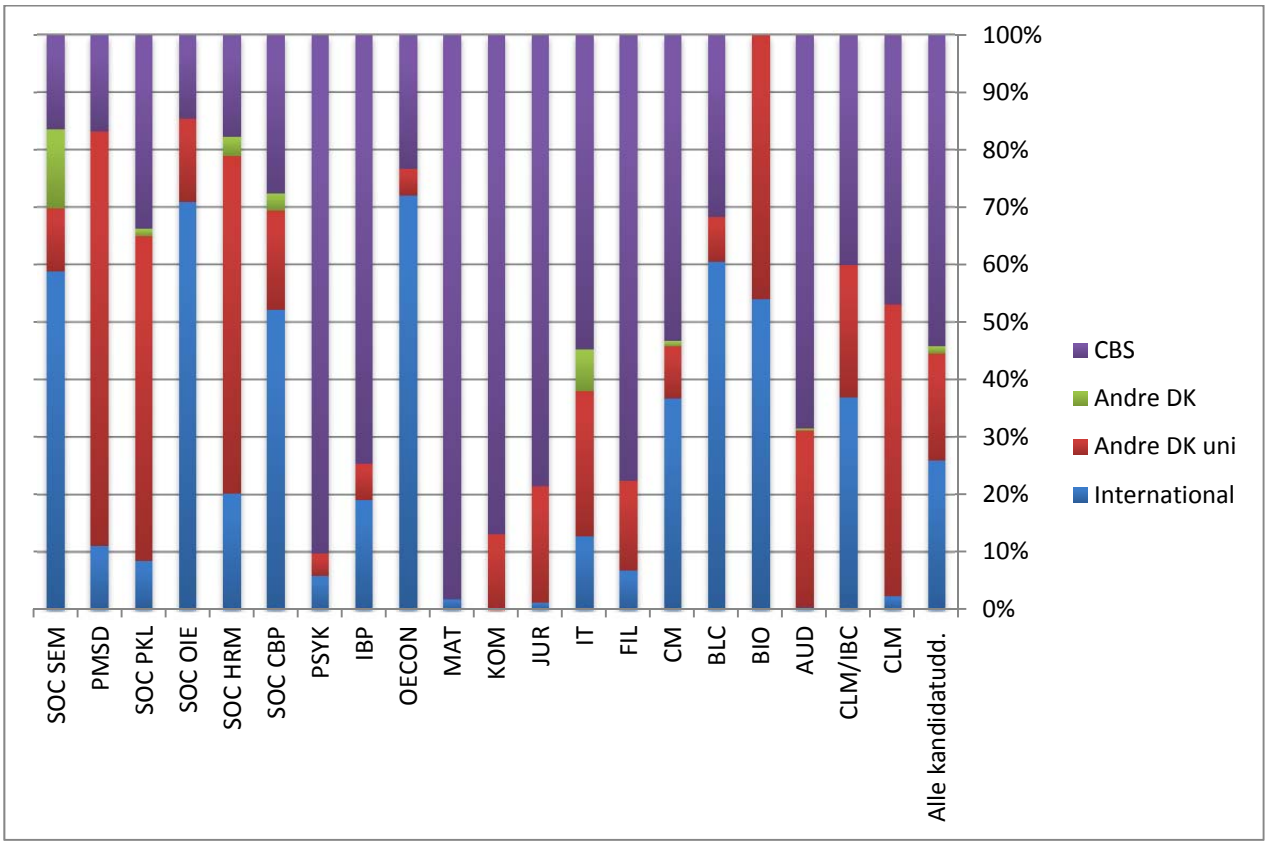
Dette er ikke fordelt ens på uddannelserne. For det første spiller det naturligvis en rolle hvorvidt uddannelsen er dansk eller engelsksproget.

Dernæst spiller det ind i hvor høj grad det er muligt at kvalificere sig til optagelse andre steder end på CBS. Brede generelle erhvervsøkonomiske uddannelser, såsom HA findes mange steder og mange er optagelsesberettigede evt. med lidt supplering. Men kombinationsuddannelser er det typisk sværere at kvalificere sig til. På erhvervsøkonomi-matematik kræver vi fx at man har et ret grundigt kendskab til både matematik og økonomi. Det er der ikke mange, der har på deres bacheloruddannelse.

Endelig skal man være opmærksom på at cand.soc. uddannelserne er overbygningsuddannelser i erhvervsøkonomi, lavet netop med henblik på at give andre især samfundsvidenskabelige bachelorer en erhvervsøkonomisk tonet overbygning. Da de pågældende ikke har et erhvervsøkonomisk grundlag i deres bacheloruddannelse opnår de ikke titlen cand.merc. På disse uddannelser vil der naturligvis ligeledes være en stor andel bachelorer udefra.

I nedenstående figur fremgår andelen af optagne på de enkelte uddannelser. Man skal være opmærksom på, at uddannelsernes størrelse er vidt forskellig således tegner cand.merc sig for mere end halvdelen af det samlede optag, mens bio-entrepreneur optager under 20.

Optag på enkelt kandidatuddannelser 2014



Folketingets beslutning om at forhindre supplering vil udfordre den brede tilgang til vores kandidatuddannelser, ikke mindst ansøgerne fra udenlandske universiteter til cand.merc. Heldigvis er der mange ansøgere at tage af, men vi undersøger hvordan vi på forskelig måde kan sikre at der fremover alligevel er adgang for studerende med forskellig bagrund.

Wilbert van der Meer

4. SUCCESSION PLANNING BESTYRELSEN (BESTYRELSEN ALENE)

Formanden har bedt om et lukket punkt, hvor bestyrelsen alene kan drøfte processen frem mod udpegning af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, samt ny formand og næstformand. Nuværende formand og næstformand forlader bestyrelsen med udgangen af januar 2016.

Bilag:
Ingen bilag

6. OPSAMLING SEMINAR

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

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

Bilag:
Ingen bilag

1. SIDEN SIDST

Referat CBS bestyrelsesmøde 3. september 2014
Der er foretaget enkelte rettelser i referatet af bestyrelsesmødet d. 3. september 2014 ift. tidligere udsendte udkast. Rettelserne fremgår af vedlagte version med track changes.

Det indstilles:
- at bestyrelsen godkender referatet

Bilag:
Bilag 1.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 3. september 2014

Orienteringer
Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere det skriftlige materiale med mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden sidste bestyrelsesmøde, herunder status på CBS' institutionsakkreditering.

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.

Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 1.2 ledelsens aktivitetsrapport fra oktober, samt – i bilag 1.3 – direktionens klummer (Jan Molin og Peter Jonasson) fra september og oktober.

Bilag:
Bilag 1.2 Aktivitetsrapport, oktober 2014
Bilag 1.3 Direktionens klummer

Bestyrelsen

10. september 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 3. SEPTEMBER 2014

Tilstede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Sidsel Green, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Anne Marie Larsen, Jakob Ravn og Morten Thanning Vendelø.

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

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Gæster: Christian Tangkjær (pkt. 2).

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden
Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat
Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 11.juni 2014 og underskrev det på mødet.

2. Strategi CBS Management Programmes - drøftelse

Alfred Josefsen fungerede som bestyrelsens ordfører under punktet.

Uddannelsesdekanen indledte drøftelserne med at sætte CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter i historisk, national og international kontekst.

Herefter præsenterede Christian Tangkjær strategiudkastet i korte træk og satte aktiviteterne i en markedskontekst. Strategien er bygget op om tre strategiske søjler, der danner rammen for de strategiske initiativer. De tre søjler er: Fleksibilitet, Internationalisering og Partnerskab. Strategien præsenterer herefter 7 strategiske initiativer vedr. udvikling af

uddannelsesporteføljen, der alle bygger på de tre søjler, samt kombinationen af praksisorienteret og forskningsbaseret undervisning.

Alfred Josefsen ledte herefter bestyrelsens drøftelser som var struktureret omkring fem overordnede spørgsmål/observationer. Bestyrelsens input og drøftelser er kort opsummeret nedenfor:

Kompleksitet:

- Umiddelbart en stor uddannelsesportefølje – er der behov for en ”sortimentssanering”?
- Hvordan er driftsøkonomien i de enkelte uddannelser?
- Hvorfor har vi fx både en Master of Public Governance og en Master of Public Administration?

Internationalisering:

- Er mange udenlandske studerende godt?
- Hvad mener vi når vi taler internationalisering?
- Er der en modsætning mellem internationalisering og vores rolle som dansk uddannelsesinstitution?
- Ca. 40 pct af de studerende på FT-MBA får efterfølgende job i Danmark. Øvrige internationale studerende er typisk allerede i job (i udlandet) og fortsætter umiddelbart der.
- Dansk erhvervsliv har generelt behov for øget internationalisering/større internationalt perspektiv.

Bidrag til bedre offentlig ledelse:

- Fanger vi de kommende offentlige ledere fx i sundhedsvæsnet eller i skolevæsnet. Hvad kan vi bidrage med til at skabe bedre ledelse i den offentlige sektor (institutionsledelse i den offentlige sektor)?
- Samarbejde med professionshøjskoler vedr. offentlig institutionsledelse?

Investering:

- De strategiske initiativer kræver investeringer - har vi råd?
- Har vi kapacitet og ressourcer til at implementere alle forslag?
- Har CBS en økonomstyring, der muliggør ex-ante og ex-post profitabilitetsanalyser af investeringer?

Som konklusion på drøftelserne efterlyste bestyrelsen på den ene side nogle helt overordnede strategiske betragtninger: Hvorfor har vi efter- og videreuddannelse? Hvem er det vi skal uddanne, hvad er vores rolle? Hvad er relationen i disse aktiviteter til CBS’ Business in Society strategi?

Og på den anden side efterlyste bestyrelsen et mere specifikt datagrundlag for strategien, fx: indtægtsbidrag, totalomkostninger, hvor kommer de studerende fra og hvor de går hen. Bestyrelsen opfordrede desuden til, at der bliver udarbejdet business cases på de enkelte strategiske initiativer.

Afslutningsvis konstaterede bestyrelsen, at CBS her har et stærkt og interessant aktivitetsområde som bestyrelsen vil vende tilbage til ved en

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

EFMD EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
AACSB ACCREDITED
CEMS
PIM

senere lejlighed med henblik på at få konkretiseret strategiudkastet for området.

3. Ligestilling – drøftelse

a. Afrapportering vedr. ligestillingshandlingsplan
Bestyrelsen vedtog i 2013 måltal og handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse på CBS 2013-2017. Ved samme lejlighed besluttede bestyrelsen en gang årligt at følge op på handlingsplanen.

Bestyrelsen kunne konstatere, at der var sket ganske få forskydninger i andelen af kvinder og mænd på de angivne ledelsesniveauer – primært som konsekvens af lav omsætning på ledelsesniveau. Bestyrelsen kunne også konstatere, at handlingsplanen blev fulgt.

Bestyrelsen besluttede at revidere handlingsplanen, således at forsøget med personlighedstest i et kønsperspektiv ikke fortsættes, da det har vist sig at det ikke har haft effekt.

Bestyrelsen besluttede ligeledes, at de tre lederkategorier i niveau 4 slås sammen, og at CBS vil fastholde den nuværende kønsbalance i niveau 4 indtil bedre balance er opnået på øvrige ledelsesniveauer (specifikt niveau 3).

b. Datapakke vedr. ligestilling på CBS
Direktionen fremlagde data for andelen af kvinder og mænd på alle stillingskategorier på CBS, herunder både VIP og TAP.

Bestyrelsen udvekslede herefter erfaringer og ideer med henblik på at øge kvinders andel blandt VIP personalet, og særligt blandt de fastansatte VIP (lektor, professor mso og professor), da det særligt er i disse stillingskategorier, at kvinder er underrepræsenteret, hvilket alt andet lige, er et udtryk for tab af talent.

Rektor kunne fortælle, at Direktionen har besluttet at omorganisere ligestillings- og diversitetsarbejdet på CBS gennem etablering af et råd: ”Diversity and Inclusion Council”, hvor rektor vil være formand. Rådet skal blandt (men ikke kun) arbejde med at fremme kønsligestilling på VIP-området. Bestyrelsens drøftelser og ideer vil rektor tage op med rådet.

Bestyrelsen konkluderede, at den lave andel af kvindelige forskere var beklagelig og at bestyrelsen vil følge udviklingen på området. Bestyrelsen bad rektor undersøge området nærmere med henblik på at få øget andelen af kvinder bland de fastansatte VIP.

4. Udviklingskontrakt 2015-2017 - beslutning

Formanden indledte med at beklage, at ministeriets sene udmelding, umiddelbart før sommerferien, vedr. rammer, tidsplan og obligatoriske mål

for udviklingskontrakt havde gjort det vanskeligt at gennemføre en bred inddragende høringsproces vedr. udviklingskontrakten, således som forudsat i universitetsloven. Men givet de forudsætninger var det nu bestyrelsens opgave at beslutte et forhandlingsudkast til udviklingskontrakt som direktionen kunne indsende til ministeriet d. 23. september. I den forbindelse gjorde formanden opmærksom på, at der var to overvejende hensyn, når bestyrelsen skulle tage stilling til det foreliggende udkast til udviklingskontrakt: 1. der skal så vidt muligt være kontinuitet ift. eksisterende mål, og 2. udviklingskontrakten skal reflektere CBS' økonomiske formåen, særligt henset til undervisningskvalitet.

Inden mødet havde CBS Students fremsendt et høringsbrev til bestyrelsen med kommentarer og forslag til udviklingskontrakten. Studenter-repræsentanterne i bestyrelsen gjorde opmærksom på, at givet den korte tid der havde været til rådighed til at udarbejde høringsbrevet og forslagene havde det ikke været muligt at foretage en økonomisk og organisatorisk vurdering af de fremsendte forslag.

Rektor henledte bestyrelsens opmærksomhed på, at de mål i kontraktudkastet vedr. uddannelseskvalitet (VIP/DVIP ratio og STUD/(VIP+DVIP) ratio), hvor CBS ville sætte minimumsmål med udgangspunkt i 2011-niveauet, risikerede at være i modstrid med de betingelser, der i regeringens forslag til finanslov 2015 var sat til fortsættelsen af det forhøjede taxameter for HUM og SAMF (øgede undervisnings- og vejledningstimer og bedre forskningsdækning), jf. bilagene til pkt. 5.b.

Bestyrelsen og direktionen var enige om, at udviklingskontrakten måtte være realistisk og tage udgangspunkt i de ressourcer som CBS blev tildelt årligt, hvorfor målene vedrørende uddannelseskvalitet nødvendigvis måtte tage udgangspunkt i niveauet for 2011, dvs. inden CBS valgte at investere sin overskydende egenkapital i undervisningskvalitet, eftersom CBS' egenkapital i kontraktperioden ville være nedbragt til absolut minimum.

Bestyrelsen gennemgik herefter udkastet til udviklingskontrakt, og kommenterede de foreslåede indikatorer og mål. Øvelsen resulterede i et kontraktudkast med nogenlunde samme antal mål som nuværende kontrakt.

Direktionen vil herefter indarbejde bestyrelsens kommentarer i det kontraktudkast, der indsendes til ministeriet, og ultimo oktober vende tilbage til bestyrelsen efter forhandlingsmøde med ministeriet.

5. CBS' økonomi – beslutning

a. Q2 2014

Universitetsdirektøren præsenterede kort årsprognosen efter Q2, der fremviste et underskud på 45 mio. kr., hvilket var en nedjustering ift. Q1 prognosen på -36 mio. kr. Nedjusteringen skyldes primært stigende lønomkostninger til forretningskritiske områder, såsom implementering af STADS og undervisningsbehov.

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

10. september 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Bestyrelsen godkendte Q2-budgetopdateringen.

Universitetsdirektøren præsenterede herefter den i økonomiopfølgningen indeholdte analyse af fordelingen af VIP'ernes arbejdstid. Universitetsdirektøren pointerede, at CBS' ressourcestyring af VIP'ernes arbejdstid bygger på to sammenhængende forudsætninger:

1) Aktiv ledelse på institutniveau. Den lokale ledelse (institutlederen) har en ressourceramme, forstået som instituttets samlede undervisnings-forpligtelse, som kan fordeles på instituttets VIP, idet den enkelte VIP fastholder sin forskningsforankring. Institutlederne bestemmer, hvordan instituttets lærerkræfter bruges til at møde den efterspørgsel, der havner hos det enkelte institut. Det er institutlederens ansvar både at sikre, at de enkelte VIP'ere faktisk leverer det antal timer de skal, og at der værnes om VIP'ernes forskningstid. Det er også institutlederen, der gennem rekruttering og prioritering sørger for at optimere instituttets evne til faktisk at levere den undervisning, der kræves, på et højt niveau.

2) CBS' matrixstruktur, hvor VIP-ressourcerne er tilknyttet institutterne, som igen leverer undervisning til studierne, der køber VIP-ressourcerne fra institutterne. Studienævnene har budgetter, som definerer mængden af undervisning der efterspørges. Bemanding af studienævn (og linje-koordinatorer etc) betyder endvidere en efterspørgsel efter administrations-tid, som også tæller i undervisningsforpligtelsen. Det er altså kort sagt studienævnene, der efterspørger undervisning og administration hos institutterne. Forudsætningen for en velfungerede matrix-struktur er således en god dialog mellem institutleder og studieleder/studienævn om tildelingen af undervisningsressourcer til de enkelte fag/hold på studiet.

Bestyrelsen drøftede herefter analysen af fordelingen af VIP'ernes arbejdstid, og fandt at det var et emne som bestyrelsen ønskede at vende tilbage til, da emnet drejede sig om anvendelsen af universitetets helt centrale ressource. Bestyrelsens fokus var i sær rettet mod at få øget det gennemsnitlige antal undervisningstimer for fastansatte VIP.

b. Forslag til finanslov 2015
Universitetsdirektøren orienterede om regeringens forslag til finanslov 2015.

Finanslovsforlaget indeholder intet markant nyt, udover at den forventede 3-årige forlængelse af taxameterforhøjelsen for HUM og SAMF er blevet ledsaget af en formulering om, at midlerne betinges af forbedringer vedr. undervisnings- og vejledningstimer, samt bedre forskningsdækning. Det vides endnu ikke, hvordan denne betingelse udmøntes, men formuleringen skaber øget usikkerhed om CBS' fremtidige ressourcesituation.

Bestyrelsen tog orienteringen om regeringens finanslovsforlag 2015 til efterretning.

CBS
COPENHAGEN
BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

10. september 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

6. optag 2014 – orientering

Direktionen orienterede om forløbet af sommerens optag af studerende på bachelor og kandidatuddannelserne.

Optagelsesprocesserne har i år været præget af særligt to ting. 1. Tilretning og implementering af STADS til at kunne håndtere optaget. Dette har krævet væsentlige ressourcer. 2. Et smallere nåleøje for at blive optaget på en anden kandidatuddannelse end ~~retskravskandidaten~~den kandidatuddannelse som den studerende har retskrav på. Dette har efterladt en del studerende skuffede og frustrerede.

Formanden spurgte til uddannelsesbaggrunden for hhv. ansøgere og optagne på kandidatuddannelserne. Direktionen kunne oplyse at fordelingen er følgende:

Distibution/applicants:	**2014**	**Distribution**
CBS educational background	2251	27%
Other Danish educational background	1539	19%
International educational background	4453	54%
	8243	

Distribution/offer:	**2014**	**Distribution**
CBS educational background	1978	44%
Other Danish educational background	851	19%
International educational background	1646	37%
	4475	

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

a. Direktionens klummer
Bestyrelsen tog direktionens klummer til efterretning.

b. Aktivitetsrapport
Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

c. Det politiske landskab
Rektor orienterede bestyrelsen om, at vores minister har varslet, at der fra optaget 2015 vil blive implementeret et centralt dimensioneringstiltag, hvor ministeriet vil dimensionere optaget på de videregående uddannelser baseret på en inddeling af de samtlige videregående uddannelser i 23 grupper.

Kommende møder:
2014:

Torsdag d. 30. oktober kl. 12 til fredag d. 31. oktober kl. 13, bestyrelses-seminar 2014
Onsdag d. 10. december 2014 kl. 13-17
2015:
Onsdag d. 25. februar 2015 kl 13-17
Mandag d. 27. april 2015 kl 13-17
Onsdag d. 24. juni 2015 kl 13-17
Torsdag d. 10. september 2015 kl 13-17
Torsdag d. 22. oktober kl 12 til fredag d. 23. oktober kl. 13, bestyrelsesseminar 2015
Tirsdag d. 15. december 2015 kl 15-21 (inkl. middag).

CBS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

10. september 2014

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

EFMD EQUIS ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
AACSB ACCREDITED
CEMS
PIM

AKTIVITETS-RAPPORT

OKTOBER 2014

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

EFMD EQUIS ACCREDITED
AACSB ACCREDITED
Accredited by Association of MBAs
CEMS
PIM

FORSKNING

Danske virksomheders konkurrenceevne – flere nye aktiviteter
CBS Competitiveness BiS Platform afholdt den 8. september 2014 et velbesøgt heldagsseminar med titlen: "CBS Competitiveness Day", Platformen er allerede stærkt engageret i det strategiske partnerskab MADE (Manufacturing Academy of Denmark), som er en eksternt finansieret større partnerskabsindsats med fokus på styrkelse af danske industrivirksomheders konkurrenceevne.
http://www.cbs.dk/en/viden-samfundet/business-in-society-bis-platforms/competitiveness/events/cbs-competitiveness-day
http://made.dk/velkommen.

Platformen knytter nu endnu et eksternt finansieret projekt til aktiviteterne: "Driving Competitiveness through Servitization". Servitization handler om, at fremstillingsvirksomheder udvikler en forretningsmodel, hvor de skaber værdi ved at koble serviceydelser til deres eksisterende fysiske produkt. Det 4-årige projekt støttes af Industriens Fond med 8 mio kr. og ledes af professor Christer Karlsson. Bevillingen bygger på et forstudie om udfordringer knyttet til servitization.

Forstudiets resultater er offentliggjort i en gratis pjece som en trin-for-trin virksomhedsguide for udvikling af serviceprodukter. Eksempler på virksomheder, der har gjort en forretning ud af servitization, kan læses i guiden.
http://www.industriensfond.dk/sites/default/files/20140509.pdf
http://www.cbs.dk/node/347003.
http://www.industriensfond.dk/servitization-0.

Flere studier i civilsamfundet
For et år siden lancerede CBS' Department of Business and Politics (DBP) et Center for Civil Society Studies (CfC). Centrets forskningsaktiviteter er finansieret af private fondsmidler, primært fra Realdania, TrygFonden og Tuborgfondet. I foråret 2014 blev CfC desuden CBS-repræsentant i EUs 7. rammeprograms projekt: Social Innovation and Civic Engagement (ITSO-IN). Projektet omfatter forskere fra ti europæiske forskningsinstitutioner, bl.a. Universität Heidelberg og London School of Economics.

Nu føjer DBP endnu et eksternt finansieret forskningsprojekt til centrets portefølje. Carlsbergfondet og Kulturministeriet har bevilget knap fem millioner til projektet: "Civilsamfundet i Statens Skygge (CISTAS)" til undersøgelse af, hvilken rolle civilsamfundet har haft i udviklingen af velfærdsstaten.

Projektet gennemføres i samarbejde med forskere fra Institut for Statskundskab, Københavns Universitet. Projektdelen på CBS ledes af lektor Liv Egholm Feldt.
http://www.civilsamfundet.dk/.
http://www.cbs.dk/forskning/institutter-centre/department-of-business-and-politics/forskning/forskningsprojekter.

Flere eksempler på nye større projekter finansieret af private midler
VELUX FONDEN har fundet to større flerårige CBS-projekter støtteværdige ved uddelingen i 2014. For godt 11 mio. kr. skal der på CBS igangsættes projekter finansieret under fondens humanvidenskabelige satsning, der har som erklæret formål at støtte fri forskning primært drevet af et ønske om indsigt og erkendelse. Det ene projekt kaldes 'relevansen af embedets etik' og er et historisk studie i såvel en dansk som en international kontekst ('Office as a Vocation: re-instating the ethics of Office in public service') ved professor Paul du Gay.

Det andet projekt kaldes 'bæredygtigt entreprenørskab' og er et filosofisk studie af, hvordan et påbud til entreprenører om at være bæredygtige udfordrer entreprenøren og adresserer det ulige samspil mellem økonomi og økologi (ved professor mso Bent Meier Sørensen). Der er bevilget midler til yngre forskeres deltagelse i begge projekter.
http://veluxfonden.dk/C12576AB004148CF/0/41F7176E44EA00C7C125794300311B34?OpenDocument.

Lancering af to CBS World Class Research Environments II:
De to femårige CBS-støttede World Class-forskningsmiljøer (2014-2019) er skudt i gang fra midten af 2014. Med officiel opstart i hhv. maj og september kan man nu følge de to miljøers aktiviteter og resultater via følgende links.

CBS WCRE Governing Responsible Business (GRB)
http://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-intercultural-communication-and-management/governing-responsible-business-research-environment og
CBS WCRE Human Capital, Organization Design and Performance (HOPE), http://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-strategic-management-and-globalization/human-capital-organization-design-and-performance-hope

International evaluering af CBS forskeruddannelse
Ifølge Universitetsloven er CBS forpligtet til at gennemføre en international evaluering af ph.d.-programmerne hvert femte år. CBS' tre ph.d.-skoler blev oprettet i 2008, hvor målet med reorganiseringen var at skabe kritisk masse og styrke kvalitetssikringen af ph.d.-programmerne. Den internationale evaluering af ph.d.-skolerne blev igangsat i sommeren 2013. CBS' selvevalueringsrapport blev færdig i foråret 2014 og et evalueringsbesøg gennemført juni 2014 med deltagelse af professor Philip Vergauwen, Dean of the Maastrict School of Busines and Economics og professor Santiago Iñiguez, Dean of IE Business School som evaluatorer.

Evaluatorernes rapport forholder sig til oplagte emner som formål og kvalitet, kursusudbud, ph.d.-vejledning, finansiering og varighed af ph.d.-uddannelsen, samspillet mellem ph.d.-skoler og institutter og kandidaternes karrieremuligheder. Rapporten danner pt. basis for drøftelser i de relevante interne organer på CBS og for arbejdet med formulering af CBS' strategi på forskeruddannelsesområdet.
https://cbsshare.cbs.dk/vipservices/PhD/Pages/PhD-Reports.aspx

Evaluering af Det Frie Forskningsråd
I forbindelse med etableringen af Danmarks Innovationsfond er det politisk besluttet at lade Det Frie Forskningsråd (DFF) evaluere af et internationalt panel. Evalueringen skal have fokus på strukturelle forhold, herunder rådets rolle, struktur og organisering, rådets strategiske fokus og prioriteringer, rådets bidrag til forskertalentudvikling, rådets virkemidler samt effekt på internationaliseringen af dansk forskning.

CBS var vært for evalueringspanelets møder i København den 25. august 2014. På møderne deltog dels repræsentanter for ledelsen og forskere fra CBS, dels repræsentanter fra RUC og ITU. Det internationale panels evalueringsrapport ventes offentliggjort på en konference den 23. oktober 2014.

CBS deltog i ESOF 2014: Science in the City Festival
I juni 2014 deltog CBS i et kæmpe arrangement på Frederiksberg, nemlig forskningsfestivalen 'Science in the City' med forskningsformidling og -aktiviteter med mere end 80 stande fra 20 lande, der alle skulle ramme den brede befolkning. In 2014 blev Danmark (København) tildelt værtsrollen for konferencen 'Euroscience Open Forum, (ESOF), som afholdes hvert andet år.

CBS var en af arrangørerne og fik derfor bygget en 20 meter lang bro, der skulle symbolisere konferencens overordnede tema 'Science Building Bridges'. CBS bidrog også med en række events, præsentationer og aktiviteter rundt om broen, bl.a. et 20 meter langt tapet, der illustrerede finanskrisens forløb og illustrationer af bæredygtige løsninger inden for mode og midlertidig beboelse. CBS' aktiviteter på Science in the City er beskrevet på hjemmesiden, og en del af dem er tilgængelige:
http://www.cbs.dk/cbs-news-da/2968/cbs-paa-science-in-the-city

Adgang til statistik fra EUROSTAT
Efter påkrævet ansøgning er CBS nu officielt godkendt af EUROSTAT som forskningsinstitution med adgang til kontorets statistik. Det betyder konkret, at ansøgning om adgang til EUROSTATs mikrodata håndteres via CBS Bibliotek, herunder med anvendelse af CBS' officielle EUROSTAT ID. Henvendelse vedrørende adgang til EUROSTATs mikrodata bedes rettet til forskningsbibliotekar Erik Sonne, es.lib@cbs.dk.

EUROSTAT er EU's statistikkontor placeret i Luxembourg. EUROSTATs opgave er at stille nationalt indsamlet statistik til rådighed, der gør det muligt at sammenligne europæiske regioner og lande.

UDDANNELSE

Høje adgangskvotienter

Igen i år har rigtigt mange søgt om optag på en bacheloruddannelse på CBS. Antallet af ansøgere er nogenlunde konstant, men adgangskvotienterne stiger fortsat, hvilket primært skyldes, at de unge er mere realistiske i deres søgning og ikke søger uddannelser, hvor de på forhånd kan se, at deres snit aldrig vil være nok.

Adgangskvotienterne slog i år rekord over hele linjen. Adgangskvotienterne er fra 2013 til 2014 steget på stort set alle uddannelser, og tre uddannelser kræver nu over 11,0 i gennemsnit med International Business på rekordhøje 12,1, International Business and Politics på 11,9 og Shipping på 11,3. Projektledelse følger lige efter med 10,9.

De høje gennemsnit viser, at CBS' uddannelser er populære. Det er imidlertid svært at forstå og måske også desillusionerende for gymnasieeleverne at man nu skal sprænge skalaen for at få direkte adgang til International Business. Dette skyldes, at ansøgere, der kommer direkte fra eksamensbordet kan gange deres gennemsnit med 1,08. Dette er en ret høj faktor og den har efter vores erfaring ingen sammenhæng med de studerendes mulighed for at gennemføre.

CBS har derfor benyttet sommerens opmærksomhed om adgangsbegrænsningen til at pege på, at tiden er løbet fra disse bonusordninger. De skævvrider systemet og de unge har forstået, at de voksne gerne vil have, de skynder sig.

Vi ved af erfaring, at der er mange andre dygtige studerende end de, der får topkarakterer i gymnasiet. CBS har derfor en klar strategi om at rekruttere bredere ved at optage en stor andel studerende via kvote II, hvor det ikke kun er karakterer, der tæller.

Fordelingen mellem kvote 2 og kvote 1 på CBS er i år hhv. 40 pct. og 60 pct. på de engelsksprogede uddannelser og 20 pct. mod 80 pct. på de dansksprogede uddannelser. Det giver et relativt større optag via kvote 2 end på andre universiteter.

Vores erfaringer med kvote 2 er gode, men vi er ikke tilhængere af, at kvote 2 løser alle problemer. For det første er der for lidt pladser til de mange kvalificerede ansøgere, uanset hvordan vi optager dem. Derudover er en kombination af optagelsesmetoder nok det bedste. Karaktergennemsnit er er en udmærket og gennemskuelig sorteringsmekanisme, når man skal vælge mellem 19-årige ansøgere, der kommer direkte fra eksamensbordet.

Optag hænger sammen med ressourcer
Mens søgningen er steget år for år, så er antallet af pladser i år cirka det samme som i 2013. Derfor må vi skuffe mange kvalificerede ansøgere. Både danske og udenlandske talenter, der kunne have gjort en god karriere i dansk erhvervsliv, kan desværre ikke få deres drømmeuddannelse på CBS. Vi er presset af en stram finansiering fra politisk side, og vores kapacitet er udnyttet fuldt ud.

Ikke mindst på cand.merc. er mange dygtige studerende afvist, og vi har også mødt stor frustration blandt de afviste. Mange har svært ved at forstå, at bare fordi de opfylder de formelle adgangskrav, så er det ikke sikkert, at der er plads til dem. Vi har imidlertid holdt fast i, at hvis vi optog flere, ville vi være nødt til at sænke kvaliteten i en grad, som vi ikke kan stå inde for, og som ingen vil være tjent med.

Supplering
Regeringens forbud mod supplering volder os fortsat problemer. Vi optager mange studerende udefra, ikke mindst fra udenlandske universiteter og vi holder fast i, at de erhvervsøkonomiske forudsætninger skal være i orden. Man forventer med rette, at en cand.merc'er har et grundlæggende kendskab til erhvervsøkonomi, og hvis man vil læse kandidatuddannelsen i matematik/økonomi, skal man kende til lineær algebra (og meget andet).

Ministeriet har besluttet, at vi slet ikke må vurdere de studerendes kvalifikationer uden for den bacheloruddannelse, de har med sig. Det vil sige, at har man ikke en direkte adgangsgivende uddannelse, så kan man slet ikke optages.

Omvendt, hvis man først har en bacheloruddannelse i et bestemt fag, så kan man aldrig skifte retning, med mindre man tager en helt ny bacheloruddannelse. Dette er bl.a. en stor udfordring for vores rekruttering af internationale studerende. Vi arbejder stadig på sagen politisk og har også fået de andre universiteter med på vognen, men er ikke optimistiske mhp. en god løsning.

Et særligt problem er de studerende, der skal optages i 2015. De siger – synes vi med rette – at de jo ikke kendte disse regler, da de startede, eller da de valgte deres valgfag. De har derfor fået forkerte oplysninger og burde ikke straffes ved ikke at kunne komme ind. Vi kan måske fornemme en lille smule politisk imødekommenhed over for dette problem.

Fremdriftsreformen
Den øvrige del af fremdriftsreformen stiller en række nye krav til CBS' håndtering af de studerende, bl.a. i forbindelse med tilmelding, eksamen og merit. Disse ændringer er på vej til at blive implementeret. Administrativt er det meste på plads, men en række studiebetingelser for de studerende, fx eksamensframelding, hvad man laver på udlandsophold og muligheden for at sprede uddannelsen ud pga. erhvervsarbejde, bliver væsentligt anderledes. Vi ved endnu ikke, hvordan de studerende vil reagere på dette.

Dimensionering

Regeringen har oplyst os om den nye dimensioneringsmodel. På det overordnede økonomiske plan har modellen ikke de store konsekvenser for CBS, men den konkrete udformning får nogle uheldige nedslag. Man har valgt at udtage enkelte uddannelser med høj dimittendledighed til særskilt dimensionering. Enkelte især forholdsvis nye uddannelser på CBS rammes, og optaget skal reduceres.

Vi finder beregningen problematisk, bl.a. fordi dimittendledigheden for disse uddannelser kun baseres på meget små tal og alle under de seneste års krise, mens benchmark er tilbage fra 2001. Vi undersøger, om der kan findes løsninger på de konkrete problemer, og derudover fortsætter CBS sit arbejde med at sikre, at alle uddannelser er meget opmærksomme på, at alle uddannelser skal føre til beskæftigelse.

Hele det erhvervssproglige område er dimensioneret, hvilket vi de seneste år allerede har forberedt os på ved at ændre profilen på de erhvervshumanistiske uddannelser i en mere erhvervsøkonomisk retning.

Der er redegjort mere detaljeret for dimensioneringen i et særskilt notat.

ADMINISTRATION

(Campus, it, HR, bibliotek, jura, kommunikation og økonomi & analyse)

Ny facility management aftale
CBS indgik i sommeren 2014 en ny facility management rammeaftale med Profil Service A/S, der dermed fortsætter som leverandør på ydelserne omkring rengøring og vinduespolering. Som noget nyt er der tilføjet en kvalitetsprofil, der gør det muligt at måle, om CBS rent faktisk får rengjort som forventet – og aftalt. Herudover vil Profilservice fremover også levere ydelserne inden for måtte- og tæppeservice, forbrugsartikler til toiletter/køkkener, skadedyrsbekæmpelse, planteservice, leje og service af kaffeautomater samt beredskab og sikring til nogle af CBS' faciliteter.

Studieordninger
Den nye studieordningsbase (http://studieordninger.cbs.dk) er nu publiceret og indeholder de gældende studieordninger for bachelor-, kandidat og HD-uddannelserne. Basen har gjort godkendelsesarbejdet lettere og resulteret i bedre studieordninger, dels grundet rettighedsstyring og mulighederne for kvalitets- og legalitetskontrol – ikke mindst pga. integrationen med vores kursuskatalog: http://kursuskatalog.cbs.dk/search.aspx.

Semesterstartsfest
CBS' studenterorganisation afholder hvert år en stor fest for alle studerende. Semesterstartsfesten slog alle rekorder i år. Flere end 4.000 gæster mødte op. Det er de studerende selv, som arrangerer festen, men det sker i tæt samarbejde med CBS Campus Services og et eksternt vagtfirma samt i godt samarbejde med festens sponsor Carlsberg. Man kan læse mere om festen her http://cbsobserver.dk/semester-start-party-party-year

Lancering af LearningLib.dk
LearningLib er en digital platform, hvor det er muligt at oprette og dele digitale læringsobjekter til fælles udvikling af biblioteksfaglige digitale læringsobjekter. Læringsobjekterne kan integreres i alle lokale indlærings-styringssystemer af undervisere eller bibliotekarer. Læringsobjekterne kan frit deles, tilpasses og bygges ovenpå under creative commons-licensen CCBY.

LearningLib er resultatet af et samarbejde mellem bibliotekerne på CBS, AAU, SDU og KU og finansieres af DEFF, Danmarks Elektroniske Fag- og Forskningsbibliotek.

International Summer University

ISUP – International Summer University Program – er i dag et af verdens største sommeruniversiteter - og ikke blot en "Summer School" – hvor der undervises fag på samme høje niveau som de semesterfag, der ellers udbydes på CBS. I sommer blev der udbudt 56 fag, som blev leveret af 37 undervisere (hovedparten fra udlandet).

Der var stor travlhed i ISUP-sekretariatet, idet antallet af ansøgninger steg med 40 % mod året før. Imidlertid springer en del ansøgere fra, fordi de ikke bliver optaget på CBS' kandidatuddannelser. Så med 1.879 studerende havde ISUP 13 pct. flere deltagere end i 2013 og var dermed igen større end nogensinde.

Regeringen har fastsat, at det fra september 2014 ikke længere er muligt at bruge suppleringsfag til opfyldelse af adgangskravene til kandidatuddannelserne. For at afbøde virkningerne af ændringen er der for 2015 etableret en overgangsordning, som gør det muligt for studerende at supplere på ISUP. Det er uvist, hvad regeringens beslutning kommer til at betyde for ISUP på længere sigt.

I den årlige tilfredshedsundersøgelse blandt studerende blev ISUP overordnet set vurderet til 4,1 på en skala fra 1-5.

DIREKTIONEN

Debatindlæg fra rektor i Berlingske
Rektor Per Holten-Andersen havde den 8. august et debatindlæg i Berlingske med journalistisk opfølgning i business-sektionen. Det blev til en forside og et dobbeltopslag. Indlæg og opfølgning tog afsæt i de høje adgangskvotienter og det faktum, at CBS økonomisk ikke kan bære at optage flere studerende med den nuværende basisforskningsfinansiering.

Artiklerne i Berlingske blev lagt på CBS' Facebookside og blev den mest læste, likede og succesfulde opdatering på CBS' Facebookside nogensinde. CBS har næsten 30.000 følgere på Facebook, og trods dette havde opdateringen 51.680 visninger. 538 likede opdateringen og 29 delte opdateringen.
http://www.b.dk/kommentarer/er-adgangskrav-paa-121-en-god-nyhed
http://www.business.dk/karriere/unge-oekonomi-haab-udsultes-af-regeringen
http://www.business.dk/karriere/det-stramme-naaleoeje-paa-cbs-rammer-de-unge

Omorganisering af ligestillingsarbejdet på CBS
Direktionen har besluttet at omorganisere ligestillingsarbejdet på CBS gennem etablering af rådet Diversity and Inclusion Council. Rådet etableres for en 4-årig periode pr 1. oktober 2014 med rektor som formand. Rådet skal initiere indsatser med fokus på at fremme diversitet og inklusion blandt både videnskabeligt og administrativt personale samt studerende.

Pit Stop & 'Networking in a Complex Environment'
CBS afholdt den 29. september det halvårlige lederseminar Pit Stop under temaet 'Networking in a Complex Environment' på Bella Sky.
Formålet med dagen var at styrke forståelsen og anvendelsen af netværk på CBS i forhold til interne og eksterne interessenter.

Lektor på Aarhus Universitet Christian Waldstrøm stillede i sit oplæg indledningsvist spørgsmålet: If network is the answer, what is the question?, hvilket gav grobund for gode workshop-diskussioner om 'Networking at CBS – Potentials and Drawbacks'. Rektor Per Holten-Andersen bidrog til programmet med oplægget 'A Networking Challenge' og præsenterede og diskuterede en rektors foretrukne netværk anno 2014.

Eftermiddagens indslag stod Anker Brink Lund, professor på Department og Business and Politics for med titlen – 'Networking – A Salient Stakeholder Approach'. Anker stillede afslutningsvist det vigtige spørgsmål: 'What do we do from here – which actions to be taken?'. Og svarene på dét spørgsmål vil vise sig i de konkrete actions, som følger i sporene på Pit Stop.

Rektorinterview i CBS Observer
Som opfølgning på at CBS' ledelse den 20. august offentliggjorde en procesplan for tilpasning af CBS' økonomi, interviewede CBS Observer rektor Per Holten-Andersen. Interviewet blev bragt i spørgsmål-svar form og kan læses via link nedenfor.

Procesplanen tager udelukkende stilling til, I hvilken rækkefølge Direktionen vil analysere besparelsesmulighederne på de tre områder: administration, infrastruktur og VIP-området. Det skal præciseres, at der ikke er foretaget en prioritering mellem områder.
http://cbsobserver.dk/cbs-ledelse-varsler-stor-kommende-sparerunde

Academy of Management - stor deltagelse fra CBS
76 CBS'ere var på programmet ved årets store ledelseskonference i Philadelphia fra den 1. til den 5. august. Det var den internationale organisation Academy of Management (AOM), der stod bag arrangementet og havde i år "The Power of Words" som tema.

Over 10.000 forskere og andre professionelle samledes om emnerne ledelse og organisation, som er blandt CBS' kerneforskningsområder. Andre danske universiteter og repræsentanter for organisationer og virksomheder deltog også på konferencen, men CBS var den markant største aktør – også globalt set.

Rankings
Den 15. september blev den såkaldte "FT master ranking 2014" offentliggjort - the top 70 masters in management programmes. Der er tale om rankingen af vore 6 cand.merc linjer. CBS går 3 pladser op i forhold til 2013, og er nu på 37. pladsen (delt med Maastricht universitet) worldwide.

I Norden er det kun Stockholm Universitet, der ligger over CBS (plads nr. 33, et fald på 10), mens Aalto Universitet er nr. 46 (3 pladser ned), Norges Handelshøjskole ligger nr. 60 (1 plads op), og Norwegian Business School (BI) nr. 67 (3 pladser op). CEMS er i år nr. 5, hvilket er 2 pladser op.

CBS udgiver publikation om samfundsrelevant forskning på CBS – 14 udvalgte cases
Publikation giver en række eksempler på, hvordan den forskning der produceres på CBS direkte finder anvendelse i dansk erhvervsliv og i samfundet generelt. Der er naturligvis tale om enkeltstående eksempler, men princippet for udvælgelsen er, at de alle illustrerer, hvordan samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forskning på mange forskellige niveauer kan betyde en afgørende forskel for de involverede virksomheder.

De 14 cases spænder vidt og er opdelt i følgende grupper: Samfundsrelevans, Medarbejdere som ressourcer, relationer og kundeinvolvering. Publikationen kan rekvireres ved at sende en mail til mj.ls@cbs.dk

How to craft an oak tree on a wildflower?!

NYHEDER

Undervisningsdekan Jan Molin skriver i månedens klumme fra Direktionen om vigtigheden af at fastholde innovation som gennemgående træk blandt studerende og medarbejdere på CBS.

03/09/2014

Af Jan Molin, Undervisningsdekan, CBS
Oversat af Katrine Rask Andersen, EA CBS

How to craft an oak tree on a wildflower?!
(Theodore Roszak 1969)

I ungdomsoprøret i 60'erne skrev den amerikanske samfundsforsker Theodore Roszak bogen *The Making of a Counter Culture*, hvori han reflekterede over det teknokratiske samfund og dets ungdomsopposition. Her 45 år senere giver det mening at skue tilbage og se nærmere på Roszaks betragtninger.

I det seneste årti har gennemførelsen af teknokratiske politiske beslutninger samt offentlighedens fokus på kontrakter og karakterer i vores uddannelsessystem haft foruroligende og utilsigtede bivirkninger:

De studerende har gjort sig afhængige af andres måde at vurdere dem på, og det gør dem reaktive og autoritetstro. De synes, det er vanskeligt at udvikle deres egne normer - og de kæmper for at rette ind efter eksternaliserede ambitioner om flotte præstationer og gode karakterer.

For nogle er det for hårdt at konkurrere på det niveau, så de dropper ud af studiet eller opsøger i mange tilfælde en psykolog.

Ambitionen om at opfylde så mange modsatrettede mål og interesser øger risikoen for ikke at slå til i deres egne øjne. De kan ikke være fuldtidsstuderende, have fuldtidsjob, have en tidskrævende hobby, hænge ud med vennerne eller være noget for deres familie på samme tid. Det hænger simpelthen ikke sammen.

Og det er ikke bare en individuel udfordring. Denne tankegang slår hårdt igennem på både institutionelt og nationalt niveau. Vi har haft så meget succes med at opdrage generationer af unge til at søge efter ekstern bedømmelse af deres indsats, at de er blevet afhængige af den form for autoritativ feedback. Og det i en udstrækning, der fratager dem muligheden for at diskutere og søge efter andre og bedre mål.

Hvis der overhovedet er et gran af oprør tilbage i disse nye generationer af studerende, er det kanaliseret ind i klager over karakterer, kritik af fag, mv. Den grundlæggende udfordring af universitetets værdier, struktur og krav er fuldstændig fraværende.

Der er ikke megen hjælp at hente fra underviserne på universitetet. Det sidste årtis fokus på kontrakter og resultatmålinger har resulteret i et videnskabeligt personale, som er utroligt fokuseret på deres egen

produktion (opgjort i antal publikationer og citater i internationalt anerkendte tidsskrifter). Universitetsledelsen er selv ude om det. Det kan ikke komme som en overraskelse for dem, at det bliver sværere og sværere at overtale forskerne til at tage sig tid til at fordybe sig i nye og utraditionelle projekter og ideer - uden at forsikre dem om, at den tid og de kræfter, der bliver investeret af den enkelte professor nok skal blive belønnet efter normsystemet (eller i kontanter).

Det er et fremherskende paradoks, at universitetsundervisere (ligesom de studerende) har sluttet sig til den officielle ideologi om systemisk måling. Og det i en sådan grad, at det for dem synes utænkeligt at bruge tid på at deltage i innovative processer på institutionelt og nationalt niveau.

Det der måles, er det der bliver gjort

Ovenstående sætning var engang konsulenternes yndlingsfrase. En frase, der ikke helt dækkede den inspirerende alsidighed, der findes i en organisation. På det sidste er det dog mere blevet til en selvopfyldende profeti - ikke mindst på grund af topledelsen. CBS' ledelse har gradvist introduceret en række institutionelle standarder og KPI'er. Der er ingen tvivl om, at denne proces har øget 'produktiviteten' på de forskellige områder. Der er heller ingen tvivl om, at det i en vis udstrækning har været en succesrig og vigtig forandring.

Dog er det vigtigt at fremhæve nogle af de utilsigtede bivirkninger:
Medarbejderne har gradvist underlagt sig den styring, der ligger bag disse tiltag. De studerendes og undervisernes logik synes at illustrere de erfaringer, vi har fra vores forskning i organisationskultur:

Folk handler i overensstemmelse med, hvad de opfatter som ledelsens fokus. Og således bliver det, der måles på, oplevet som centrum for ledelsens opmærksomhed. Det, som ledelsen fokuserer på, bliver oftest gjort, mens alt det interessante, som folk har lyst til at gøre eller gør, udelades. Med en sådan governance-struktur vil de fleste (både studerende og medarbejdere) føle, at imødekommelse af præstationsmålene er deres fornemmeste opgave (hvilket de studerende og ansatte får eksamensbeviser og løn for). Hvis du forventer, at de involverer sig ud over dette, ser de gerne, at de kompenseres for det.

De nye generationer af undervisere og studerende er hverken dovne eller uengagerede. De forsøger blot at overkomme systemet og tilpasse sig, hvad der opfattes som en institutionel forventning til deres præstationer.

Det institutionelle krav om konformitet

De utilsigtede bivirkninger af præstationsledelse i det offentlige er i sandhed blevet en institutionel standard. Danske uddannelsesinstitutioner tilpasser sig, og at de udvikler isomorfe strukturer og governance-idealer kommer ikke som en overraskelse.

Under sådanne forhold er vi vidner til en sårbar universitetssektor, som er åben for politisk og ideologisk kontrol. Det moderne universitets samfundsrolle er ikke en del af den offentlige diskurs. I stedet debatterer vi kravet om 'øget produktion' og økonomisk kontrol (som er et varmt emne hos de fleste politiske partier).

For at vi kan anerkendes som en legitim institution, forventes både ledelse og bestyrelse at vise, at deres institution kan præstere på tilfredsstillende vis. Ikke kun når de benchmarkes op mod lignende institutioner, men faktisk endnu mere når de sammenlignes med private virksomheder.
Effekten af det institutionelle pres har således givet os et fantastisk eksempel på en påtvunget ensliggørelse som det betegnes i neo-institutionel teori (DiMaggio & Powell).

Nedbrydningen af en universitetskultur

På det seneste har vi oplevet en fornyet interesse i analyse og forståelse af en organisationskultur. Universiteter beskrives - som institutioner og virksomheder flest - på basis af bestemte værdisæt, ritualer og formodninger om, hvad der er deres eksistensberettigelse.

På CBS er vi vidner til et kulturelt paradoks:
Den kultur, som eksisterede på CBS før i tiden, kan beskrives som egalitær, afslappet og kreativ. De grundlæggende værdier har over de sidste 30 år sat fællesskabet i højsædet og har belønnet intern dialog på tværs af fagområder og rang. Det har været de nye ideer, der blev hædret - og ikke personerne, der fremsatte dem. Vores tradition for tværgående samarbejde har skabt en enestående fleksibilitet og nysgerrighed i forhold til nye projekter og muligheder. Generationer af studerende har haft gavn af disse kulturelle vilkår. De er blevet socialiseret ind i en lignende nysgerrighed og et drive mod nye og overraskende kombinationer af viden og erfaring.

Sideløbende har CBS i de senere år skabt sig en stærk international position, ikke mindst målt på vores evne til at tiltrække og rekruttere internationale videnskabelige medarbejdere. I dag har mere end en tredjedel af CBS' fuldtidsansatte undervisere international baggrund. Og i mange af vores rekrutteringer spiller et stærkt professionelt netværk med videnskabeligt personale på CBS en vigtig rolle. Men det stærkeste argument, som vi hører igen og igen, er ønsket om at komme til CBS på grund af vores kultur og værdier. Vi ser mange internationale kolleger, der flygter fra universiteter og business schools, hvor de behandles som individuelle bidragsydere til den akademiske produktion. De søger CBS' støtte, samarbejdsvilje og tolerance.

Paradokset er overvældende.
Jo flere internationale undervisere CBS ansætter, jo større pres lægges der på de eksisterende kulturelle værdier, som i første omgang tiltrak nye undervisere. De kommer fra andre institutioner, hvorfra de medbringer erfaring og vaner fra andre institutionelle kulturer. Og samtidig bevæger det danske uddannelsessystem sig mere og mere over i det, vi kender fra Nordamerika. Disse to faktorer giver en overraskende akkumuleret effekt:
De internationale undervisere bliver skuffede over CBS, som ikke er, hvad de havde håbet på (og hørt om), men når de nu har arbejdet under lignende forhold der, hvor de kom fra, retter de hurtigt ind. Dette er en dobbelt udfordring af værdierne om 'hvad der var engang' og formodningerne om, hvordan CBS skal være.

Tabet af det karakteristiske særpræg

Jeg siger på ingen måde, at rekruttering af internationale medarbejdere er et kulturelt problem. Dette er et forsøg på at vise, hvordan vores succes med at rekruttere internationale medarbejdere falder sammen med de isomorfe ændringer af den helt fundamentale governance-struktur og organisationsværdierne sådan som det sker på CBS. CBS' særpræg synes fanget i en ond cirkel.

CBS er nødt til at underkaste sig den politiske agenda for legitim universitetsledelse. Og CBS er nødt til at tilpasse sig et stigende antal medarbejdere, der i højere og højere grad retter ind efter værdier og normer, der er i modstrid med den eksisterende kultur.

CBS' særpræg ligger i evnen til at støtte, opmuntre, nære og udvikle alsidigheden (distinctiveness of diversity). Det er det, vi kan konkurrere på. Institutionelle krav om at rette ind efter generiske governance-strukturer og værdier er en udfordring for CBS-kulturen. Vi er i stor risiko for at komme til at trivialisere en unik, værdibaseret business school så den i stigende omfang risikerer at blive en middelmådig kopi af en amerikansk mainstream-institution.

En opfordring til innovation

Så vi genbesøger Roszak og 60'erne. Ikke for at gentage historien, men hellere for at – med en parafrase af den amerikanske neurolog Oliver Sacks - påvise at innovation er et resultat af intelligente genopfindelser af gentagne adfærdsmønstre. Viden om vores historie og analyse af vores nuværende kontekst kan åbne op for

overraskende ændringer af, hvordan vi opfatter vores hverdag. De relationer vi er en del af, danner grund for et ønske om og forsøg på at gøre en forskel. Og lad os minde os selv om, at "doing something, requires doing something" (sagt af Stanford-professor Jeffrey Pfeffer). CBS er en vild blomst. Det er en relevant udfordring. Hvordan kan vi gøre vores organisation robust uden at miste vores rapfodethed og uortodokse tilgang til begrænsninger og muligheder?

Så hvad nu...

Hvert år den 1. september byder CBS de nye bachelorstuderende velkommen ved eventet Responsibility Day. Den første Responsibility Day blev afholdt for syv år siden, og nu er det en tradition på CBS. Responsibility Day bygger på en ambition, nemlig at vi fra dag 1 på CBS sørger for at rette de nye studerendes opmærksomhed mod ansvarlighed - og det, at vi er fælles om den. Vi vil gerne fremhæve behovet for investering i social kapital - og vi vil have, at de skal se, at studielivet handler om at blive en ansvarlig aktør på campus. Vi skal have de nye generationer af studerende til at indse, at det at studere på et universitet er det samme som at være en del af det omgivende samfund. Du skal integrere dig, skabe din egen mening og deltage! Måske skal næste års udgave af Responsibility Day give vores nye bachelorstuderende mulighed for at diskutere, hvordan et universitet bør være. Måske vi skal starte en debat, der får dem til at indse, at de deler ansvaret med underviserne og ledelsen for at videreudvikle og tydeliggøre universitetets rolle i det danske samfund.

Dette involverer naturligvis også underviserne, uanset om de er danske eller internationale.

Og måske er det utroligt alsidige udvalg af studenterdrevne interesseorganisationer og foreninger på CBS lyset for enden af tunnellen. CBS er vært for mere end 70 fritidsbeskæftigelser - og de kommer i alle former og afskygninger. CBS Sports, vinsmagningsklub, unge konsulenter, CBS Case Competition, mv. Iværksætterånden, energien og engagementet er i hvert fald til stede. Udfordringen ligger i at kanalisere lidt af dette overskud, denne uudnyttede kapacitet til at deltage og udvikle ideer, over i en samlet indsats for at udvikle et bedre universitet.

Evaluering som et administrativt læringsværktøj

NYHEDER

I denne måneds klumme fra Direktionen skriver universitetsdirektør Peter Jonasson om at bruge evaluering som et læringsværktøj på en meget mere struktureret måde i organisationen. Ikke for at dømme nogen - men for at blive bedre.

03/10/2014

Af Peter Jonasson, Universitetsdirektør, CBS

Vi kan blive endnu bedre! Det er et grundlæggende faktum, og bør være en væsentlig driver i alle organisationer. Et godt udgangspunkt for at blive bedre er at vide, hvor man er. Derfor er det vigtigt, at vi ser på, hvordan vores organisation performer, kigger på vores styrker og svagheder og på en systematisk måde evaluerer, om vi følger vores strategi.

På CBS har vi, hvad jeg vil kalde, en stærk evalueringskultur. Vores undervisere evalueres hvert eneste semester af deres studerende. Vores forskere evalueres af fagfæller, når de indsender artikler til videnskabelige tidsskrifter. Vores uddannelser evalueres i turnusevalueringen, og vores institutter evalueres i institutevalueringerne. Hele CBS evalueres af både nationale og internationale akkrediteringsråd. Evaluering, evaluering, evaluering!

Men vent - hvad med CBS' administration? Bliver den bedømt? Ja, dele af administrationen bedømmes i forbindelse med nogle af de ovenstående evalueringer. Og ja - administrationen bedømmes også over frokosten og på kontorerne: “De er så gode til at xxx”, “Jeg fik den dårligste service hos yyy”, “hvorfor kan de ikke være mere fleksible hos zzz”, osv. Men vi foretager ikke en generel evaluering af hele administrationen. Og det er egentlig mærkeligt på en institution med så stærk en evalueringskultur.

Nogle vil sikkert sige, at jeg ikke har ret, og at der er mange instanser, der bedømmer CBS' administration. Rigsrevisionen, vores egne revisorer, EU-revisionen, ministeriet m.fl. falder mig umiddelbart ind. Men de bedømmer, om vi overholder formelle regler og procedurer. Er det nødvendigt? Naturligvis. Sådanne evalueringer er en forudsætning for, at skatteyderne kan stole på, at vi holder ordentligt hus med deres hårdt tjente penge. Men er det læringsorienteret? Ikke rigtigt.

Så mit argument er, at vi er nødt til at styrke evalueringskulturen i CBS' administration og gøre den mere systematisk. Ikke for at kontrollere, og heller ikke for at se, om vi holder os inden for lovens rammer. Sådanne evalueringer laves allerede og vi gør det godt på de parametre. Vi skal lave en evaluering af administrationen ud fra en præmis om, at folk ønsker at blive bedre til det, de laver, og at folk ønsker at blive bedre sammen med gode kolleger.

Vi har et godt udgangspunkt. Vi evaluerede allerede en stor del af CBS' administration i 2013 på en læringsorienteret måde. Det er et koncept, vi bør udvikle. Her kan vi sagtens lade os inspirere af både institut- og uddannelsesevalueringerne.

En ide kunne være at lære af den videnskabelige tradition, hvor fagfæller bedømmer hinanden. Lad os i de administrative enheder åbne dørene op for feedback fra ledere, der driver samme slags enhed i en anden organisation (og ikke bare et andet universitet). Vi bør også undersøge, om vi kan identificere nogle få centrale målinger, som siger noget centralt og relevant om den pågældende enhed. Ikke en masse data, ikke nødvendigvis den samme måling for alle enheder, og slet ikke et nyt stort projekt om producere data, men finde nogle få gode indikatorer for hver enhed, der siger noget centralt om udviklingen af enhedens performance. Og der er sikkert flere rigtigt gode ideer, som skal tænkes med.

Direktionen har besluttet, at administrationen skal evalueres igen i 2015. De administrative enheder, der blev evalueret i 2013, skal afrapportere på deres handlingsplaner her i efteråret. På baggrund af disse tilbagemeldinger vil direktionen have en dialog med interessenter på tværs af campus om, hvordan den næste evaluering udføres bedst muligt.

Jeg mener, at udgangspunktet for den næste evaluering må være en vurdering af, hvor vi er nu, hvilket omfatter en opfølgning på evalueringen fra 2013 og en status over, hvor langt de administrative enheder er med at implementere deres strategier. Men den bør også indeholde nogle af elementerne fra de ovennævnte evalueringsmetoder, så evalueringen bliver endnu mere læringsorienteret. For vi evaluerer for at blive bedre - ikke for at dømme nogen.

2. STATUS PÅ FORHANDLINGER VEDR. UDVIKLINGSKONTRAKT 2015-2017

Ministeriet udmeldte proces og obligatoriske mål for de kommende udviklingskontrakter d. 20. juni 2014. CBS' forslag til kontrakt blev drøftet i CBS' kollegiale organer i løbet af august, og i bestyrelsen d. 3. september. CBS' forslag til kontrakt blev indsendt d. 23. september, og der er fastsat forhandlingsmøde med ministeriet d. 28. oktober. Den endelige kontrakt underskrives af formand og minister i december.

Direktionen vil under dette punkt mundligt orientere om forhandlingerne, og bestyrelsen kan tage stilling evt. forhandlingsudeståender.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter CBS' videre forhandlingsposition, hvis nødvendigt

Bilag:
Udviklingskontrakten som indsendt til ministeriet findes i baggrundsmaterialet.

3. SKITSEBUDGET, SAMT BUDGETOPFØLGNING

Økonomiopfølgning
Direktionen fremlægger opdateret årsprognose på baggrund af resultatet pr. september måned. Årsprognosen på et underskud på 45 mio. kr. ændres ikke.

Det indstilles:
- at bestyrelsen godkender økonomiopfølgningen og den uændrede prognose

Bilag:
Bilag 3.1 Økonomiopfølgning, Q2½ 2014

Skitsebudget 2015
Direktionen fremlægger skitsebudget for 2015 med henblik på bestyrelsen input til de økonomiske prioriteter for 2015. Skitsebudgettet anvendes til at udarbejde budget for 2015, der fremlægges for bestyrelsen til godkendelse på decembermødet. Dette års skitsebudget bærer præg af, at CBS står foran at skulle spare 60 mio. kr. strukturelt fra 2017, hvorfor notatet fokuserer på både 2015, 2016 og 2017.

Notatet viser, hvordan direktionen i hovedklumper forventer at fordele besparelserne mellem administration, it- og campusinfrastruktur og det akademiske område. Endvidere lægger direktionen op til nogle ”engangsbesparelser” på primært campusinfrastruktur, indtil effekten af de strukturelle besparelser er fuldt indfaset i 2017. Direktionen ligger op til et underskud på 35 mio. kr. i 2015 mod tidligere forudsat 25 mio. kr. Dette hentes ind i 2017 gennem et tilsvarende overskud.

Det indstilles:
- at bestyrelsen godkender skitsebudgettet som grundlag for udarbejdelsen af budget 2015

Bilag:
Bilag 3.2 Skitsebudget 2015

CBS
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

22. oktober 2014

Økonomiopfølgning, Q2½ 2014

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2014 efter september måned. Opfølgningen er, som tidligere år, baseret på en centralt udarbejdet prognose, der nu skal kvalificeres gennem den decentrale kvartalsopfølgning, der pt. er igangværende. Nedenstående forklaringer skal ses i det lys.

Hovedbevægelser i den reviderede årsprognose

Prognosen for årsresultatet fastholdes på -45 mio. kr., jf. tabel 1. Lønprognosen er opjusteret med 7 mio. kr. (svarende til en stigning på 0,8 pct. ift. årsprognosen efter anden kvartalsopfølgning), hvilket primært vurderes at kunne henføres til, at omsætningen blandt medarbejderne er lavere end forudsat. Det skal dog bemærkes, at effekten af det ansættelsesstop, der blev indført før sommeren, kan blive større i årets sidste kvartal end denne prognose viser, idet en række besparelser potentielt først implementeres/har fuld effekt i sidste kvartal. Det understøttes især af, at enhederne har fået mulighed for at spare på drift i stedet for den lønreduktion, ansættelsesstoppet umiddelbart ville medføre.

Til gengæld er der to modgående bevægelser: for det første opskrives indtægtsniveauet med 3 mio. kr. og for det andet reduceres driftsomkostningerne med 4 mio. kr. Begge bevægelser uddybes nedenfor.

Tabel 1: Årsprognose efter andet kvartalsopfølgning

2014 Q2½ prognose mio. kr. løbende pl.	Jan-sep 2014	Jan-sep 2013	Budget 2014	Q1 prognose	Q2 prognose	Q2½	Afvigelse Q2 vs. Q2½	Regnskab 2013
Indtægter i alt	**1.003**	**1.017**	**1.241**	**1.233**	**1.236**	**1.239**	**3**	**1.231**
Lønomkostninger i alt	631	600	826	826	839	846	7	813
Driftsomkostninger i alt	257	252	405	399	398	394	-4	391
Kapitalomkostninger i alt	32	35	45	44	44	44	0	47
Omkostninger i alt	**921**	**887**	**1.276**	**1.269**	**1.281**	**1.284**	**3**	**1.250**
Resultat	**83**	**130**	**-35**	**-36**	**-45**	**-45**	**0**	**-20**
Egenkapital (ultimo)			**216**	**215**	**206**	**205**		**250**

Note: Afvigelser skyldes afrundinger.

Uddybende om bevægelserne i den reviderede årsprognose

Ændringer i forhold til Q2

Indtægter:

- Taxameterindtægten opskrives med 13 mio.kr. som følge af 4 bevægelser:
  - Den endelige STÅ-opgørelse er nu udarbejdet og viser en merindtægt på samlet set 17 mio. kr., som skyldes, at CBS har optjent ca. 300 flere STÅ end tidligere forventet. Beløbet kan blive justeret, da den endelige takst for færdiggørelse først kendes i december.
  - CBS har tidligere kalkuleret med at skulle betale en "balance-bøde" på ca. 2 mio. kr. som konsekvens af en forventning om, at antallet af merit-STÅ optjent af CBS studerende på udveksling ville ligge under antallet af STÅ op-

tjent af udenlandske udvekslingsstuderende på CBS. Ved den seneste optælling primo oktober viser det sig, at der er balance, hvorfor "balancebøden" nulstilles.
    - Omvendt er antallet af studerende, der optjener færdiggørelsesbonus mindre end tidligere forventet. Konsekvensen heraf er en mindre indtægt på 4 mio. kr.
    - Endelig nedskrives taxameter indtægten for HD/master med 2 mio. kr. som følge af lavere aktivitet.

- Deltagerbetaling nedskrives med 7 mio. kr. som konsekvens af to bevægelser.
    - CBS har af administrative årsager besluttet at ændre faktureringsmetode i forhold til udenlandske selvbetalere på heltidsuddannelserne; fra at have faktureret for et helt studieår (efterår og forår) faktureres der for et semester af gangen (efterår). Dette betyder, at CBS i 2014 kun har faktureret for efterårssemesteret 2014 og ikke forårssemesteret 2015, og dermed forventer en mindre indtægt på ca. 4 mio. kr. i 2014. CBS forventer i 2015 at have en indtægt på udenlandske selvbetalere på samme niveau som i 2013. 2014 er således et overgangsår.
    - For det andet nedjusteres prognosen for master-området med ca. 3 mio. kr.

- Øvrige indtægter nedjusteres med 3 mio. kr., da det ser ud til et generelt lavere indtægtsniveau fra især aktiviteter på institutterne.

- **Samlet set opjusteres indtægtssiden med 3 mio. kr**.

Udgifter:

- Lønudgiften til VIP opskrives med 6 mio. kr. Det vurderes at kunne henføres til, at omsætningen på tværs af stillingskategorier har været lavere end forventet. Det skal dog verificeres i den igangværende decentrale kvartalsopfølgning.

- Lønudgiften til DVIP ser ud til at falde lidt i forhold til den tidligere prognose, hvorfor prognosen nedskrives med 2 mio. kr.

- TAP-lønudgiften ser ud til at vokse lidt ift. den tidligere prognose, hvorfor prognosen opskrives med 3 mio. kr. I Q3-opfølgningen vil der blive udarbejdet en uddybende forklaring herpå. Det skal dog bemærkes, at givet den fleksible implementering af ansættelsesstoppet, så knytter der sig nogen usikkerhed til denne prognose.

- Udgifter til konferencer og tjenesterejser nedjusteres med 2 mio. kr. som følge af en lavere aktivitet på tværs af CBS, hvilket vurderes at kunne henføres til muligheden for at substituere mellem løn og drift ifm. ansættelsesstoppet.

- Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte nedskrives med 1 mio. kr. som følge af lavere aktivitet på masterområdet.

- Udgifter til kontorhold nedskrives med 1 mio. kr., hvilket vurderes at kunne henføres til muligheden for at substituere mellem løn og drift ifm. ansættelsesstoppet.

- **Samlet set opskrives udgiftssiden med 3 mio. kr.**

Tabel 2: Økonomiopfølgning fordelt på arter

2014 Q2½-prognose mio. kr. løbende pl.	Jan-sep 2014	Jan-sep 2013	Budget 2014	Q2 prognose	Q2½ prognose	Afvigelse Q2½ vs. Q2	Regnskab 2013
Indtægter							
Taxametertilskud	519	515	604	606	619	13	598
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	260	257	325	324	324	0	319
Eksternt finansierede projekter	63	59	100	102	102	0	94
Studerendes deltagerbetaling	140	155	160	151	144	-7	160
Øvrige indtægter	22	31	51	53	50	-3	60
Indtægter i alt	**1.003**	**1.017**	**1.241**	**1.236**	**1.239**	**3**	**1.231**
Omkostninger							
Lønomkostninger							
Lønomkostninger SLS - VIP	327	311	425	430	436	6	416
Lønomkostninger SLS - DVIP	74	72	97	102	100	-2	99
Lønomkostninger SLS - TAP	229	216	300	303	306	3	291
Lønomkostninger SLS - Øvrige	1	0	4	4	4	0	7
Lønomkostninger i alt	**631**	**600**	**826**	**839**	**846**	**7**	**813**
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	73	64	100	99	99	0	81
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	41	45	57	57	57	0	62
Konferencer og tjenesterejser	39	39	57	57	55	-2	55
Eksterne bygge og IT-specialister	13	13	24	24	24	0	25
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	7	8	9	10	10	0	12
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	8	10	17	13	12	-1	15
IT-udstyr og software	24	20	37	33	33	0	28
Kontorhold	28	27	41	42	41	-1	40
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	10	9	18	18	18	0	17
Øvrige	15	17	45	45	45	0	54
Driftsomkostninger i alt	**257**	**252**	**405**	**398**	**394**	**-4**	**391**
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	16	16	21	22	22	0	21
Renteindtægter	3	0	4	3	3	0	3
Finansielle omkostninger	18	19	27	25	25	0	29
Kapitalomkostninger i alt	**32**	**35**	**45**	**44**	**44**	**0**	**47**
Omkostninger i alt	**921**	**887**	**1.276**	**1.281**	**1.284**	**3**	**1.250**
Resultat	**83**	**130**	**-35**	**-45**	**-45**	**0**	**-20**
Egenkapital (ultimo)			**215**	**206**	**205**		**250**

Note: Afvigelse skyldes afrundinger

Tabel 3: Udvidet indtægtsoversigt

Budgetteret indtægtsgrundlag for 2014-2016	Aktivitetsgrundlag									Takster							2013 Resultat mio. kr.	2014 Budget mio. kr.	2014 Q1 mio. kr.	2014 Q2 mio. kr.	2014 Q2½ mio.kr.
	2012 R	2013 R	2014 B	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q2½	2015	2016	2017	2012R	2013 R	2014	2014-Q3	2015	2016	2017	P/L 2013	P/L 2014	P/L 2014	P/L 2014	P/L 2014
Taxametertilskud til uddannelse:			2%	2%	2%	5%	2,0%	0,0%	0,0%								**598**	**604**	**604**	**606**	**619**
Ordinær uddannelse	10.481	10.821	11.055	11.055	11.090	11.370	11.587	11.587	11.587												
Takst 1	10.052	10.372	10.575	10.575	10.610	10.826	11.043	11.043	11.043	46.200	45.600	45.000	45.000	44.214	43.422	42.553	473	476	476	477	487
Efterindberetning		-16				65			0								-1	0			3,0
Takst 2	429	449	480	480	480	544	544	544	544	66.900	66.000	65.000	65.000	63.722	62.445	61.197	30	31	31	31	35
Efterindberetning		1				3			0								0		0	0	0,2
Elitetakst (taxametertillæg)	34,4	40	30	30	30	41			0	*30.800*	31.200	30.000	30.000				1	1	1	1	1,2
Færdiggørelsesbonus																					
Gl. ordning / indfasning af ny																					
Bachelorbonus, takst 1	1.661	1.664	1.772	1.772	1.772	1.698	1.732	1.732	1.732	29.921	26.046	24.742	24.742	26.400	29.122	33.233	43	45	44	44	42
Bachelorbonus, takst 2	97	88	108	108	108	104	106	106	106	43.328	38.083	35.817	35.817	39.100	43.036	49.110	3	4	4	4	4
Kandidatbonus, takst 1	786	812	841	841	841	696	710	710	710	15.830	16.125	15.180	15.180	17.600	19.415	22.155	13	12	13	13	11
Kandidatbonus, takst 2	15	15	18	18	18	14	14	14	14	23.111	23.339	21.975	21.975	26.100	29.691	32.740	0	0	0	0	0
Færdiggørelsespulje																					
Udvekslingsstuderende	2.291	2.243	2.243	2.243	2.243	2.285	2.243	2.243	2.243	4.900	4.900	4.785	4.785	4.716	4.621	4.529	11	11	11	11	11
Ubalance mellem merit og udenlandske stud. - hensættelse																	-2	-2	-2	-2	0
Udlandsstip.ordningen	377	339	339	339	339	344	339	339	339	4.145	3.347	4.785	4.785	4.692	4.598	4.507	1	2	2	2	2
Åben udd. - UBST (Dag)																					
Tompl., Fagspec. kurser m.v.	134		138	138	180	180	138	138	138	17.500	17.200	16.856	16.856	16.638	16.305	15.979	0	2	2	3	3
Åben udd. - UBST (EXE)																					
Takst 1	279	449	449	449	268	268	449	449	449	17.500	17.200	16.900	16.900	16.638	16.305	15.979	8	7	7	7	5
Efterindberetning		21															0				
Takst 2		3								33.200	32.900	32.400	32.400	31.664	31.031	30.410	0	0	0	0	0
Takst 3										46.000							0	0	0	0	0
Åben udd. - UVM (DIP)																					
HD (incl. Byg.takst)	1.281	1.297	1.297	1.297	1.270	1.270	1.297	1.297	1.297	11.900	12.000	11.900	11.900	11.662	11.429	11.200	15	16	16	15,1	15,1
ED (incl. Byg.takst)																	0	0	0	0	0
Uspecificeret indkøbsbesparelse																		-1			
Basistilskud i alt																	**320**	**325**	**324**	**324**	**324**
Basistilskud til Forskning:																	**255**	**258**	**258**	**258**	**258**
Basisforskning																	196	204	204	204	204
Særlige forskn.bevillinger																	2				
Basismidler (Globalisering)																	33	33	33	33	33
Post.doc-stillinger (Globalisering)																	4	4	4	4	4
Øget Ph.d.-optag (Globalisering)																	17	17	17	17	17
Uforbrugte - og afsluttede - særbevillinger																	2		0	0	0
Udmøntning af ekstraordinære basismidler til forskning																	1		0	0	0
Øvrige Basistilskud direkte til CBS:																	**64**	**67**	**66**	**66**	**66**
Kapitalformål (aftrappes)																					
Øvrige formål																	79	78	78	78	78
Fripladser og stipendier																	5	5	5	5	5
Administrationsbesparelse																	-16	-16	-16	-16	-16
Uspecificeret indkøbsbesparelse																	-1		-1	-1	-1
Dispositionsbegrænsning grundet lavere lønudvikling																	-3				
Ekstern finansierede projekter (uk95)																	**94**	**100**	**100**	**102**	**102**
Studerendes deltagerbetaling																	**160**	**160,4**	**154**	**151**	**144**
Deltagerafgift - Udenlandske selvbetalere			50	50	50		50	50	50			45.000		44.214	43.422	42.553	6	7	7	8	4
Deltagerafgift - Dag																	1	1	0	0	0
Deltagerafgift - Executive (EC Executive certificate & Master udd)																	80	77	74	74	72
Deltagerafgift - Diplomudd (HD)																	73	75	72	69	69
Øvrige indtægter																	**60**	**51**	**51**	**53**	**50**
Øvrige driftsindtægter og tilskud (incl. uk 97)																	46	48	48	48	45
Indtægt fra E-business																	11	0	0	2	2
Kommerciel virksomhed																	3	3	3	3	3
Total																	**1.231**	**1.241**	**1.233**	**1.236**	**1.239**

Skitsebudget 2015

22. oktober 2014

Budgetafdelingen

Resume

I dette notat præsenteres CBS' skitsebudget for 2015. Formålet med skitsebudgettet er at give organisationen og bestyrelsen et grundlag for at drøfte de overordnede prioriteter for 2015. På baggrund heraf opstilles budget 2015 til bestyrelsens godkendelse på december-mødet.

CBS står foran at skulle nedbringe omkostningsniveauet med 60 mio. kr. strukturelt i 2017. Idet budget 2015 skal ses i den kontekst, indeholder budgettet også udgiftsestimater for 2016 og 2017. Det er vigtigt at understrege, at processen med at identificere de strukturelle besparelser ikke er tilendebragt. Derfor angiver skitsebudgettet rammer for 2015, 2016 og 2017 samt nogle indikationer på, hvordan besparelserne vil blive fundet. Den endelige udmøntning af besparelserne vil først være fastlagt til bestyrelsens møde i december efter dialog med HSU og Akademisk Råd.

Processen for udmøntning af besparelser er igangsat, jf. bilag 1. Direktionen er i dialog med institutter og enheder i forhold til at identificere besparelser. På baggrund af denne proces vurderer direktionen endeligt, hvorledes de strukturelle besparelser bedst opnås – herunder fastlægger niveauet for eventuelt behov for afskedigelser. Processen forventes afsluttet i løbet af 1. kvartal 2015, hvor hovedpunkterne vil blive eksekveret. Nogle beslutninger vil dog have en længere eksekveringstid.

Oplægget om skitsebudget 2015 er baseret på organisationens indmelding ifm. anden kvartalsopfølgning 2014 samt økonomiopfølgningen efter september måned inkl. opgørelse af STÅ-produktionen 2014 samt regeringens forslag til finanslov for 2015. Der kan dog forventes justeringer af både forventningen til indtægter og udgifter, når bottom-up-budget-processen for alle hovedområder er afsluttet.

Tabel 1 nedenfor viser forslag til skitsebudget 2015 på hovedposter. Efterfølgende gennemgås hovedposterne uddybende. Det bemærkes, at bestyrelsen har godkendt et underskud i 2015 på 25 mio. kr. og et budget, der er i balance i 2016 og i 2017. Idet en del af den strukturelle balance skal findes i lønsummen, uden at der dermed er taget stilling til afskedigelser, vurderes det hensigtsmæssigt, at besparelserne implementeres lidt langsommere end tidligere forudsat. Derfor lægger direktionen op til et underskud i 2015 på 35 mio. kr. og et underskud i 2016 på 3 mio. kr., som modsvares af et overskud på 13 mio. kr. i 2017. Set over en 3 årig periode (2015-2017) bliver det samlede underskud fortsat 25 mio. kr.

Bestyrelsen har som mål, at egenkapitalen skal være omkring 200 mio. kr. Med de angivne rammer vil egenkapitalen være 179 mio. kr. i 2017. Det betyder, at der fortsat vil være behov for at genopbygge egenkapitalen efter 2017. Endvidere knytter der sig be-

tydelige usikkerheder til indtægterne efter 2017. Således vil det angivne strukturelle overskud i 2017 ikke umiddelbart kunne udmøntes i meraktivitet i 2018 og frem.

Tabel 1: Skitsebudget 2015 på hovedposter

Flerårigt budget (mio. kr) 2013 og 2014 er i årets priser, 2015-2017 er opgjort i 2015 priser	Regnskab 2013	Budget 2014	Q2½ 2014	Budget 2015	Ramme 2016	Ramme 2017
Indtægter i alt	**1.231**	**1.241**	**1.239**	**1.253**	**1.249**	**1.236**
Lønomkostninger i alt	813	826	846	842	820	793
Driftsomkostninger i alt	391	405	394	425	427	427
Kapitalomkostninger i alt	47	45	44	62	63	63
Omkostninger i alt	**1.250**	**1.276**	**1.284**	**1.330**	**1.309**	**1.283**
Besparelser				**-41**	**-57**	**-60**
Resultat	**-20**	**-35**	**-45**	**-35**	**-3**	**13**
Egenkapital (ultimo)	250	216	205	170	167	179

Note: Afvigelser skyldes afrundinger. Lønudviklingen i 2015 forventes at være neutral i forhold til 2014.

Det **indstilles,** at bestyrelsen tiltræder dette skitsebudget som grundlag for udarbejdelsen af budget 2015.

Implementering af besparelser

Som nævnt indledningsvist vil det tage noget tid, før den fulde effekt af de strukturelle besparelser slår igennem. Det skyldes, at en del af besparelserne vil være frivillige fratrædelsesordninger, som kan løbe ind i 2016. Derfor er der behov for at gennemføre nogle engangsbesparelser i 2015 og 2016, indtil den fulde effekt af de strukturelle besparelser slår igennem i 2017.

I dette afsnit gennemgås, hvorledes de strukturelle besparelser samt engangsbesparelser implementeres. Dette opsummeres i tabel 2 nedenfor og gennemgås uddybende efterfølgende.

Tabel 2: Oversigt over overordnede besparelser for perioden 2015 - 2017

Flerårigt budget (mio. kr) Opgjort i 2015 priser	Ramme 2015	Ramme 2016	Ramme 2017
Udgangspunkt flerårigt budget, juni 2014	-64	-46	-60
Opdateret indtægtsprognose	10	6	10
Opdateret lønprognose	21	18	-4
Opdateret prognose kapitalomk.	1	2	2
Netto-øgede omkostninger før besparelser	12	14	-12
Resultat før besparelser	-76	-61	-48
Besparelser på administration	-7	-13	-15
Besparelser på campus og IT	-5	-5	-5
Besparelser på videnskabeligt område	-12	-23	-40
Engangsbesparelser	-17	-16	0
Besparelser i alt	**-41**	**-57**	**-60**
Resultat efter besparelser	-35	-3	13

Det er endnu ikke endeligt besluttet, hvordan balancen mellem besparelser på løn og besparelser på driftsomkostninger skal være.

Opdateret indtægtsprognose

Indtægtsprognosen er blevet korrigeret for primært to modgående tendenser. På den positive side opnås et bedre resultat for STÅ-indtjeningen i 2014. På den negative side nedskrives prognosen for deltagerbetaling, som følge af et lavere niveau i 2014 end forventet.

Opdateret lønprognose

I flerårsbudgettet fra juni 2014 var det forudsat, at VIP-lønnen ville være 425 mio. kr. og TAP lønnen 300 mio. kr. i årerne 2015 til 2017. Der blev dog indarbejdet to reduktioner til VIP-lønnen: Dels at de 45 ekstraordinære ph.d.-stillinger allokeret i 2011 ikke genbe-

sættes, dels at de centralt finansierede ph.d.-stipendiater fremadrettet skal 50 pct. medfinansieres af enten eksterne midler eller institutmidler.

Direktionen har nu gennemgået, hvor mange stillinger det er nødvendigt at allokere i 2015, 2016 og 2017, samt opdateret TAP lønprognosen på baggrund af den seneste månedsopfølgning (Q2½). Lønprognosen i tabel 2 afspejler dette. Dette uddybes på s. 10-11.

Opdateret prognose for kapitalomkostninger

Som konsekvens af udgifterne til dels indretningen af Graduate House, dels købet af politigården til Student Innovation House, dels underskuddet i 2015 har CBS en lavere likvid beholdning, hvorfor niveauet for renteindtægter nedjusteres med 1 mio. kr. i 2015 og med 2 mio. kr. i 2016 og 2017.

Opdateret resultat før besparelser

Samlet set betyder disse bevægelser et ændret besparelsesbehov end forventet i flerårsbudgettet fra juni 2014 (se tabel 2).

Uddybning af besparelsesbehov

Som det fremgår af tabel 2 skal CBS implementere besparelser i 2015 på 41 mio.kr., i 2016 57 mio. kr. og i 2017 60 mio. kr. set i forhold til det oprindelige budget.

Direktionen er at ved at lægge sidste hånd på oversigten over, hvor besparelserne skal findes. Således kan direktionen ikke på nuværende tidspunkt fremlægge den fulde liste over besparelserne. Dette gælder især på lønområdet, hvor en række HR-regler skal overholdes.

Besparelserne er dog fordelt på 4 kategorier: Besparelser på administration, besparelser på campus/it-infrastruktur, besparelser på det videnskabelige område og engangsbesparelser.

Besparelser på administration omfatter alle løn og driftsomkostninger i administrative enheder (inkl. forsknings- og uddannelsesdekanens sekretariat, HD/Master, forskningssupport) med undtagelse af institutadministrationerne (der er kategoriseret under det videnskabelige område). Der vil være tale om en række større og mindre besparelser på driften samt besparelser på TAP-lønsummen. Det forventes at der i 2015 skal spares 7 mio. kr., i 2016 skal der spares 13 mio. kr. og i 2017 15 mio. kr.

Besparelser på campus-/it-infrastruktur. Som redegjort for i det flerårige budget fra juni, så er det vurderingen, at CBS bruger mindre end det nødvendige niveau på investeringer i campus- og it-infrastruktur. Således vurderes der som udgangspunkt ikke, at være potentiale for besparelser på dette område. Imidlertid opnås der en besparelse grundet ændret afskrivningshorisont for kandidathuset. Besparelsen forudsætter, at bestyrelsen tiltræder det oplæg til revideret campusstrategi, som foreligger til bestyrelsesmødet.

Campusstrategien er fortrolig af hensyn til CBS' forhandlingsposition overfor udlejere. Besparelsen ligger for alle år på 5 mio. kr.

Besparelser på det videnskabelige område omfatter løn og driftsomkostninger på både uddannelsesaktiviteter og forskningsaktiviteter samt institutadministrationerne. I 2015 forventer CBS at skulle reducere budgettet med 12 mio. kr., i 2016 med 23 mio. kr. og endelig i 2017 med 40 mio. kr. En stor del af denne besparelse vil være reduceret lønsum.

Engangsbesparelser omfatter primært udskydelse af vedligeholdelse af campusfaciliteter. Det skal dog understreges, at vedligeholdelsesniveauet i 2017 vil være på det vurderede acceptable niveau, jf. ovenfor. CBS forventer at skulle implementere engangsbesparelser på 17 mio. kr. i 2015 og 16 mio. kr. i 2016.

Forventet overordnede udvikling i 2015

CBS indgår i 2014 en udviklingskontrakt med Uddannelses- og forskningsministeren for perioden 2015-2017. Kontraktperioden vil være præget af, at CBS ikke længere kan opretholde kvotienten for antal studerende pr. underviserressource, antal fastlærer ift. deltidsvidenskabelige undervisere og campusomkostninger pr. studerende. CBS vil forsøge at modvirke de negative konsekvenser heraf for undervisningskvaliteten mest muligt, men det kan ikke undgås at påvirke undervisningskvaliteten, når studiernes budgetter reduceres.

I dokumentet "Finansielt outlook" fra bestyrelsesmødet i december 2013 blev 3 indikatorer præsenteret. Disse indikatorer fortæller, på et meget overordnet niveau, om de ressourcer, CBS har mulighed for at tildele uddannelserne. Som det fremgår af tabel 3, har CBS som konsekvens af store investeringer i VIP-rekruttering og campusfaciliteter formået at forbedre alle indikatorerne frem til og med 2014/2015. I årene 2016 og 2017 må indikatorerne forventes at forværres som konsekvens af CBS' økonomiske situation. Ambitionen er dog, at indikatorerne ikke bliver ringere end i 2011.

Tabel 3: Forventet udvikling i key performance indicators

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
STUD/(VIP+DVIP)	19,9	18,2	18,6	18,1	18,6	20,4	21,5
VIP/DVIP	0,97	1,06	1,17	1,22	1,12	1,02	0,97
Campusomkostninger/STUD	17,4	16,7	18,1	18,3	18,4	18,1	18,1

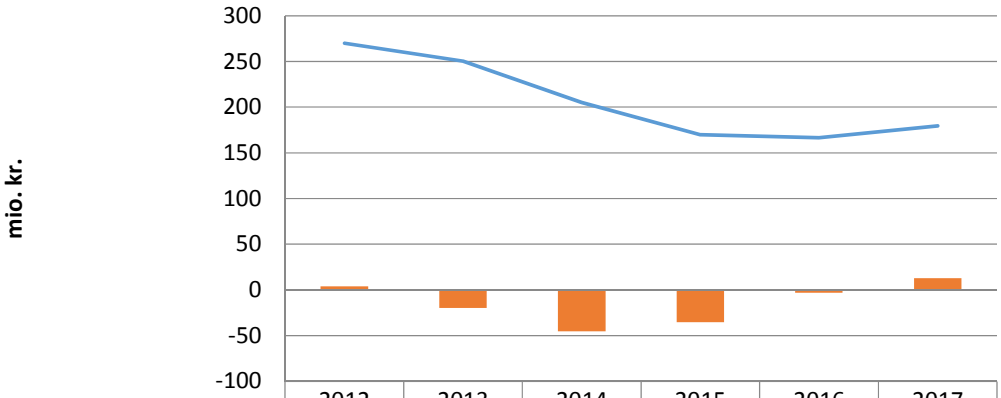
Det skal bemærkes, at STUD/(VIP+DVIP) ratioen i 2017 ligger over det mål, der er angivet i udkastet til udviklingskontrakten. Som budgettet ser ud, vil CBS således have flere studerende pr. VIP- og DVIP-årsværk end i 2011. For at modsvare dette må der ske en effektivisering af undervisningsressourcerne således, at der pr. VIP og DVIP erlægges i størrelsesordenen 6 pct. flere timer på uddannelserne ift. 2014-niveauet. Dette ligger i forlængelse af den proces om at øge antallet af konfrontationstimer pr. VIP, som blev igangsat på baggrund af diskussionen på bestyrelsens junimøde.

Det skal endvidere bemærkes, at VIP/DVIP-rationen ligger på niveau med 2011 i 2017. Således skal der som minimum ske en 1:1 forøgelse af antal VIP ift. DVIP for at kvotienten ikke lander under 2011-niveauet. CBS kan altså ikke bare øget antallet af DVIP for at forbedre STUD/(VIP+DVIP)-rationen, jf. ovenfor, idet det så vil gå ud over VIP/DVIP-ratioen.

Udviklingen i egenkapitalen

Det fremlagte skitsebudget betyder, at CBS' egenkapital reduceres i 2015 og 2016, hvorefter den stiger til et niveau på 179 mio. kr. i 2017. Bestyrelsens mål er en egenkapital på 200 mio. kr., hvorfor der også i årerne efter 2017 vil være behov for at genopbygge egenkapitalen. Konsekvensen af at have en lav egenkapital er, at det ikke er muligt at tage risici ift. investeringer. En fornuftig egenkapital er således en forudsætning for, at CBS har rum til at investere i at udvikle CBS.

Figur 1: udviklingen i egenkapital 2012-2017



	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Årets resultat	4	-20	-45	-35	-3	13
Egenkapital (ultimo)	270	250	205	170	167	179

Indtægtsbudget 2015

I tabel 4 ses en oversigt over CBS' forventninger til indtægter i 2015 fordelt på hovedkategorier.

Sammenlignet med flerårsbudgettet udarbejdet i juni 2014 viser nedenstående et lidt forbedret resultat, primært som konsekvens af en stigning i forventet STÅ indtægt, mens indtægter fra deltagerbetaling er reduceret på baggrund af den seneste udvikling i aktiviteten på HD/Master-programmerne.

Tabel 4: Indtægtsbudget 2015

Flerårigt budget (mio. kr) 2013 og 2014 er i årets priser, 2015-2017 er opgjort i 2015 priser	Regnskab 2013	Budget 2014	Q2½ 2014	Budget 2015	Ramme 2016	Ramme 2017
Indtægter						
(Opdateret indtægtsprognose)						
Taxametertilskud	598	604	619	621	620	610
Basisforskningstilskud og andre statslige tilsk	320	325	324	328	322	317
Eksternt finansierede projekter	94	100	102	102	102	102
Studerendes deltagerbetaling	160	160	144	151	153	155
Øvrige indtægter	60	51	50	51	51	51
Indtægter i alt	**1.231**	**1.241**	**1.239**	**1.253**	**1.249**	**1.236**

Note: Afvigelser skyldes afrundinger.

Det skal bemærkes, at indtægterne er baseret på forslaget til finanslov for 2015. Der kan således ske ændringer ifm. de forestående finanslovsforhandlinger. For mere detaljeret oversigt se bilag 2.

Taxametertilskud til uddannelser (ca. 50 pct. af indtægt)

Indtægten udgøres af taxametertilskuddet pr. studenterårsværk (STÅ), der er et udtryk for, hvor mange studerende som består deres eksamener. Hovedparten af indtægten kommer fra den ordinære takst på ca. 45.000 kr. pr. STÅ (takst 1), færdiggørelsesbonus, bonus for udvekslingsstuderende samt studenterårsværk på betalingsuddannelserne. Elitetaxametereret bortfalder i 2015, hvilket for CBS betyder en indtægtsfald på ca. 1,2 mio. kr.

Prognosen for STÅ-produktionen i 2015 er baseret på den nuværende studenterbestands handlingsmønstre til og med 2014 samt optaget i 2014. Der er i prognosen ikke indarbejdet nogen antagelse om, at fremdriftsreformen medfører markant ændrede studiemønstre, ligesom der endnu ikke er indarbejdet evt. ændret optag som konsekvens af dimensioneringsmodellen.

Det antages i budgettet, at CBS leverer halvdelen af den forudsatte reduktion af den gennemsnitlige studietid på 4,2 måneder. Det betyder i sig selv en mindre indtægt på ca. 14 mio. kr. i 2017 ift. en situation med fuld målopfyldelse.

Basistilskud til forskning og andre tilskud (ca. 26 pct. af indtægt)

Tilskuddet udgøres primært af et basisforskningstilskud, hvis niveau overvejende er historisk fastsat, om end en marginal del af tilskuddet kan påvirkes af CBS' faktiske performance. Andre tilskud reguleres for løbende besparelser (især statslige indkøbsbesparelser). Hertil kommer en række puljer til f.eks. incitamentstilskud (øget ph.d-optag, præmieringsordning). Basistilskuddet til forskning fremgår af forslaget til finansloven og ændrer sig typisk ikke meget ifm. den faktiske finanslovsforhandling. Således vurderes indtægten at være rimelig sikker.

Eksternt finansierede projekter (ca. 8 pct. af indtægt)

Indtægter fra forskningsprojekter kommer fra de statslige forskningsråd, EU, private kilder mv. Finansiering fra forskningsprojekter indtægtsføres efterhånden, som udgifterne afholdes i projektet. Således vil indtægter næsten altid være lig med udgifter, idet overskud typisk betales tilbage. Hvis et projekt går i underskud, dækkes dette af CBS. Således er indtægtsprognosen ikke et udtryk for, hvor mange nye bevillinger CBS forventer at få i det kommende år, men hvor stor aktivitet CBS forventer at have på igangværende og nye projekter i 2015.

CBS har et mål i udviklingskontrakten om at vækste med 10 pct. pr. år i indtægter fra eksternt finansierede projekter ift. 2010. I budgettet for 2015 angives et niveau på 102 mio. kr. Imidlertid er dette en teknisk prognose, idet øgede indtægter som udgangspunkt medfører øgede udgifter. Således vil den reelle prognose først foreligge til bestyrelsens decembermøde, og det må historisk set konstateres, at denne prognose er behæftet med nogen usikkerhed, idet en række bevillingsansøgninger, der vil have afløb i 2015, endnu ikke vil være afklaret. Budgettet på 102 mio. kr. er således ikke et udtryk for, at CBS ikke fortsat forventer at nå udviklingskontrakt målepunktet for 2015.

Studerendes deltagerbetaling (ca. 12 pct.)

Udgør skønnet for deltagerbetalingen for HD- og Master/MBA-programmerne samt en lille indtægt fra betalende studerende på daguddannelsen og international summer university program. Skønnet er i sagens natur usikkert, idet det er afhængigt af antallet af betalende studerende.

Øvrige indtægter (ca. 4 pct.)

Udgøres af indtægter fra supplerende mindre virksomhed, f.eks. konferencegebyrer, CBS' Corporate Partners, ph.d.-gebyr, biblioteksgebyrer samt kommercielle indtægter (fra indtægtsdækket virksomhed). Der budgetteres med et lidt lavere niveau i forhold til 2013, idet indtægten vedr. E-Buss uddannelsen gradvist flyttes til STÅ indtægterne, fordi uddannelsen er overflyttet fra ITU til CBS. Generelt er der dog tale om enkeltstående indtægter, som er vanskelige at prognosticere det præcise niveau for.

Udgiftsbudget 2015

I dette afsnit beskrives forudsætningerne for løn, drifts- og kapitalomkostningsbudgettet. Lønbudgettet baserer sig på en opdateret prognose. Budgettet for alle øvrige poster svarer til det forudsatte i flerårsbudgettet fra juni 2014, idet der ikke er fremkommet oplysninger, der giver anledning til opdatering heraf.

Tabel 5 løn, drifts- og kapitalomkostninger

Flerårigt budget (mio. kr) 2013 og 2014 er i årets priser, 2015-2017 er opgjort i 2015 priser	Regnskab 2013	Budget 2014	Q2½ 2014	Budget 2015	Ramme 2016	Ramme 2017
Omkostninger						
(opdateret lønprognose)						
Lønomkostninger						
Lønomkostninger VIP	416	425	436	433	414	388
Lønomkostninger DVIP	99	97	100	100	100	100
Lønomkostninger TAP	291	300	306	306	306	306
Lønomkostninger Øvrige	7	4	4	4	-0	-1
Lønomkostninger i alt	**813**	**826**	**846**	**842**	**820**	**793**
(Juni rammen)						
Driftsomkostninger						
Husleje og ejendomsskatter	81	100	99	98	92	92
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	62	57	57	67	67	67
Konferencer og tjenesterejser	55	57	55	57	57	57
Eksterne bygge og IT-specialister	25	24	24	26	26	26
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	12	9	10	11	11	11
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtt	15	17	12	15	15	15
IT-udstyr og software	28	37	33	40	40	40
Kontorhold	40	41	41	42	42	42
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	17	18	18	22	22	22
Øvrige	54	45	45	47	55	55
Driftsomkostninger i alt	**391**	**405**	**394**	**425**	**427**	**427**
(Opdateret prognose)						
Kapitalomkostninger						
Af- og nedskrivninger på anlæg	21	21	22	37	37	37
Renteindtægter	3	4	3	2	1	1
Finansielle omkostninger	29	27	25	27	27	27
Kapitalomkostninger i alt	**47**	**45**	**44**	**62**	**63**	**63**
Omkostninger i alt	**1.250**	**1.276**	**1.284**	**1.330**	**1.309**	**1.283**
Besparelser				**-41**	**-57**	**-60**

Note: Afvigelser skyldes afrundinger. Lønudviklingen i 2015 forventes at være neutral i forhold til 2014.

Lønomkostninger

CBS allokerede i 2011 og 2012 ca. 150 stillinger videnskabelige stillinger. Disse stillinger er nu ved at være fuldt indfaset. I 2013 og 2014 er der foretaget markant lavere allokeringer (i alt ca. 30 stillinger). Disse stillinger forventes fuldt indfaset i 2015. Endvidere er det besluttet, at et antal adjunkter (10 i 2015 og 15 i 2016) vil kunne få forlænget deres adjunktur fra tre til fire år. Endeligt har direktionen afsat en mindre pulje til nødvendige VIP-ansættelser i 2017, primært grundet undervisningsbehov, for i alt 10 mio. kr. Der forudsættes en medarbejderomsætning på 6 pct. pr. år blandt de fastansatte VIP'ere,

ligesom en lang række adjunkturer vil løbe ud over de næste tre år. Der forudsættes et uændret forbrug på post.doc og videnskabelige assistenter i prognosen ift. forventningen fra juni 2014. Alle disse forudsætninger har tilsammen gjort, at VIP-lønnen i 2015 og 2016 er højere end den forudsatte ramme, men i 2017 er lavere end den forudsatte ramme i det flerårige budget fra juni 2014. Beregningen af besparelsesbehovet sker således med udgangspunkt i de opdaterede VIP-lønforudsætninger.

På samme måde var TAP-lønnen forudsat som en fast ramme på 300 mio. kr. i det flerårige budget fra juni 2014. Den seneste økonomiopfølgning viser, at CBS anvender flere midler til teknisk/administrative medarbejdere i 2014 end budgetteret i juni 2014. Budgettet for 2015-2017 er derfor øget tilsvarende med 6 mio. kr. i alle årerne. De opdaterede rammer danner udgangspunkt for beregningen af det fremtidige besparelsesbehov.

NEDENSTÅENDE AFSNIT ER UÆNDRET IFT. DET FLERÅRIGE BUDGET FRA JUNI MÅNED

Bygningsdrift og vedligehold

CBS har opbygget et vedligeholdelsesefterslæb, som skal indhentes over de kommende år, hvis CBS ikke skal slide sin bygningsmasse så meget ned, at det bliver meget bekosteligt efterfølgende at genoprette den. Af denne årsag arbejdes der i budgettet som udgangspunkt med et løft på 10 mio. kr. pr. år fra 2015 og frem. Det skyldes ikke blot vedligeholdelsesefterslæbet, men også de stigende udgifter til drift af den udvidede bygningsmasse (kandidathus og politistation).

Rammen til campusudvikling er i første omgang fastholdt, da der forventes tilsvarende campus projekter på niveau med 2014 udgifterne.

Alle øvrige omkostninger

Der er indarbejdet en stigning på it-udstyr og software, dels fordi behovet er stigende, dels fordi det er oplevelsen, at prisen på licensbetalinger mv. stiger hurtigere end inflationen generelt. Øvrige omkostninger forventes at ligge nogenlunde på niveau med 2014 budgettet. Der er dog lagt mindre stigninger ind på enkelte poster, som følge af et generelt højere aktivitetsniveau. Dog stiger 'øvrige omkostninger' med 8 mio. kr. fra 2016, da der er indregnet udgifter til drift af kandidathuset, nyt studenterhus samt en styrket erhvervssatsning.

Kapitalomkostninger

Afskrivninger stiger fra 2015 med 15 mio. kr. primært som følge af afskrivninger på ombygning og indretning af kandidathuset. Det skal bemærkes, at en stor del af afskrivningerne falder i de første år, da inventar og it-udstyr afskrives over tre år, mens bygningsinstallationer afskrives over 10 år. Det følger dog af CBS regnskabspraksis, at CBS bør anvende de mest korrekte afskrivningshorisonter. CBS er derfor i dialog med revisionen om at fastlægge den mest hensigtsmæssige afskrivningshorisont.

Bilag 1: nuværende tidsplan for effektuering af besparelsestiltag

- 30. oktober: Bestyrelsesmøde - Diskussion af skitsebudget
- 12.-13. november: 2. møde med institutterne (fokus potentiale og muligheder)
- Oktober/november: Diskussion om proces, potentialer og muligheder med studieledere
- 10. december: Bestyrelsesmøde – godkendelse af endelige budget 2015
- Primo 2015: DIR præsenterer den endelige beslutning om fordeling af besparelser
- Implementeringsprocessen forventes afsluttet i første kvartal af 2015

Bilag 2: Indtægtsoversigt for 2014 – 2017

Budgetteret indtægtsgrundlag for 2014-2017	Aktivitetsgrundlag 2013	2014 Q2½	2015	2016	2017	2013 resultat mio kr P/L 2013	2014 Budget mio. kr. P/L 2014	2014 Q2½ mio.kr. P/L 2014	2015 ramme mio. kr. P/L 2015	2016 ramme mio. kr. P/L 2015	2017 ramme mio. kr. P/L 2015
Taxametertilskud til uddannelse:		5%	2,0%	0,0%	0,0%	**598**	**604**	**619**	**621**	**620**	**610**
STÅ - Taxametertilskud	10.821	11.370	11.587	11.587	11.587	503	508	527	523	513	503
Færdiggørelsesbonus						61	62	57	63	72	73
Heraf alm færdiggørelsesbonus									53	65	59
Heraf studietidsreform (ved 100 pct. målopfyldelse)									7	14	29
Korrektion hvis kun 50 pct målopfyldelse									3	-7	-14
Udvekslingsstuderende	2.243	2.285	2.243	2.243	2.243	11	11	11	11	10	10
Ubalance mellem merit og udenlandske stud. - hensættelse						-2	-2	0	-2	-2	-2
Udlandsstip.ordningen	339	344	339	339	339	1	2	2	2	2	2
Åben uddannelse	1.771	1.718	1.884	1.884	1.884	24	24	23	24	24	24
Basistilskud i alt						**320**	**325**	**324**	**328**	**322**	**317**
Ekstern finansierede projekter (uk95)						**94**	**100**	**102**	**102**	**102**	**102**
Studerendes deltagerbetaling						**160**	**160**	**144**	**151**	**153**	**155**
Øvrige indtægter						**60**	**51**	**50**	**51**	**51**	**51**
Total						**1.231**	**1.241**	**1.239**	**1.253**	**1.249**	**1236**

BAGGRUNDSMATERIALE

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

Følgende materiale er vedlagt:

Bilag b1 Hæftet: Samfundsrelevant forskning på CBS
Hæftet giver eksempler på hvorledes forskning på CBS finder anvendelse i erhvervslivet.

Bilag b2 Revideret campusstrategi, april 2013
Dette er campuisstrategien som blev tiltrådt af bestyrelsen i april 2013.

Bilag b3 CBS' udviklingskontrakt 2015-2017
CBS' forslag til udviklingskontrakt som indsendt til ministeriet d. 23. september 2014.

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

SAMFUNDS-RELEVANT FORSKNING PÅ CBS

14 UDVALGTE CASES

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

SAMFUNDSRELEVANT FORSKNING PÅ CBS

SAMFUNDSRELEVANT FORSKNING PÅ CBS

14 udvalgte cases

DENNE PUBLIKATION BYGGER PÅ EN RAPPORT UDARBEJDET AF OPERATE A/S FOR CBS MED HENBLIK PÅ FORMIDLING.

SPØRGSMÅL OM CASES KAN RETTES TIL DEN ANSVARLIGE FORSKER.

SEPTEMBER 2014

FORORD

Denne publikation giver en række eksempler på, hvordan den forskning der produceres på CBS, direkte finder anvendelse i dansk erhvervsliv og i samfundet generelt. Der er naturligvis tale om enkeltstående eksempler, men princippet for udvælgelsen er, at de alle illustrerer, hvordan samfundsvidenskabelig og erhvervsøkonomisk forskning på mange forskellige niveauer kan betyde en afgørende forskel for de involverede virksomheder.
Eksemplerne spænder vidt: Vi har opdelt dem i fire grupper.

SAMFUNDSRELEVANS

De første 4 cases illustrerer indflydelsen af CBS' forskning på samfundsniveau.

I det første eksempel har analyser leveret af en CBS-forsker bidraget til at øge chancen for, at det unikke danske realkreditsystem bliver godkendt af EU, hvorved det økonomiske fundament for tusindvis af boligejere kan sikres i fremtiden.

Næste eksempel har sat sine spor i den politiske debat. Det er en CBS-forsker, som har foreslået, at begrebet velfærdsstaten erstattes af begrebet konkurrencestaten. Den politiske debat, der er affødt heraf, har allerede haft betydelig indflydelse på dansk velfærdspolitik, beskæftigelses- og arbejdsmarkedspolitik, dagpenge og kontanthjælp, samt skatte- og finanspolitik.

De næste to eksempler omhandler ledelse og viser effekten af CBS' forskning på organisering af processer i byggesektoren og på ældreområdet.

MEDARBEJDERE SOM RESSOURCER

De næste 2 cases handler om en af virksomhedens vigtigste ressourcer, nemlig medarbejderne.

Et eksempel viser, hvordan systematisk analyse af HR-data kan give virksomheden et bedre billede af de menneskelige kompetencer, den råder over og dermed danne grundlag for bedst mulig anvendelse af de menneskelige ressourcer til optimering af virksomhedens mål.

Et projekt beslægtet hermed kortlægger, hvordan belønning og incitamenter påvirker ledelsen i børsnoterede virksomheder.

RELATIONER

De efterfølgende 4 cases handler om relationer mellem forskellige virksomheder og mellem virksomheder og eksterne partnere, eksempelvis forskningsinstitutioner og investorer.

To af eksemplerne handler om medicinalbranchen og viser på hver sin måde, hvordan nye modeller for organisering og kontraktlige aftaler om forskningssamarbejder kan optimere produktudviklingen og minimere juridiske konflikter.

Et eksempel viser, hvordan forskerne gennem inddragelse af en stor dansk virksomheds direktion og bestyrelse i deres indsigt om virksomheden har medvirket til at præge virksomhedens værdier og globale strategiudvikling.

Endelig viser et eksempel betydningen af årsrapporten som kommunikationsværktøj over for centrale eksterne interessenter, herunder virksomhedens potentielle investorer.

KUNDEINVOLVERING

De sidste 4 cases omhandler alle relationen til virksomhedens kunder. Dels ved at involvere kunder og brugere direkte i innovationsprocessen af nye produkter og services, dels ved at udnytte kundernes produktoplevelse som udgangspunkt for branding af dansk møbeldesign.

Et eksempel viser, hvordan virksomheden gennem systematisk anvendelse af kundeklager kan blive klogere på kundernes behov, og et andet hvordan dialog med kunderne gør virksomheden i stand til at tilbyde mere forståelig og relevant forbrugerinformation.

God fornøjelse med læsningen!

INDEKS

SAMFUNDSRELEVANS CASE 1-4

CASE 1 Likviditeten af danske realkreditobligationer 8

CASE 2 Konkurrencestaten 10

CASE 3 Ledelse i byggeriet 12

CASE 4 Tværgående ledelse på ældreområdet 14

MEDARBEJDERE SOM RESSOURCER CASE 5–6

CASE 5 Analyse af human kapital - Human Capital Analytics 18

CASE 6 Incitamentsaflønning 22

RELATIONER CASE 7–10

CASE 7 Værdiskabende samarbejde mellem universiteter og industri 26

CASE 8 Strategisk samarbejde i medicinalbranchen 30

CASE 9 C-dag – forskning omsat til strategisk ledelse i virksomheden 32

CASE 10 Værdien af årsrapporten 34

KUNDEINVOLVERING CASE 11-14

CASE 11 Brugerdreven innovation 38

CASE 12 Design framing 40

CASE 13 Kundeklager som strategisk ressource for virksomheden 42

CASE 14 Fair Speak – relevant og forståelig forbrugerinformation 44

SAMF
UNDS
RELEV
ANS

CASE 1-4
SAMFUNDS-RELEVANS

CASE 1: Likviditeten af danske realkreditobligationer

Finanskrisen i 2008 medførte likviditetsproblemer, som truede en lang række banker på livet. Da de internationale finansmarkeder gik i stå på grund af krisen, havde bankerne svært ved at skaffe likviditet. Dermed opstod en situation, hvor bankerne ikke kunne udbetale penge til deres indskydere og gældshavere. For at redde den finansielle sektor fra sammenbrud var regeringerne og centralbankerne derfor nødt til at stille store mængder likviditet til rådighed for de privatejede banker.

Den situation ønsker man fra politisk side at undgå i fremtiden. For at mindske risikoen har man fra politisk side øget kravene til, hvor mange likvide aktiver bankerne skal ligge inde med. Det vil sige værdipapirer, som kan sælges hurtigt og uden problemer, hvis banken har brug for at skaffe likviditet. Dermed vil bankerne i en evt. ny krise have mere likviditet at stå imod med.

Bag en del af de skærpede krav til bankerne står Baselkomiteen, som blandt andet omfatter nogle af EU's største medlemslande, herunder Tyskland og Frankrig.

Blandt de nye regler er, at banker skal have en reserve af superlikvide aktiver. Det kan være kontanter eller statsobligationer udstedt af et land med høj kreditværdighed, da en sådan altid vil blive betragtet som et sikkert papir og derfor altid vil kunne afhændes nemt og hurtigt. Det afgørende spørgsmål i den forbindelse er, hvad der kan betragtes som superlikvide værdipapirer.
De nye regler har sat det danske realkreditmarked i en presset situation. Reglerne fra Baselkomiteen lægger nemlig ikke op til, at danske realkreditobligationer bliver betragtet som superlikvide. Det vil gøre realkreditobligationer mindre attraktive for både danske og udenlandske banker og dermed få kursen til at falde og renten på danske boliglån til at stige.

Danmark er ikke medlem af Baselkomiteen og er ikke bundet af beslutningerne her, men da de store EU-medlemslande er med, er der betydeligt politisk pres for at indføre tilsvarende regler på EU-plan. Den proces er i gang og forventes afsluttet i løbet af 2014.

RESULTAT

Konklusionen af studiet er, at danske realkreditobligationer er lige så likvide som danske statsobligationer og dermed superlikvide.
Den konklusion bekræfter det billede, som findes i det danske realkreditmarked, og som både danske politikere og Nationalbanken gennem længere tid har fremført i EU. Dermed har de danske myndigheder nu fået et solidt og forskningsbaseret empirisk grundlag for påvirkningsarbejdet.

Konklusionerne er blevet formidlet til både Bank for International Settlements, som huser Baselkonventionen, og til den europæiske bankmyndighed EBA. Begge steder er resultaterne blevet anerkendt fagligt og brugt i det videre lovforberedende arbejde.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Likviditeten af danske realkreditobligationer**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Lektor Jens Dick-Nielsen, Institut for Finansiering**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Nationalbanken, Bank for International Settlements, Nykredit, Realkredit Danmark, Realkreditrådet med flere**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsstudie udført i samarbejde med Nationalbanken og Bank for International Settlements.**
KONTAKT:	**Jens Dick-Nielsen: jdn.fi@cbs.dk**

EBA spiller en central rolle i udarbejdelsen af fremtidig europæisk bankregulering. Det er EBA, som har udarbejdet den tekniske rapport, som danner baggrund for de politiske drøftelser i EU om ny bankregulering. I EBA's tekniske rapport, som blev offentliggjort i december 2013, bliver de danske resultater anerkendt som retvisende for vurdering af danske realkreditobligationers likviditet, og dermed anerkendes danske realkreditobligationer som superlikvide i kraft af den udførte forskning.

I EBA besluttede man som konsekvens af det danske studie, at alle EU-lande skulle gennemføre et tilsvarende studie efter samme metode, som er udviklet af Jens Dick-Nielsen i samarbejde med de øvrige partnere i projektet. Dermed er likviditeten af obligationer i alle EU-lande – plus en række andre lande – i dag analyseret ved hjælp af en fælles fremgangsmåde.

Den politiske proces i EU er fortsat i gang (marts 2014), og det vides lige nu ikke, hvad den endelige løsning bliver i forhold til, hvilke værdipapirer der anerkendes som superlikvide.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Projektet har givet flere væsentlige samfundsvidenskabelige bidrag:
Projektet har givet et meget vigtigt empirisk bidrag. Gennemgangen af samtlige danske realkredithandler har betydet en bearbejdning og analyse af et omfattende datamateriale, som indeholder megen information om finansieringen af det danske boligmarked og dermed om et af de væsentligste finansmarkeder i Danmark.

Projektet har også bidraget med en metode til at bearbejde og forædle data om obligationshandler, som efterfølgende er anvendt til tilsvarende analyser i alle europæiske lande.

Endelig har projektet bidraget til det løbende faglige arbejde med at udvikle begreber og tilgange til analysen af værdipapirers likviditet.

Jacob Gyntelberg, Principal Economist, Bank for International Settlements:

Der er en hel del nationale forskelle i debatten om, hvad man kan tage med som superlikvide værdipapirer. Danmark har et meget stort realkreditobligationsmarked. Det er meget større end statspapirmarkedet, så det er vigtigt for bankerne og for boligmarkedet og dermed for politikere og centralbank, at danske realkreditpapirer får en fair behandling under de nye spilleregler.

I efteråret 2008 og foråret 2009 vidste man meget lidt om likviditeten af forskellige værdipapirer. Jeg talte med ledelsen i Nationalbanken, nogle af professorerne på CBS og folk i bankerne i Danmark og fandt ud af, at der var ekstremt lidt empiri og meget lidt viden om dette.

CBS tilbyder en ekspertise og en arbejdskraft, som hverken findes i centralbanker eller finanstilsyn i forvejen. Jeg har selv arbejdet i den danske realkreditsektor og havde ekspertise herfra, så jeg var dansk realkrediteksperт, men jeg havde ikke adgang til den empiriske og statistiske styrke, som Jens kom med.

Sender man noget ud til alle verdens centralbanker og finanstilsyn, skal det være på internationalt niveau. Der er jeg som kunde ret krævende. Vi kan kun bruge analyser, der har meget høj faglig kvalitet.

CASE 2: Konkurrencestaten

Den politiske og især den økonomiske globalisering rejser spørgsmålet om, hvordan centrale, samfundsbærende institutioner og aktører i Danmark skal forholde sig til den nye økonomiske konkurrence. Et vigtigt omdrejningspunkt for den debat har de seneste år været begrebet om konkurrencestaten, som er udviklet og lanceret af professor *Ove Kaj Pedersen*.

Tesen er, at konkurrencestaten er ved at træde i stedet for velfærdsstaten. Ikke nødvendigvis ved at afskaffe velfærdsstaten, men ved at ændre på nogle grundlæggende elementer.

Kernen i begrebet om konkurrencestaten er, at lande og nationer konkurrerer mod hinanden på deres evne til at få gjort deres arbejdskraft så kompetent og så arbejdsdygtig som muligt, og deres kapital så aktiv og investeringsdygtig som muligt. Det har konsekvenser på en lang række politikområder. Blandt de centrale skift er:

- Beskæftigelses- og arbejdsmarkedspolitikken fokuserer på at bringe flest muligt i arbejde med det bedst mulige resultat for den fælles, nationale konkurrenceevne.
- Socialpolitikken fokuserer på at hjælpe folk væk fra en position uden for arbejdsmarkedet og i stedet gøre dem til aktive bidragydere.
- Kultur- og uddannelsespolitikken fokuserer i stigende grad på faglighed i uddannelse for at skabe markedsrelevante færdigheder. Det sker på bekostning af et uddannelsessystem med fokus på den personlige, almene dannelse, og det udfordrer menneskesynet i uddannelsesinstitutionerne og i de kulturelle institutioner.

Overgangen til konkurrencestaten betyder, at en lang række etablerede institutioner og aktører er nødt til at se på sig selv og deres egen rolle i samfundet med nye øjne. Det gælder for eksempel fagforeninger, arbejdsgiverorganisationer, offentlige organisationer, uddannelsesinstitutioner og kulturinstitutioner.

RESULTAT

Både fagforbundet FTF centralt og en lang række af FTF's medlemsorganisationer har inddraget viden om konkurrencestaten, institutionelle betingelser for konkurrence og forandringerne i indflydelsesveje i udarbejdelsen af strategier:

- Bidrag fra Ove Kaj Pedersen spillede en væsentlig rolle i det fælles arbejde mellem FTF og LO om oplægget "Udfordringer for fagbevægelsen frem mod 2020" fra oktober 2013.
- Organisationen har brugt viden om konkurrencestaten til at få mere fokus på de nye politiske påvirkningsmuligheder, som er opstået i de senere år, blandt andet gennem en lang række oplæg for formænd i organisationen.
- Viden om samspillet mellem den offentlige og den private sektor er

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Konkurrencestaten**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Professor Ove Kaj Pedersen, Department of Business and Politics**
SAMARBEJDSPARTNER:	**FTF, AU og mange andre**
PROJEKTTYPE:	**Bog og en lang række indlæg for organisationer, universiteter og medier inden for CBS World Class-projektet SONIC: Sources of National Institutional Competitiveness**
KONTAKT:	**Ove Kaj Pedersen: op.dbp@cbs.dk**

blevet brugt i interne diskussioner, blandt andet til at lægge en strategi for FTF's holdning til udlicitering og offentligt privat samarbejde, som gør organisationen bedre rustet til at byde ind i den politiske debat.

På Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) anerkender man den indflydelse, bogen og begrebet konkurrencestaten har haft, både på den politiske og den forskningsmæssige debat. Ifølge *Claus Holm*, lektor og viceinstitutleder for forskning, DPU, Aarhus Universitet, er der tale om en debat, som fylder stadig mere blandt uddannelsesforskere, men også blandt praktikere, og det er en debat, der spidser stadig mere til og tiltrækker sig meget bred opmærksomhed. Bogen om konkurrencestaten har med andre ord sat en dagsorden inden for uddannelses-verdenen og uddannelsesforskning.

PERSPEKTIVER

Bogen om konkurrencestaten bliver første bind i en trilogi af Ove Kaj Pedersen. De tre bind tager henholdsvis en diagnostisk, en historisk og en filosofisk tilgang til studiet af den danske stat og de danske institutioner.
Andet bind får titlen "Markedsstaten" og udkommer i maj 2014. Den kommer til at handle om, hvordan markedet kommer til Danmark og bliver dannet gennem en lang række af politiske beslutninger i en historisk proces, som er særlig for Danmark.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningsprogrammet SONIC på CBS har fokuseret på den betydning, som et lands institutioner har for konkurrence-evnen og dermed landets mulighed for at få succes under de forandrede vilkår for den globale konkurrence. Her er det afgørende, hvordan beslutningstagere i de danske institutioner på arbejdsmarkedet, i uddannelsessektoren og andre steder forstår Danmarks særlige fordele i den internationale konkurrence, og hvordan de tilpasser institutionerne til det ydre pres, som kommer fra globaliseringen og overgangen til en konkurrencestat.
Bogen om konkurrencestaten udkom på Hans Reitzels forlag i 2011. Den kommer i anden udgave, som er ved at blive skrevet. Den nye udgave vil blandt andet omfatte resultater fra et nyt forskningspro-jekt med internationale sammenligninger af velfærdspolitikkens udvikling fra 1990 til i dag.

Herudover har Ove Kaj Pedersen udarbejdet en lang række artikler og bidrag om konkurrencestaten og den institutionelle konkurrenceevne, ligesom der i projektet SONIC er gennemført en lang række forskningsprojekter om institutionel konkurrenceevne.

I april 2014 udkom også "The National Origins of Policy Ideas. Knowledge Regimes in America, France, Germany, and Denmark" fra Princeton University Press, som er forfattet af John L. Campbell og Ove K. Pedersen, blandt andet inden for rammerne af SONIC-projektet.

Bente Sorgenfrey, formand, FTF:
Globaliseringen rammer også vores medlemmer i FTF. Måske ikke så hårdt som for eksempel i eksportvirk-somheder, men for eksempel vores medlemmer i den finansielle sektor, i flybranchen og konstruktører i byggeriet. Frem for at sætte barrierer op og sige at vi er rigtigt bange, så prøver vi at arbejde aktivt og positivt med globaliseringen og se på vores muligheder.

Ove Kaj Pedersens forskning har en klar styrke: Det er en viden, man ikke bare kan affærdige. Der er belæg for, hvad der siges. Jeg har købt hans bog om konkurrencestaten til alle vores formænd og deler flittigt ud af den. Vi har også flere gange fået lavet kortere forskningsnotater på måske 20 sider, som folk kan læse for at forstå et bestemt emne.

Bjarne Corydon, Finansminister:
Mit udgangspunkt som politiker er min overbevisning om at skabe et stærkt samfund, hvor vi passer på hinanden, skaber arbejdspladser og udvikler velfærden, samtidig med at der er styr på økonomien. Men man kan ikke nå det mål uden at tage bestik af virkeligheden, og de udfor-dringer vi står over for. Det skal ske med udgangspunkt i nogle sobre og skarpe analyser. Her har bl.a. Ove Kaj Pedersens arbejde med institutio-nel konkurrenceevne og konkurrencestaten været god læsning for mig. Vi vil have, at folk skal have fri og lige adgang til de institutioner, som danner fællesskabet. Vi bruger derfor ekstra penge på f.eks. undervisning og sundhed, fordi vi har et højere ambitionsniveau for vores samfund end at forvalte det bestående. Vi flytter ressourcer fra forsørgelse til indsats, så folk får reel mulighed for at skabe deres egen tilværelse, i stedet for at være passive modtagere. Vi må som socialdemokrater aldrig læne os tilbage og konstatere, at nu er det fuldendt. At nu er vores samfund, som det skal være. Samfundet har altid været i bevægelse, og det samme skal vi være, så vi aktivt sætter retningen for, hvor det skal bevæge sig hen.

Claus Holm, lektor og viceinstitutleder for forskning, DPU, Aarhus Universitet:
I uddannelsesverdenen diskuterer man skiftet fra velfærds-staten til konkurrencestaten. Diskussionen har delt vandene. I velfærdsstaten var man optaget af dannelse. Man var beskyttet i uddannelsessystemet med henblik på at modne og realisere sin personlige dannelse. I konkurrencestaten er man optaget af kundskaber, som er sammenlignelige internationalt i f.eks. PISA-undersøgelser og det væddeløb mellem stater, som er sat i gang. Denne type af diskussion – og diskussionen af denne måde at dele verden op på – bevæger sig igennem hele uddannelsessystemet, lige fra dagtilbud og op.

CASE 3:
Ledelse i byggeriet

I byggeriet er produktet en stor, kompliceret, fysisk konstruktion, og arbejdet er organiseret i projektform. Det kræver en omfattende planlægning, hvilket igen forudsætter meget præcise mål og detaljerede specifikationer. I en turbulent og kompliceret social og økonomisk virkelighed er præcise mål og detaljerede specifikationer risikofyldte, og derfor er der kommet større og større fokus på ledelse i byggeriet.

Det gælder ikke blot på selve byggepladsen, men i hele værdikæden fra arkitektkonkurrence til bygningen står færdig og brugerne kan starte med at bruge den. I byggeriet som i alle andre komplekse processer, er der en mængde processer, der er åbenlyse og let kan planlægges, men der er endnu flere processer, som er afledt af den konkrete situation, og som er helt afgørende for, om projektet lykkes og produktiviteten er god. Det er summen af processer, både de planlagte og de mere spontane, som professor *Kristian Kreiner* sætter fokus på.

I 2002 bad *Arkitektforeningen* CBS om at oprette en MBA om ledelse i byggeriet. MBA BYG var i første omgang kun tænkt for arkitekter, men Kristian Kreiner vidste fra sine tidligere studier af byggeriet, at dets systemiske problem kun vanskeligt løses gennem isolerede og lokale forbedringer. Derfor udvikledes MBA BYG til at være for ledere fra alle dele af byggeriet. Lige fra arkitekter, ingeniører og entreprenører til planlæggere og ejendomsforvaltere.

MBA BYG-uddannelsen gjorde *Realdania* interesseret i at udvikle en større indsigt i den samlede værdiproces. Fonden gav derfor 25 mio. kr. til at oprette et center, der over en femårig periode skulle undersøge ledelse i byggeriet fra arkitektkonkurrencer til den færdige bygning. Centret blev fortsat i yderligere 3 år ved en ekstrabevilling. De deltagende universiteter bidrog selv med betragtelige beløb i form af forskernes arbejdstid og overhead-omkostninger. Budgettet er også i international sammenhæng stort, hvilket har gjort det muligt både at se på hele værdikæden, men også at bruge etnografiske metoder til at samle empiri.

RESULTAT

Centret har i stigende omfang leveret den nødvendige viden og tilhørende svar på brugernes spørgsmål.
Mere end 10 arrangementer om året i næsten 10 år indikerer, at et meget stort antal praktikere er blevet inspireret og har fået nye input.

En af konklusionerne fra mange analyser har været, at der er mange flere processer end dem, der er beskrevet i kontrakten og risikostyringen. Der er derfor risiko for ledelse baseret på tilfældige faktorer. F.eks. viser flere analyser, at fejl og forsinkelser oftest ikke opstår intenderet, men fordi aktører tolker situationen uhensigtsmæssigt. Straf og sanktioner virker på folk, som laver fejl, men ikke på folk, som tager fejl, synes at være konklusionen. Forskerne har derfor

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Ledelse i byggeriet**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Professor Kristian Kreiner, Institut for Organisation**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Realdania, Bygherreforeningen, JJW Arkitekter m.fl.**
PROJEKTTYPE:	**Forskningscenter og forskningsformidling**
KONTAKT:	**Kristian Kreiner: kk.ioa@cbs.dk**

kunnet sætte spørgsmålstegn ved selve grundlaget for at lede i byggeriet.
Med et ganske omfattende forskningsforløb over næsten 10 år er der en væsentlig mængde af analyser, rapporter, seminarer og konferencer for både teoretikere og praktikere. To eksempler er dog særligt interessante at drage frem.
1. Månedlige workshops for byggeriets parter igennem hele centrets levetid
2. Dialogdøgnet "Et døgn i elfenbenstårnet" i 2006

Ad. workshops
For at understrege centrets stærke fokus på praktikerne har der igennem hele centrets levetid været afholdt en fast, månedlig workshop for deltagere fra alle dele af byggeriet. På hver workshop har en af forskerne tilknyttet centret præsenteret et nyt stykke forskning, der har kunnet bruges som oplæg for en diskussion. Deltagerne fra alle dele af byggeriet, fra arkitekter over bygherrer til entreprenører har derfor fået et forum, hvor de har kunnet diskutere deres samarbejde på baggrund af helt ny forskning.
Emnerne har været alt fra design af arkitektkonkurrencer til statiske beregninger i løbet af byggeprocessen. Deltagerne har derfor også fået mulighed for at få ny viden om områder, som de ikke til daglig arbejder med.

Ad. "Et døgn i elfenbenstårnet"
I foråret 2006 samlede Kristian Kreiner og Center for Ledelse i Byggeriet 34 topfolk i byggeriet til en intensiv 24-timers seance, der for alvor satte centret på kortet. I løbet af de 24 timer blev deltagerne dels udfordret på deres viden omkring deres arbejde, dels fik de lejlighed til at diskutere med praktikere fra andre dele af værdikæden.
Fælles for alle arrangementer har været, at forskerne har stillet viden om processerne til rådighed og dermed stillet spørgsmål til, om det var den bedste proces. Det har været helt afgørende for Kristian Kreiner og resten af forskerne ikke at komme med svarene på de mange spørgsmål, de har stillet.
De har alene observeret, beskrevet og stillet spørgsmål. Svarene har det været op til deltagerne selv at komme med.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningen har på mange måder været banebrydende i en international forskningssammenhæng på grund af både omfang og metode. Projektet har kørt i næsten 10 år og i høj grad været baseret på observation af praksis fremfor traditionelle interviews.

Forskningen fra centret er derfor blevet optaget som artikler i peer-reviewed tidsskrifter og som oplæg ved internationale konferencer.

Hanne Ullum, udviklingschef, Bygherreforeningen:

Rigtig mange byggerier afgøres ved udbud, og det afspejles blandt andet i de samarbejdsrelationer, som vi skal forholde os til. Vi kan ikke længere opbygge langvarige relationer. Vi skal derfor vide mere om processerne, for at vi bedre kan navigere i det 'kaos', som en kompleks proces i et byggeprojekt indebærer.

Vi har brug for folk, der som Kristian Kreiner stiller spejlet op foran os og udfordrer vanetænkningen. Så vi får nogle andre vinkler på, hvad der sker i byggeprocesser og relationer i byggeriet og ikke bare, hvad vi tror der sker, eller hvad vi ville ønske, der skete.

Vi sætter stor pris på Kristian Kreiners forskning i centret. Centret sætter spørgsmålstegn ved mange af byggeriets vaner og traditioner. F.eks. effekten af budgetter, som indeholder så mange ubekendte elementer, at det kan hævdes, at det er vanskeligt at styre efter. Det rejser for os i hvert fald spørgsmål om, hvilke processer det kræver undervejs i processen, uden at der dog er entydige svar på dette.

Kristian Kreiners forskning har vist, at det vi rent faktisk opfatter som en succes ikke altid er de projekter, der bliver leveret inden for pris og tid, men at det vigtigste for de involverede parter var det samlede resultat og en god proces. Det udfordrer vores måde at tænke målsætninger på!

Anders Holst Jensen, ejer, JJW Arkitekter:

Der er ingen, der indtil nu har forsket i arkitektkonkurrencer ud over Kristian Kreiner. Den viden er i sig selv helt afgørende for, hvordan vi strategisk kan arbejde med konkurrencerne, der jo er den helt store kilde til arbejde for arkitektfirmaer.

De har bragt forskningen i øjenhøjde ved deres workshops og seminarer. Det har været rigtigt givende, at de har brugt rapporterne og analyserne som en anledning til at få byggebranchens parter til at sidde sammen og diskutere den måde vi arbejder sammen på. Det har været med til, at vi nok har åbnet øjnene og ser, at verden er mere kompliceret end som så.

Centrets arbejde har været en sten i skoen i forhold til den selvforståelse, vi har. Det har derfor givet anledninger til at stoppe op og reflektere over, om vi gør tingene på den mest hensigtsmæssige måde. De har aldrig leveret løsninger, men de har stillet de rigtige spørgsmål. De har dermed anfægtet en hel masse af det, som vi ikke har sat spørgsmålstegn ved før.

Helt konkret har det betydet meget for, hvordan vi deltager i arkitektkonkurrencer. Vi er blevet mere strategiske i forhold til at levere det bud, som vi selv tror på, frem for at prøve at lave noget, som vi tror, bedømmerne vil synes om. Vi kunne kort sagt ikke være så strategiske uden Kreiners forskning i bagagen.

CASE 4: Tværgående ledelse på ældreområdet

Det kommunale ældreområde er i de sidste 20 år i stigende grad blevet organiseret i adskilte enheder eller siloer. Det skyldes både krav om frit valg og udlicitering, og at flere opgaver med f.eks. genoptræning og rehabilitering er flyttet over til kommunerne.

Denne udvikling har haft nogle uheldige konsekvenser:

1. Kommunerne spilder ressourcer, fordi velfærdsløsningerne ikke er godt nok koordineret.
2. Borgeren oplever en dårlig kvalitet fra kommunens side, f.eks. at skulle give de samme oplysninger mange gange, eller at specialisterne ikke kender hinandens planer og ikke tager hensyn til det.

For at modvirke fragmenteringen begynder kommunerne i stigende grad at se på kvalitet. som den opleves af den enkelte ældre. Det stiller velfærdslederen over for to udfordringer:

1. Understøtte de specialiserede fagligheder, som leverer hver deres del af ydelsen og samtidig skabe sammenhæng på tværs mellem fagligheder.
2. Leve op til standarder, som de er defineret i loven eller vedtaget i kommunen, og samtidig skabe individuelle løsninger ved at udvise fleksibilitet og finde løsninger i situationen til den enkelte borger.

CBS' velfærdsforskning har hjulpet med at finde løsninger på disse udfordringer.

Projektet har omfattet 14 ledelseseksperimenter, hvor man gennem daglige 'borgerrejser' med den enkelte borger afdækkede forskelle mellem lederes og borgeres opfattelse af kvalitet og dermed gav de enkelte personalegrupper en bedre forståelse for, hvordan de gennem fleksibilitet og samarbejde kan forbedre velfærden.

RESULTAT

Det samlede projekt har resulteret i et 'Next Practice' katalog, som Kommunernes Landsforening har udsendt til landets kommuner. KL arbejder videre med projektets tanker i strategispillet 'Det nære sundhedsvæsen', i projektet 'Fremfærd' og 'Væksthus for Ledelse'. Projektet har allerede haft synlige resultater.

Et konkret ledelseseksperiment i Aalborg har haft følgende resultater:

- Det har ifølge en leder skabt mere livskvalitet til borgerne på grund af den indflydelse, de har fået på deres eget forløb. Det fremgår af den evaluering af projektet, som er gennemført.
- Erfaringerne fra projektet er godt i gang med at blive udbredt til hele ældreområdet i Aalborg kommune,

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Tværgående ledelse på ældreområdet**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Justine Grønbæk Pors, Center for Skole- og Velfærdsledelse. Marie Ryberg Larsen, Niels Åkerstrøm Andersen og Holger Højlund (alle fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi) har også leveret input på forskellige stadier i projektet.**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Aalborg Kommune, Holbæk Kommune, KL**
PROJEKTTYPE:	**Projekt under Videncenter for Velfærdsledelse med Aalborg kommune som projektejer og KL som projektleder**
KONTAKT:	**Justine Grønbæk Pors: jgp.mpp@cbs.dk**

der beskæftiger 3800 medarbejdere. Hele forvaltningen skal omorganiseres i 2014, og her er det besluttet, at borgerrejsen skal være en af de metoder, man arbejder efter fremover.

- Metoden er allerede i efteråret 2013, inden projektets afslutning, taget op i en anden enhed, der arbejder med visitation af ydelser. Her har man sparet 600.000 kr. på at sende en medarbejder på kursus for i stedet at investere pengene i at købe medarbejdere fri på tværs af faglige områder for at arbejde med metoden. De foreløbige resultater peger på, at arbejdet er blevet mere koordineret og vil betyde en ressourcebesparelse, lyder det fra Aalborg kommune.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Projektet har bidraget med yderligere konkrete resultater om velfærdsledelse, som understøtter den bredere forskningsdagsorden, som allerede forfølges på Center for Skole- og Velfærdsledelse. Specifikt har projektet bidraget med viden om, hvad fleksibilitet betyder for velfærdsledelse i den offentlige sektor.

Hvordan tillader man den nødvendige fleksibilitet, som skal til for at tage udgangspunkt i den enkelte borgers behov, uden at blive overvældet af muligheder og valg?
En kommende bog af Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Grønbæk Pors udgives på Hans Reitzels forlag med titlen "Velfærdsledelse. Mellem styring og potentialisering".
En kommende bog af Justine Grønbæk Pors udgives på Nyt fra Samfundsvidenskaberne med titlen "Støjende styring".
En artikel i Journal of Management and Organization History af Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Grønbæk Pors er antaget og udkommer i 2014 med titlen "Playful Membership: Embracing an unknown future".
Yderligere en artikel af Niels Åkerstrøm Andersen og Justine Grønbæk Pors med titlen 'Playful Organisations. Undecidability as a Scarce Resource' er fortsat under review.

Jacob Møller, chefkonsulent, KL:

Udfordringen ved specialisering i søjler er, at borgerne risikerer en meget fragmenteret service fra kommunen. Den enkelte specialist tager stilling til det, vedkommende er specialist på. Ingen koordinerer på tværs og har helhedsblik på borgeren. Det kan være suboptimerende ift. opgaveløsningen og give dårlig kvalitet for borgeren, der skal give de samme oplysninger mange gange eller oplever at blive kastebold uden sammenhæng.

Fra vores perspektiv står CBS meget stærkt og nogle gange nærmest alene i at have forskning inden for velfærdsledelse og velfærd.

MEDAF
EJDERI
SOMRI
SOURC

CASE 5–6

MEDARBEJDERE SOM RESSOURCER

CASE 5: Analyse af human kapital - Human Capital Analytics

HR er et forretningsområde, hvor beslutninger kun i begrænset grad er baseret på data og analyse.
Det er først indenfor de seneste 5-10 år, at HR-afdelinger er blevet presset til at dokumentere deres effekt på opnåelsen af virksomhedens strategiske mål. Det har sat gang i en bevægelse, hvor HR er ved at ændre fokus fra personaleadministration til at være en strategisk afdeling med ansvar for processer, som er centrale for forretningsstrategien. Det betyder imidlertid også, at HR i stigende grad bliver mødt med krav om at kunne dokumentere effekt baseret på dataanalyse i stedet for kun at basere sig på erfaringer, faglige vurderinger eller – i værste fald – rene mavefornemmelser.

HR har gode forudsætninger for at arbejde langt mere databaseret. Virksomheder ligger ofte inde med store datamængder, som kan nyttiggøres langt bedre, end det sker i dag. Ved at basere sig på data og analyse kan HR-funktionen ruste sig til at spille en strategisk rolle i virksomheden.

I den nyligt etablerede Human Capital Analytics Group på CBS indgår forskerne et formaliseret samarbejde med virksomheder på dette område. Afsættet for samarbejdet er de data, som virksomhederne selv har opsamlet. Det er for eksempel stamdata, data fra medarbejdertilfredshedsmålinger, målinger af kundetilfredshed, og målinger af andre forretningsrelevante indikatorer som f.eks. produktivitet, salg med mere.

De færreste virksomheder kan i praksis udnytte disse data systematisk som grundlag for HR-beslutninger. Dette kræver avancerede analytiske færdigheder og videnskabelig stringens i modelleringen og fortolkningen af resultaterne, hvis de skal udgøre et solidt fundament for evidensbaserede beslutninger.

Som del af samarbejdet stiller forskerne deres avancerede, forskningsbaserede ekspertise til rådighed ved at tilbyde hjælp til at analysere virksomhedens HR-data. Derved bliver det muligt for virksomhedsledere at tage bedre HR-beslutninger på baggrund af analyser af egne data. På den måde arbejder forskerne i Human Capital Analytics Group med at knytte teori og forskningsindsigt sammen med praksis i virksomhederne.

Forskningen bidrager således til professionaliseringen af HR samtidig med, at den udfører sin egentlige opgave med at skabe ny viden, alt sammen baseret på empirisk data af høj kvalitet.

RESULTAT

Det første samarbejdsprojekt, som er gennemført i samarbejde med en virksomhed, havde fokus på medarbejdere udstationeret i udlandet. Udstationering er ofte benyttet af internationale virksomheder som en måde at overføre viden og sikre strategisk koordinering mellem hovedkontoret og de nationale kontorer. Det er dog samtidig en dyr ansættelsesform, fordi udstationeringen medfører en række ekstra omkostninger. Når regningen gøres op, kan en udstationeret medarbejder godt være 3 eller 4 gange så dyr som en lokal.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Forskningsprojektet Human Capital Analytics**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Professor Dana Minbaeva, Institut for Strategi og Globalisering, forskningsprojektet Human Capital Analytics**
SAMARBEJDSPARTNER:	**DI, NOCA, Danfoss med flere**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsprojekt baseret på forskellige partnerskaber**
KONTAKT:	**Dana Minbaeva: dm.smg@cbs.dk**

Så hvilken værdi får man reelt ud af den ekstra investering?

Human Capital Analytics gruppen fik stillet data til rådighed fra virksomheden. Der var tale om data fra en løbende måling af medarbejdernes engagement og holdning til virksomhedens værdier, blandt meget andet. Et andet datasæt indeholdt oplysninger om lederes nationalitet. Alle data var på personniveau, men anonymiseret så forskerne kunne se sammenhænge helt ned til den enkelte medarbejder.

Gennem analysen fandt forskerne dokumentation for væsentlige sammenhænge mellem udstationering og medarbejdernes engagement:

- Opstår der diskrepans mellem de officielt kommunikerede værdier fra hovedkontoret og praksis i en national afdeling, kan det have væsentlig negativ virkning for medarbejderens engagement i den nationale afdeling.
- Problemet vokser, jo længere man bevæger sig væk fra virksomhedens hovedkontor og over i en kulturel kontekst, som er anderledes.
- De negative effekter kan modvirkes ved at have en leder udstationeret, som stammer fra virksomhedens hjemland. Så stiger de ansattes motivation og forståelse for virksomhedens vision og strategi.

Forskningen peger på, at den udstationerede leder fungerer som en oversætter – og måske advokat – der kan gøre diskrepans mellem officielle værdier og lokal praksis forståelig og dermed gøre det lettere at acceptere for medarbejderne. Det holder den negative effekt på motivation og engagement i ave. På den måde fungerer udstationering som en lim, der binder organisationen sammen.

Det er en konklusion, som spiller væsentligt ind i virksomhedens strategiske diskussioner. Betragtet udelukkende ud fra et omkostningsfokus er konklusionen nemlig klar: Man skal helt holde op med at udstationere. Når virksomheder alligevel bruger det, er det ofte for, at den udstationerede kan overdrage viden og oplære sin efterfølger. Den ekstra værdi fra udstationering blev pludselig tydelig efter forskernes analyse.

Thomas Hedegaard Rasmussen,
Vice President for HR Data & Analytics, Shell:

HR analytics handler om at se sammenhæng mellem de eksterne resultater af omkring 100 års forskning i HR og ens egne tal og erfaringer. Derfor går der en meget lige linje fra forskningsinteresse og forskningsmetode til det, man skal gøre i praksis. Derfor er ekstern forskning også en kæmpe ressource, man direkte kan bruge i sin virksomhed.

Per Geisler Hansen, direktør, NOCA:

HR er et område, hvor man har været lidt bange for at måle på egne data. Det er lidt som om, at tal og evalueringer er noget, som HR ikke er glad for at bruge på egen indsats. Måske er man bange for, at man ikke kan dokumentere effekten af det, man laver.

Dana Minbaevas tilgang er, at man må skaffe sig de nødvendige data og den nødvendige viden til at drive professionel HR i virksomheden. Hvorfor gætte, når man kan vide?

Det er hun en stærk eksponent for, og flere og flere virksomheder begynder at se behovet. Der er dog stadig et stykke herfra til at gå ud og stille de rigtige spørgsmål og skaffe de rigtige informationer. Hvordan finder man ud af, hvad der er vigtigt at vide? Her kan forskerne hjælpe nogle af de praktikere, som er søgende.

PERSPEKTIVER

Det gennemførte samarbejdsprojekt er blot det første i en længere række. Der er således indgået aftale med Danfoss, COWI og Oticon om lignende projekter, og flere andre er på vej.

Professor *Dana Minbaeva*, Institut for Strategi og Globalisering, ser store perspektiver for en særlig dansk tilgang til HR. Hun peger på, at HR i Danmark har alle forudsætninger for at blive et strategisk forretningsområde. Det skyldes, at tilgangen til HR i Danmark har styrker, som virksomheder fra andre nationale baggrunde stræber efter. Det er for eksempel den uformelle relation mellem leder og medarbejdere, en flad beslutningsstruktur og omfattende uddelegering af ansvar.
Efter hendes mening er det eneste, der mangler i pakken, at HR-funktionen i Danmark bliver bedre til at måle og dokumentere sin strategiske betydning med data.

Direktør for NOCA (en brugerdrevet netværksorganisation for offentlige og private virksomheder) *Per Geisler Hansen* peger på, at HR har mulighed for at sidde med ved bordet i højere grad, når ledelsen taler strategi og drift. Flere og flere topledere indser ifølge Per Geisler Hansen, at man er nødt til at have HR med i processen, hvis man vil lykkes med forandringer i virksomheden. HR ved, hvor forandringsprocesser kan gå galt. Han peger ligeledes på, at øget brug af data er en væsentlig forudsætning for, at HR indtager den position, som det har potentiale til.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Samarbejdsprojektet om udstationering er blevet præsenteret ved adskillige førende internationale konferencer herunder Academy of International Business og European Academy of Management.

En artikel er netop nu under review i et af de førende forskningstidsskrifter, Journal of International Business Studies.
Udover at bidrage med analyse af de empiriske data bidrager artiklen også til flere forskningsdebatter om forskellige aspekter af udstationering og betydningen af kulturel afstand for internationale virksomheder.

Erik Beckmann, fagleder, HR, DI, om formidling af meta-analyser:

Human Capital Analytics Group har løst et af hovedproblemerne ved HR-analysearbejdet. Hidtil har det været et problem for travle praktikere at finde frem til de relevante forskningsresultater, og dermed har der været et hul i arbejdet med HR-analyse. Nu kan de medarbejdere, der arbejder med at sætte tal på HR og dokumentere sammenhænge mellem HR-tiltag og bundlinjeresultater finde relevante forskningsresultater på gruppens hjemmeside. Udover samlingen af relevante artikler er der også udarbejdet et "executive summary" af artiklerne, så brugerne hurtigt kan få et overblik over, om den pågældende artikel dækker behovet.

Wicky Skareløkke, HR Business Partner, Automatic Controls & Danfoss Refrigeration, om workshops:

Jeg har ved to lejligheder været så heldig at være med på en workshop, som Dana Minbaeva kørte. Begge gange kom jeg et skridt nærmere en forståelse af, hvordan vi kobler HR-data med vores strategiske forretningsmål for at finde sammenhænge mellem årsager og effekter, som vi ellers ikke havde fået øje på. Vi var i stand til at identificere udfordringer af kritisk betydning for forretningen. HCA-gruppen på CBS kunne støtte os i vores videre læring ved at underkaste vores data en stringent analyse. Det ultimative mål for os er at tage evidensbaserede beslutninger. Det var meget inspirerende at se, at det faktisk kan lade sig gøre. Jeg tvivler ikke på, at vi som HR-professionelle er nødt til at blive langt mere fortrolige med denne tilgang, og jo før jo bedre.

CASE 6: Incitamentsaflønning

Igennem de sidste 10-15 år har der været et stigende fokus på løn til danske erhvervsledere. Lovgivere og børser i flere lande, herunder Danmark, har derfor i perioden udarbejdet regler for, hvordan de børsnoterede virksomheder skal informere om ledelsens incitamentsaflønning.

Indtil begyndelsen af 00'erne var det dog meget sparsomt, hvad offentligheden eller for den sags skyld aktionærerne i de danske børsnoterede virksomheder vidste om ledelsens incitamentsaflønning. Herunder om den var sammensat på en måde, der risikerede at gøre det mere attraktivt for ledelsen at se på kortsigtede gevinster end på virksomhedens langsigtede interesser.

Derfor tog professor *Ken L. Bechmann* udfordringen op med at forske i omfanget af incitamentsaflønning. Formålet var i første omgang at få afdækket omfanget og skabe en større transparens på området. På længere sigt er formålet at besvare spørgsmålet: *Hvordan tilrettelægger man incitamentsaflønning, så det er til gavn for alle parter?*

RESULTAT

Siden omkring år 2000 hvor stort set ingen danske virksomheder var transparente omkring incitamentsaflønning, er der kommet et veletableret regelværk, og langt de fleste børsnoterede virksomheder har integreret en transparent ledelsesaflønning, der giver aktionærer mulighed for at vurdere incitamentsaflønningen i forhold til resultaterne.

Denne proces er international og kan derfor ikke alene tilskrives Ken L. Bechmann og hans forskning, men blandt aktørerne er der ingen tvivl om, at han har spillet en afgørende rolle i udviklingen her i Danmark. Både ved at inspirere og kvalificere debatten via sin forskning og formidling, men også via helt konkrete politikforberedende opgaver, som i forbindelse med den "Åbenhedspakke" som den danske regering vedtog i 2007 – en lov som betød, at bestyrelsen i børsnoterede selskaber har pligt til at fremlægge retningslinjerne for incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion til godkendelse på generalforsamlingen. Resultaterne bliver understreget af, at Ken L. Bechmann fortsat er en efterspurgt ekspertkilde i medierne og oplægsholder ved konferencer.

CBS' forskning har derfor i høj grad bidraget til at sætte incitamentsaflønning på dagsordenen, og både forskningen og de forskellige vejledninger har bidraget til at gøre incitamentsaflønning mere gennemsigtig i de danske virksomheder. Bidraget har dels været helt konkrete opgaver og vejledninger, men også i høj grad en løbende deltagelse i debatter og konferencer, hvor Ken L. Bechmann har præsenteret virksomheder og myndigheder for nye forskningsresultater. Forskningen har derfor været helt central for etablering af virksomheden *Computershare*, da den klart viste behovet for assistance på området incitamentsaflønning, og at det var muligt at bygge videre på de modeller, som allerede var udviklet gennem forskningen.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Incitamentsaflønning**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Professor Ken L. Bechmann, Institut for Finansiering**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Erhvervsstyrelsen, Komitéen for god Selskabsledelse og Computershare A/S**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsformidling og konsulentarbejde**
KONTAKT:	**Ken L. Bechmann: kb.fi@cbs.dk**

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningen i incitamentsaflønning har typisk været med fokus på at undersøge forskellige modeller og størrelser for incitamentsaflønning med hensyn til deres betydning for ledelsens adfærd. Forskningen er således med til at belyse nogle sammenhænge, som er centrale for virksomhedens beslutninger og udvikling. Derudover kan forskningen bidrage til at hjælpe til at forbedre praksis i virksomhederne ved både at give dem indsigt og værktøjer til at kunne sammensætte lønpakker bedre. Det handler ikke nødvendigvis om at sænke eller løfte ledelsens lønninger, men om at skabe bedre forudsætninger for at især incitamentslønnen tildeles på kriterier, der gavner virksomheden mest muligt, og som samtidig giver aktionærerne mulighed for at vurdere, om incitamentsaflønningen er rimelig og er med til at understøtte en sund udvikling i virksomheden.

Ken L. Bechmanns forskning i incitamentsaflønning er publiceret i mere end 20 peer-reviewed artikler i både internationale og danske tidsskrifter. Hertil kommer, at Ken L. Bechmann er forfatter til en række rapporter og kronikker samt har givet en lang række præsentationer på konferencer og seminarer både nationalt og internationalt.

Ida Rosenberg, chefkonsulent, Erhvervsstyrelsen:

Incitamentsaflønning er et meget indviklet område, hvor der er brug for transparens. Gennemsigtighed er derfor kodeordet for os. Erhvervsstyrelsen har ingen holdninger til, hvor meget det enkelte ledelsesmedlem skal have i løn, men vi har den holdning, at det skal være muligt for aktionærerne at gennemskue, hvordan og hvornår ledelsen i et selskab får incitamentsaflønning, så aktionærerne kan tage stilling til, om lønnen er rimelig.

Ken L. Bechmanns faglige indsigt har uden tvivl kvalificeret debatten, men for os er det mindst lige så vigtigt, at han formidler forskningen i medier og via artikler. Og vi får stadig ny viden fra hans oplæg på konferencer og i artikler.

Vi har jo som relevant offentlig myndighed en forpligtelse til at følge med på dette område. I den forbindelse vil det være nærliggende at trække på Ken L. Bechmanns store indsigt på området.

Michael Kjøller-Petersen,
Managing Director, Computershare A/S:

Hele ideen bag vores virksomhed er stærkt inspireret af de projekter, vi var med i, da vi studerede på CBS og blandt andet arbejdede sammen med Ken L. Bechmann. I dag har vi ca. 10 medarbejdere, der beskæftiger sig med administrativ håndtering af aftaler om aktieaflønning for mere end 40 virksomheder i både Danmark og udlandet.

RELATIONER

CASE 7-10
RELATIONER

CASE 7: Værdiskabende samarbejde mellem universiteter og industri

Den farmaceutiske industri på globalt plan står over for store udfordringer: øgede omkostninger, faldende produktivitet, manglende innovation og udløb af patenter. Antallet af nye lægemidler, som bliver godkendt på årsbasis, har ligget stabilt de sidste ti år, viser tal fra USA. Samtidig er udgifterne til forskning og udvikling i den amerikanske lægemiddelbranche vokset fra 15 mia. til 40 mia. USD fra 1995 til 2005. Overordnet er billedet det samme i Europa.

Det har fået medicinalindustrien til at søge nye veje for at få produkter i deres pipeline. Et af dem er strategiske partnerskaber med forskningsinstitutioner, såkaldt partnering. Partnering som strategisk mulighed har været emnet for et forskningsprojekt ledet af CBS. Partnering kendes blandt andet fra byggebranchen. I partnering er der mindre fokus på, hvem der er kunde, og hvem der er leverandør. Fokus er derimod på at indgå en aftale ud fra parternes fælles mål og værdier. Nøgleord i partnering er fælles målsætninger, fælles optimering, åbenhed, incitamenter og dialogbaserede løsninger.

Partnerskabet skal sikre, at hver part udnytter sine styrker fuldt ud. Universiteterne tilbyder viden om medicin og forskningsmetode, som kun de største private virksomheder ellers har mulighed for at købe sig adgang til. Omvendt tilbyder private virksomheder metoder til at udvikle viden fra universiteterne til innovation og produkter, som skaber værdi for kunderne og ejerne, hvilket igen kan være med til at styrke business casen og dermed finansieringen af universiteternes forskning. Ved at koble de to parter sammen i et strategisk partnerskab bliver det muligt at optimere den samlede gevinst både for de enkelte parter og for samfundet.

På papiret er det en simpel win-win-situation. I virkelighedens verden rejser det svære spørgsmål:

- Der skal tages stilling til, hvordan den ekstra værdi af et samarbejde mellem offentlig forskning og private virk-

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Vækst og værdiskabelse via nye former for innovationssamarbejder og partnerskaber**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Professor MSO Christina Tvarnø, Juridisk Institut, lektor Kim Østergaard, Juridisk Institut, CBS og lektor Grith Skovgaard Ølykke, Økonomisk Institut, CBS**
SAMARBEJDSPARTNERE:	**Medical Valley Alliance, Københavns Universitet – Pharma School, LEO Pharma A/S, Bioneer A/S, Novo Nordisk A/S, H. Lundbeck A/S, ALK Abelló A/S**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsprojekt finansieret af Forsknings- og Innovationsstyrelsens program "Åbne midler" og medfinansiering og i naturalier fra projektets partnere.**
KONTAKT:	**Christina Tvarnø: cdt.jur@cbs.dk**

somheder skal fordeles. Tanken bag et partnerskab er, at begge parter tænker i at gøre kagen størst mulig, blandt andet gennem en rimelig fordeling af udbyttet, der sikrer begge parters engagement i partnerskabet.

- Værdi er ikke bare værdi. For forskerne har ny viden primært værdi, når de kan publicere den i et tidsskrift og dermed meritere sig selv i det forskningsfaglige system. For de private virksomheder har forskningen primært værdi, når de kan holde den for sig selv og dermed bruge den som udgangspunkt for at udvikle unikke produkter.

Det er en vanskelig øvelse af få de modstridende interesser til at mødes i et partnersamarbejde mellem universitet og virksomhed. Det kræver en særlig overenskomst, som gør den samlede samfundsmæssige værdi af forskningen størst mulig og samtidig sikrer, at begge parter får deres interesser varetaget.

Trods de bløde begreber åbenhed og fælles dialog er bindende juridiske kontrakter en vigtig del af partnering. Indholdet af en kontrakt vil dog være meget anderledes end i en klassisk kontrakt mellem et universitet og en farmaceutisk virksomhed. Hvor den sidste vil have fokus på at specificere præcise leverancer og betingelser, vil en partnering-kontrakt handle om at fremme samarbejde, åbenhed og respekt for hinandens forskellige succeskriterier.

Partnering er derfor en tankegang, som ikke blot kræver et andet strategisk og økonomisk mindset. Det kræver også en anden tilgang til kontrakter, hvis partnerskabet skal leve op til de ideelle forestillinger.

RESULTAT

Projektet har resulteret i en rapport, der grundigt gennemgår både det forskningsmæssige og juridiske grundlag for partnering-aftaler, men også præsenterer virkelige cases og input fra projektets deltagere. Det har skabt en sammenkobling af teori og nuværende praksis, som vil tjene som vigtig inspiration i fremtiden. Det mener *Ann-Sofie Andersson*, der er Project Manager hos *Medical Valley Alliance*, som er en non-profit medlemsorganisation for den dansk-svenske "science cluster" Medicon.

Christina Tvarnø, professor mso, CBS:

Al den baggrundsret, der findes, er bygget op om, at parterne maksimerer for sig selv. Den kloge snyder den mindre kloge. Det skaber et fælles output, som er det lavest mulige pr. definition. Det viser den spilteoretiske forskning. Ændrer man derimod sin strategi, så man maksimerer i fællesskab, så får man mere ud af det. Det kræver, at man opstiller nogle regler for, hvordan man optimerer kagen, og hvordan man fordeler den.

Ann-Sofie Andersson, Project Manager, Medical Valley Alliance:

Resultatet kan komme til at blive værdifuldt, fordi så mange af nøgleaktørerne har været indblandet i projektet.

Jeg tror, rapporten kan anvendes konkret af partnerne, men frem for alt tror jeg den vil tjene som inspiration. Det er en samling af både virkelige cases, juridisk gennemgang og input fra alle projektdeltagere. Derfor kan det være en byggesten i arbejdet med at forme morgendagens samarbejder.

Som en del af projektet har forskerne udviklet to rammekontrakter, som kan benyttes ved fremtidige partnering-aftaler. Hverken forskerne eller de øvrige partnere i projektet forventer, at de to kontrakter vil blive direkte benyttet, i hvert fald ikke på kort sigt, men de tjener som inspiration til konkrete modeller og viser, hvordan partnering-aftaler kan se ud inden for det farmaceutiske område.

PERSPEKTIVER

Selvom projektet har taget sit udgangspunkt i medicinalindustrien kan det potentielt have stor værdi for andre brancher.
En væsentlig læring fra dette projekt er, at samarbejder ikke er simple –win-win-situationer.

Det kan være vanskeligt at etablere partnerskaber, men det er samtidig ud fra en teoretisk betragtning den rette vej frem, hvis samfundet skal høste mest mulig værdi af sine investeringer i forskning. Det kræver imidlertid, at parterne anerkender hinandens interesser og opfattelser af, hvad der skaber værdi, og tillader sig at reflektere dybere over de udfordringer, som samarbejdet også giver.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Samlet set bidrager rapporten og projektet med ny forskningsbaseret viden om partnering inden for det farmaceutiske område. Dette dækker både over teoretisk viden med afsæt i blandt andet juridisk teori og spilteori som nævnt ovenfor og empirisk viden om samarbejder i Danmark og hvordan de deltagende partnere ser på dem, hvilke udfordringer de har, hvilke muligheder de tilbyder, med mere.

Projektrapporten med titlen ”Vækst og værdiskabelse via nye former for innovationssamarbejder og partnerskaber” samler både teori og empiri, som er blevet opdyrket i projektet og input og refleksioner fra parterne.

En artikel om projektet vil blive publiceret i Harvard Business Law Review, spring issue 2014.
En anden artikel er til review i Journal of Comparative Analysis.

Hasse Kromann, Head of Section, R&D Partnership Management, Innovation and Research, LEO Pharma:

Vi har et antal forskningsaftaler med akademiske institutioner rundt om i verden. Den store udfordring er den store afstand mellem ”value driveren” for et kommercielt firma som LEO Pharma, og hvad der er reel værdi for den akademiske institution og for forskeren. Når vi traditionelt outsourcer forskningsarbejde, forventer vi, at vi betaler penge og dermed får fuldt ejerskab og kontrol over resultaterne. Vi vil gerne holde det internt, så vi kan modne resultaterne videre, f.eks. for at beskytte patenter og af konkurrencegrunde. Akademiske institutioner og forskerne har stor interesse i at få publiceret og sat navn på så meget som muligt. Det kan være meget modstridende interesser at få til at mødes, men vi er med tiden blevet dygtigere til at identificere, hvilke typer opgaver der kan lægges ud til akademiske samarbejdspartnere.

Når vi laver aftaler, er vi tit nede i meget specifik kontrakttekst. De her diskussioner har været på et højere, mere principielt plan. Den dialog er der ikke, når vi laver aftaler med KU. Så jeg mener, det her projekt har været med til at modne diskussionen og sætte problemet på agendaen.

Vi har set på de overordnede problematikker, som vi ikke vil gå ind i, når vi sidder med en simpel aftale. At få italesat disse problemer gør forhåbentlig, at kontrakterne er nemmere at få hjem, fordi vi har talt om, hvad der er væsentligt for KU og for os som industri. Vi er blevet modnet gennem diskussionerne, og det gælder nok også for KU.

CBS har haft en langt mere akademisk tilgang, end fx konsulenter eller et advokatkontor ville have haft. De har været i stand til at binde diskussionerne op til teori. For mig er det rigtig værdifuldt, at vi kan få lavet en parallel mellem teori og praksis. Vi har som partnere været meget hands on, når vi har siddet i diskussionerne. CBS har i langt højere grad kunnet spille ind med, hvad der står i litteraturen, og hvad der teoretisk vil kunne lade sig gøre.

Jeg kunne håbe, at Uddannelses- og Forskningsministeriet lægger de meget ambitiøse kommercielle målsætninger, som er sat op for universiteter lidt på hylden og går lidt tilbage til at forstå, hvad et universitet i virkeligheden er, og hvad deres kernekompetencer er. De præmisser, som samarbejderne skal foregå på, skal måske være mere realistiske og baseret på, hvad hver part reelt bringer på banen.

CASE 8: Strategisk samarbejde i medicinalbranchen

Medicin er et af Danmarks vigtigste forretningsområder. Vores globale førerposition er opnået gennem forskning, både internt i virksomhederne og i samarbejde med universitetsforskere og partnere, der besidder den nødvendige kompetence, bl.a. de mange mindre virksomheder i bioteksektoren. Med et krav om konstant innovation i stigende konkurrence bliver samarbejde om viden med eksterne partnere af afgørende betydning. Modeller for hvordan eksternt samarbejde bedst organiseres kan være det, der skiller morgendagens vindere fra taberne.

Som følge af ændringer i medicinalindustrien har *Lundbeck A/S* i lighed med andre medicinalvirksomheder de senere år været under stort pres. Det har ikke længere været tilstrækkeligt at modificere kendte lægemidler for at klare sig på markedet. Nye konkurrencedygtige lægemidler skal være baseret på et langt mere indgående kendskab til de biologiske mekanismer i sygdomme. Som følge heraf har Lundbeck over en årrække ændret sin tilgang til forskning radikalt, så forskning i dag i stor udstrækning sker i eksterne samarbejder.

Med udgangspunkt i Lundbecks situation tog ph.d.-stipendiat *Jane Bjørn Vedel,* Institut for Organisation, i 2008 initiativ til et ph.d.-projekt, som skulle undersøge de specifikke udfordringer i at omlægge forskning fra at foregå internt i virksomheden til i stigende grad at foregå i eksterne samarbejder. Hvad er forudsætningerne for at "åbne op"? Hvordan kan man som virksomhed åbne op og samtidig lave strategisk målrettet forskning? Hvad er de ledelsesmæssige og organisatoriske konsekvenser af denne proces? Projektet ville undersøge den interessante situation at en virksomhed i en industri, som er kendt for at være forholdsvis lukket og værne om sin forskning, bevidst og strategisk begynder at åbne op.

Da projektet fra start havde høj prioritet i Lundbeck og CBS, blev det forankret hos Lundbecks daværende koncernforskningsdirektør *Peter Høngaard Andersen* og hos professor og forskningsdekan *Alan Irwin,* som var akademisk vejleder.

RESULTAT

Lundbeck har i samarbejde med CBS udviklet nye modeller for, hvordan den viden der findes i forskellige miljøer, kan samles og integreres i en pulje, som er langt større og lettere at udnytte, end nogen af de klassiske modeller, hvor virksomheden køber sig til enkeltresultater efter behov. Modellen er implementeret i Lundbecks R&D-strategi..

For det første har forskningsprojektet haft betydning for, hvordan Lundbecks forskningsledelse har analyseret og anskuet de specifikke udfordringer i at formidle og anvende forskning. Gennem detaljerede casestudier har projektet bidraget til at afklare og kortlægge udfordringerne i at forske i eksterne set-up. F.eks. har projektet beskrevet den dobbelte risiko, der er forbundet med både at gå fra

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Managing Strategic Research**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Ph.d.-stipendiat Jane Bjørn Vedel, Institut for Organisation**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Lundbeck A/S**
PROJEKTTYPE:	**Ph.d.-afhandling**
KONTAKT:	**Jane Bjørn Vedel: jbv.ioa@cbs.dk**

modificering af kendte lægemidler til at beskæftige sig med helt basal sygdomsbiologi og samtidig udforske denne sygdomsbiologi i eksterne forskningssamarbejder. Tilsammen indebærer disse skift øget usikkerhed i forskningsprocessen og dermed også i de strategiske beslutninger. Projektet har gennem en række rapporter givet anbefalinger til, hvordan øget risiko og usikkerhed kan tackles konkret og organisatorisk.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

At skifte fra ét forskningsparadigme til et andet har store organisatoriske konsekvenser. Projektet har bidraget til at skabe overblik over disse konsekvenser, især for forskningsledere. For forskningsledere betyder overgangen til øget eksternt samarbejde, at de skal håndtere langt mere usikkerhed. Da de ikke har formel kontrol over samarbejdspartnere, er meget overladt til kommunikationen mellem samarbejdspartnerne. Desuden er forskningsledere nødt til at have et dybt kendskab til forskning og acceptere, at ikke alt kan puttes i kasser fra starten. Langt mindre er skemalagt, hvilket stiller store krav til den løbende opfølgning.

Dernæst har projektet bidraget direkte til udviklingen af en ny strategisk tilgang til eksterne samarbejder i Lundbeck. Artiklen ”Adaptive frameworks” beskriver, hvordan man kan organisere og lede samarbejder på en måde som er både strategisk og undersøgende. Et ”adaptive framework” har et klart overordnet mål, som samarbejdspartnerne udvikler sammen. Men derudover er rammerne for samarbejdet forholdsvis fleksible. Der er en indbyrdes forventning om, at man kan støde på noget i processen, som vil kræve en redefinering af samarbejdet.

Til forskel fra andre tilgange til forskningssamarbejde, som skelner skarpt mellem virksomheder og universiteters roller i forskning (f.eks. den traditionelle ”cash-and-carry” model eller den udbredte idé om ”partnerskaber”), er ”adaptive frameworks” baseret på en forventning om ”co-production”. Det vil sige, at de deltagende parter reelt samarbejder om at udvikle problemstillinger og bidrager på lige fod i forskningsprocessen.

PUBLIKATIONER

- Ph.d.-afhandling med titlen “Managing Strategic Research”, 314 s.
- 3 peer-reviewed artikler, heriblandt Vedel et al. 2013 publiceret i Nature Reviews Drug Discovery (Impact Factor 33.078)
- En række white papers om ledelse af forskningssamarbejde med konkrete anbefalinger til Lundbeck

Peter Høngaard Andersen, tidligere koncernforskningsdirektør, Lundbeck:

Der er krav om at skaffe sig øget adgang til innovation og samtidig opnå større finansiel fleksibilitet ved at skære i de faste omkostninger. Derfor bliver partnerskaber mere og mere betydningsfulde for virksomhederne.

Vi har behov for langt mere intense samarbejder, hvis vi skal høste den nødvendige innovation. Det stiller store krav til både os og vores samarbejdspartnere. Til gengæld har vi set spændende resultater fra de mere intense samarbejder.

Vi har sammen analyseret gode og dårlige samarbejder i forhold til for eksempel procedurer og personligheder. Det har været et nyt og meget givende samarbejde mellem samfundsvidenskabelig universitetsforskning og vores R&D. Resultaterne har været ekstremt brugbare for mig som leder, og de blev implementeret som en integreret del af vores nye R&D-strategi.

De white papers er et rigtig godt udgangspunkt for vores beslutninger på strategisk plan, men også på et langt mere konkret niveau. For de kommer med helt specifikke anbefalinger til, hvordan vi kan gribe processen an. Faktisk helt ned til, hvilke forskningslederprofiler der er gode til hvilke typer af samarbejde. De bliver i allerhøjeste grad brugt i hverdagen.

Jeg har været ude at fortælle om adaptive frameworks i en del virksomheder og på mange konferencer, for der er en stor interesse for vores model og de metoder, som vi har udviklet sammen. Det er bestemt ikke kun lægemiddelindustrien, der står med de udfordringer. Jeg har eksempelvis leveret et oplæg til en konference, hvor McKinsey præsenterede netop de udfordringer, som vi har et løsningsforslag til.

CASE 9: C-dag – forskning omsat til strategisk ledelse i virksomheden

Carlsberg Group står midt i en omfattende forandring. I 2008 købte man store dele af den globale bryggerivirksomhed Scottish & Newcastle, der på daværende tidspunkt var det sjettestørste bryggeri i verden. Dermed gik Carlsberg Group med et slag fra at være et lokalt, nordeuropæisk bryggeri til en stor global virksomhed med 40.000 ansatte, 500 ølmærker og produktion i 50 lande. I dag er det verdens fjerdestørste bryggeri.

Opkøbet var startskud til en langvarig indsats for at integrere de gamle og de nye dele af Carlsberg Group. En ny vækststrategi fra 2009 under overskriften "The fastest growing global beer company" skulle samtidig udvikle Carlsberg Group til global fast moving consumer goods-virksomhed. Strategien indebar blandt andet, at Carlsberg Group skulle fortsætte opkøb og effektivisering.

De mange og omfattende forandringer initierede en lang række forskningsprojekter. Alligevel kom det som en overraskelse for professor *Majken Schultz,* som selv har haft et forskningssamarbejde med Carlsberg Group siden 2009, da hun i 2013 fandt ud af, at der alene på CBS var ti forskellige forskere, der var involveret i forskellige forskningsprojekter om Carlsberg Group. Projekterne omfattede bl.a. identitet og branding med udgangspunkt i virksomhedens klassiske motto 'Semper Ardens' *('Altid brændende')*, omstillingen fra lokalt bryggeri baseret på håndværkstradition til en global fast moving consumer goods-virksomhed og udvikling af fælles strategi baseret på fem 'Winning Behaviours'.

Majken Schultz foreslog derfor en C-dag, hvor ti forskere fra CBS præsenterede deres resultater for ledere og ansatte fra Carlsberg Group. Blandt deltagerne var bestyrelsesformand *Flemming Besenbacher,* halvdelen af Carlsberg Groups bestyrelse og flere senior vice presidents, heriblandt *Anne-Marie Skov,* Senior Vice President for Group Communications & CSR, SVP's for Group Human Resources og SVP for Global Marketing and Innovation. C-dag blev en anledning til at dele indsigter om en lang række aspekter af Carlsberg Groups store forandringsproces.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**C-dag – og en lang række forskningsprojekter om og med Carlsberg Group**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Professor Majken Schultz, Institut for Organisation, lektor Mette Zølner, Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, Mary Jo Hatch, Adjunct and Visiting Professor, CBS, og Adjunct Professor Emerita, University of Virginia og en række andre forskere med tilknytning til CBS**
SAMARBEJDSPARTNERE:	**Carlsberg Group**
PROJEKTTYPE:	**Fælles seminar mellem Carlsberg Group og CBS**
KONTAKT:	**Majken Schultz: ms.ioa@cbs.dk**

RESULTAT

Ledelsen i Carlsberg Group har fulgt op på den viden, som blev præsenteret på C-dag på forskellige måder:
Studiet af "Semper Ardens" har bidraget med helt ny indsigt hos ledelsen om håndværkstraditionens betydning for Carlsberg Group. Dette har strategisk betydning, fordi "craft beer" er den produktkategori, der vokser mest på globalt plan. Den historiske autenticitet har også stor værdi for Carlsberg Groups arbejde med omdømmet i dag. Viden fra projektet er blevet ført videre i et nyt projekt hos Carlsberg Group om reformulering af virksomhedens corporate brand.

Studiet af Carlsberg Groups omstilling til FMCG-virksomhed har betydet, at topledelsen er blevet mere opmærksom på, hvordan man kommunikerer om historien og de værdier, der ligger i brygtraditionen. Selvom man fra starten har talt om at arbejde "GloCalt", vil man være mere bevidste om, hvordan man kan bygge på den lokale identitet og dens rolle i den videre forandringsproces.

Resultaterne af studiet af "Winning Behaviours" er kommunikeret tilbage til kommunikationschefen hos det franske datterselskab, bryggeriet Kronenbourg. Det har givet ny viden både i Frankrig og hos Carlsberg Groups centrale kommunikationsafdeling om, hvordan implementeringen af "Winning Behaviours" har fundet sted.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

De forskellige forskningsprojekter om Carlsberg Group bidrager inden for forskellige områder af samfundsvidenskaberne, afhængig af deres videnskabelige og teoretiske afsæt.

Studierne af "Semper Ardens" og forandringsprocessen bidrager til studiet af organisationers identitet og hvordan implementering af forandringer spiller sammen med virksomhedens identitet, interne værdier og eksterne brand.

- Et paper om "Corporate Brand Charisma" i Scandinavian Journal of Management, juni 2013, med titlen "The dynamics of corporate brand charisma: Routinization and activation at Carlsberg IT".
- Et paper om "Semper Ardens" er under review hos Administrative Science Quarterly, et internationalt toptidsskrift.
- Et paper om transformationsprocessen er skrevet sammen med Anne-Marie Skov fra Carlsberg Group og er under review i et andet toptidsskrift, Academy of Management Discoveries.

Hertil kommer en lang række konferencepræsentationer og indlæg som inviterede talere.

Studiet af oversættelsen af "Winning Behaviours" hos Kronenbourg følger en etnografisk tradition for at studere, hvordan der skabes lokal mening i implementeringsprocessen, men det bidrager også til forskningen om viden i virksomheder, hvordan den cirkulerer, og hvilke barrierer i form af f.eks. sprog, der binder viden til en bestemt kontekst.

Anne-Marie Skov, Senior Vice President, Group Communications & CSR, Carlsberg Group:

C-dagen var en øjenåbner for både for mig og for vores bestyrelsesformand. Det var egentlig først på selve dagen, at det gik op for os, hvor mange hjerner på CBS, der var beskæftiget med at se på Carlsberg Group og skabe insights om Carlsberg Group og om det, som er utroligt vigtigt for Carlsberg Group, nemlig transformationen fra et lille lokalt bryggeri til en international spiller.

For Carlsberg Group lægger et arrangement som C-dagen en ekstra dimension til samarbejdet med forskningen. De mange forskellige forskningsbidrag tegner tilsammen et mere holistisk billede af den transformationsproces, som Carlsberg Group står midt i. Derfor har det en selvstændig værdi for Carlsberg Group, at CBS kan samle så mange forskere, der fra hver deres forskningsperspektiv belyser den samme forandringsproces.

CASE 10: Værdien af årsrapporten

Hvert år bliver der brugt millioner af kroner på årsrapporter i store virksomheder. Samtidig er der tvivl om, hvorvidt årsrapporterne faktisk bliver brugt i omverdenen. Bruger virksomhederne for mange ressourcer på årsrapporten sammenlignet med deres værdi for modtagerne, og har rapporterne det rigtige indhold?

Dilemmaet er blevet større i de senere år, hvor professionelle virksomhedsanalytikere, investorer og bankfolk har fået adgang til stadig mere information. Børsnoterede virksomheder udgiver faste kvartalsrapporter og stiller mængder af information til rådighed på deres hjemmeside. Erhvervsmedierne dækker de store virksomheder tæt med løbende citater fra ledelsen.

Parallelt er kravene til årsrapporter vokset i forlængelse af årsregnskabsloven fra 2001 og nye internationale standarder for børsnoterede virksomheder. Årsrapporten er blevet mere kompleks og ressourcekrævende. Finanskrisen har pustet yderligere til det bål, hvor virksomhederne hvert år bruger mange arbejdstimer for at formidle den rigtige information på en retvisende måde.

Alt i alt tegner dette billedet af en voksende kløft mellem virksomhedens omkostninger på den ene side og den opnåede værdi på den anden. Med et markant omkostningsfokus og store besparelser hos mange virksomheder under krisen er årsrapporten et oplagt mål for et kritisk, omkostningsbevidst blik. CBS gennemførte i 2011 den hidtil mest omfattende undersøgelse af årsrapportens værdi i Danmark.

Undersøgelsen gennemførtes som en elektronisk survey i april og juni 2011. I alt 667 respondenter besvarede spørgeskemaet. 407 af respondenterne er regnskabsbrugere, der fast læser årsrapporter både fra børsnoterede og unoterede virksomheder. Flertallet er ansat i bankerne, men også professionelle investorer, aktieanalytikere og private investorer er repræsenteret. De resterende 260 respondenter kommer fra store virksomheder.

RESULTAT

Undersøgelsens klare konklusion er, at den reviderede årsrapport er den væsentligste og mest troværdige kilde til information om virksomheden. Når det drejer sig om de børsnoterede virksomheder, så vurderer bankerne årsrapportens betydning til 4,84 på en skala fra 1 til 5. Hos andre grupper af brugere (analytikere, private og professionelle investorer) ligger vurderingen tilsvarende højt. Samtidig afslører undersøgelsen, at virksomhederne og brugerne ikke altid er enige om, hvor værdien i årsrapporten ligger. Noterne er f.eks. væsentligt stof i en årsrapport, og det er et område, hvor virksomhederne bruger mange ressourcer.

Set fra brugernes synspunkt mangler der imidlertid det sidste for, at noterne giver præcis de oplysninger, der er behov for.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Værdien af årsrapporten**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Lektor Thomas Riise Johansen og professor Thomas Plenborg, Institut for Regnskab og Revision**
SAMARBEJDSPARTNER:	**PwC**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsprojekt baseret på spørgeskemaundersøgelse og publiceret som en virksomhedsrettet rapport i samarbejde med PwC**
KONTAKT:	**Thomas Riise Johansen: trj.acc@cbs.dk**

Det drejer sig blandt andet om noter om de kritiske skøn, der er foretaget i regnskabet, og nedskrivningstest vedrørende goodwill, altså hvor meget de immaterielle værdier, som virksomheden bogfører i form af såkaldt goodwill, kan holde til en nærmere efterprøvning. Her kunne virksomhederne give deres læsere mere værdi.

Det er viden, som *PwC* har brugt direkte i deres rådgivning og kommunikation til virksomheder, og som både PwC og CBS har gjort et stort stykke arbejde for at udbrede. Der er blandt andet afholdt en række konferencer med deltagelse af mellemstore og store danske koncerner. Mellem 100 og 150 personer deltog ved hver konference.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

En artikel baseret på undersøgelsens resultater er publiceret i tidsskriftet "Accounting and Business Research" volume 43, issue 6 fra 2013. Artiklen indeholder de samme resultater som rapporten, men uddyber den videnskabelige fundering. Artiklen indeholder også en grundigere forskningsmæssig gennemgang af resultaterne og deres relevans for den internationale forskning i årsrapporter. Samtidig viser forskningsartiklen, at undersøgelsen ikke blot har væsentlige budskaber til virksomhederne, men også til nationale og internationale reguleringsmyndigheder vedrørende indholdet af den nuværende og fremtidige regulering af årsrapporten.

Henrik Steffensen, partner og leder af PwC´s revisions- og regnskabsfaglige afdeling:

Årsrapporten har i flere år været klandret for ikke at være noget værd. Synspunktet har været, at folk ikke ønsker at bruge tid på årsrapporten, eftersom megen anden information er tilgængelig hele tiden på internettet. Vi mente ikke, det kunne være rigtigt, så vi satte os for at undersøge det.

For os er det en gevinst, at de resultater, vi finder frem til, er frembragt af uafhængige forskere. Ingen kan sige, at resultaterne er farvede. Dertil kommer, at forskerne har en anden indgangsvinkel til mange ting. De kender metoder og alternative indfaldsvinkler langt bedre, end vi gør. De ser nogle gange tingene ud fra en bredere synsvinkel, end vi gør. Når de skal formulere et spørgsmål, kommer de hele vejen rundt, hvor vi kan have tendens til at være farvet af, hvad vi lige har oplevet i vores seneste kontakt til virksomheder.

Den absolut vigtigste tilbagemelding var, at årsrapporten stadig står som det vigtigste dokument blandt alle de kilder, vi spurgte til. Som læser har man brug for at få den samlede historie om virksomheden med den sikkerhed, at der har været en revisor inde over. Det betyder meget for os at have den viden, men også at vores kunder ser PwC som dem, der har den nyeste viden om årsrapporter og er med på de nye tendenser. Den undersøgelse har givet en revitalisering af et meget stort forretningsområde, nemlig vores rådgivning af virksomheder om, hvad de kan gøre med deres årsrapport.

KUN DEINV OLVE RING

CASE 11-14

KUNDE-INVOLVERING

CASE 11: Brugerdreven innovation

Brugerdreven innovation fik sit store gennembrud i perioden umiddelbart efter årtusindskiftet. Det er en metode til at fremme udviklingen af nye produkter og løsninger ved at bygge på viden, erfaringer og ideer blandt personer udenfor virksomheden, typisk brugerne af virksomhedens produkter.

I en situation med skærpet international konkurrence, der presser omkostninger og stiller større krav til at differentiere sig på markedet, ses brugerdreven innovation som en mulighed for at udvikle nye, nogle gange radikale løsninger, uden at det kræver massive og risikable investeringer i virksomhedens interne forsknings- og udviklingsafdelinger.

En analyse fra Erhvervs- og Vækstministeriet fra 2008 viste, at der kan være økonomiske fordele ved systematisk at afdække brugerbehov i innovationsprocessen. Analysen viste også, at kun få virksomheder arbejdede systematisk med at have fokus på brugeren i innovationsprocessen. Eksempelvis har forskningen vist, at brugerne af et konkret produkt, nemlig kajakker, står for ti gange så mange innovationer som de virksomheder, der producerer kajakkerne.

Da dagsordenen om brugerdreven innovation brød igennem, var temaet nyt og – med enkelte undtagelser – uden nogen særlig historik i den praktiske verden blandt danske virksomheder. Derfor savnede virksomhederne forståelse for potentialet, men også konkrete værktøjer til at gennemføre innovationsprocesserne. Det gjaldt både i forhold til at anspore brugerne til innovation og i forhold til at høste resultatet af brugernes innovation, uanset om den var motiveret af virksomheden eller blot foregik alene på brugernes initiativ.

På den baggrund besluttede CBS i 2005 at stifte Danish User-Centered Innovation Lab, DUCI. Daværende lektor på CBS *Lars Bo Jeppesen* var den primære drivkraft i arbejdet. Han havde siden 2003 arbejdet sammen med en af de førende forskere på området, *Eric von Hippel* på MIT i Boston. DUCI blev derfor et samarbejdsprojekt mellem CBS og MIT. Senere kom Aarhus School of Business med i samarbejdet.

RESULTAT

Forskningen i DUCI og efterfølgende forskning ved CBS har direkte ført til nye innovationsmetoder hos konsulentvirksomheden *UsersInnovate*.

USER TOOLKIT-METODEN

User toolkit-metoden består i, at virksomheden udstyrer brugere med værktøjer til selv at udvikle og forbedre virksomhedens produkter. Virksomheden holder øje med brugernes løsninger og vurderer, hvilke af brugernes innovationer der kan gøres til nye produkter. Metoden har bl.a. været anvendt i *Coloplast*.
I dag bruger UsersInnovate metoden sammen med konsulentvirksomhedens kunder. For eksempel i samarbejdet med en udenlandsk virksomhed, der

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**DUCI – Danish User-Centered Innovation Lab**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Lektor Lars Bo Jeppesen, Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (Aktuelt på orlov. Arbejder p.t. på Università Bocconi i Milano)**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Konsulentvirksomheden UsersInnovate**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsprojekt i samarbejde mellem CBS, MIT og det daværende Aarhus School of Business. Involvering af en række store danske virksomheder som Coloplast, LEGO, B&O, IO Interactive, Danisco og Novo Nordisk med flere. Støttet af Erhvervsministeriet**
KONTAKT:	**Lars Bo Jeppesen: lbj.ino@cbs.dk**

producerer hundemad. Her har brugerne fået mulighed for at sammensætte og få tilsendt deres egen opskrift på hundemad baseret på f.eks. smagsønsker og hundeprofil. Ved at lade brugerne eksperimentere og sammensætte deres egen opskrift, har virksomheden flyttet udviklingen af fysiske produkter helt ud til brugerne. Hvilke opskrifter, der nyder popularitet, bliver direkte synlige i systemet og kan danne afsæt for lancering af nye produkter.

LEAD USER-PROJEKTER OG LØSNINGER FRA ANALOGE DOMÆNER

En anden innovationsmetode er at identificere løsninger i andre domæner og overføre dem til det område, hvor problemet er. Metoden går ud på at spørge Lead Users, det vil sige innovative brugere med et ekstremt behov, som har lavet deres egne løsninger til at løse problemet, om de kan pege på analoge domæner, hvor det kunne være frugtbart at søge efter nye løsninger.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningsarbejdet i DUCI og efterfølgende forskning i brugerdreven innovation på CBS har affødt en lang række videnskabelige publikationer, som har bidraget til forskningen i brugerdreven innovation. Blandt andet har Lars Bo Jeppesen skrevet en lang række artikler om brugerdreven innovation, heriblandt:

- "User Toolkits for Innovation: Consumers Support Each Other". Artiklen er publiceret i Journal of Product Innovation Management, vol. 22, no. 4 fra 2005.
- "Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments". Artiklen er skrevet sammen med Lars Frederiksen og er publiceret i Organization Science, vol. 17, no. 1 fra 2006.
- "Marginality and Problem Solving Effectiveness in Broadcast Search". Artiklen er skrevet sammen med Karim R. Lakhani og er publiceret i Organization Science, vol. 21, no. 5 fra 2010.

Lars Bo Jeppesen, lektor, CBS:

Vi tog nogle af de førende forskere i Europa og satte dem sammen med førende danske virksomheder, som var interesserede i at arbejde aktivt med brugerdreven innovation. Det betød, at virksomhederne var interessante for forskerne, og forskerne var interessante for virksomhederne. Der var også folk fra Erhvervsministeriet, der lyttede med og fik ideer ad den vej. Der var en god symbiose mellem forskningen og virksomhederne, og det resulterede i en del forskningsprojekter.

Peter Kragh, grundlægger og partner, UsersInnovate:

I Coloplast gik vi ind som medlem af DUCI, fordi vi ville lave et bruger-community til innovation, Innovation By You. Dengang var det her fuldstændig nyt. Jeg blev inviteret til MIT og Harvard for at tale om det som praktiker. Jeg er fortsat ude og give præsentationer f.eks. sammen med Lars Bo Jeppesen. Vi var i Novozymes i 2013 for at tale om online communities og om, hvordan man gør. Han er forskeren, der leverer den teoretiske side, og jeg er praktikeren, der kan fortælle om, hvordan man implementerer teorierne i praksis.

Det er metoder, som jeg reelt set bruger hver eneste dag i mit arbejde. Når virksomheder prøver at lave brugerinnovation på egen hånd, fejler de oftest. Jeg ser min opgave som at overføre forskernes arbejde til en praktisk kontekst og dermed hjælpe virksomheder til at øge deres innovationsresultater med brugerinnovation. Derfor er forskernes arbejde meget værdifuldt. At noget af den førende forskning inden for brugerinnovation kommer fra CBS, hjælper til at styrke Danmark i den internationale konkurrence om innovationskraft.

Når en førende forsker som Lars Bo Jeppesen kommer med fantastiske nye forskningsresultater, som vi kan overføre direkte til praktisk arbejde, er det helt fantastisk.

CASE 12: Design framing

Danske designermøbler er i høj kurs globalt set. I de sidste 20 år har danske designermøbler igen oplevet stor efterspørgsel. Både de nye, men især de klassiske tegnet af arkitekter som Arne Jacobsen, Hans J. Wegner og Poul Kjærholm. Det sker efter en lang periode, hvor en del af de danske designklassikere var tæt på at gå ud af produktion.

Danske Arne Jacobsens *7'er* stol er ifølge mange eksperter formentlig verdens mest solgte stol, og hans *Ægget* er sammen med blandt andet Poul Kjærholms *PK 22* og Mies van der Rohes *Barcelona* nogle af verdens mest kendte møbler. Originalerne med den rette patina er i høj kurs verden over og faktisk mange gange dyrere end udgaver frisk fra fabrikken. Selvom produktionen af de fleste møbler i dag foregår uden for landets grænser, er der fortsat mange arbejdspladser og masser af eksport og prestige forbundet med de danske møbelklassikere. Samtidig er interessen for design udvidet til større dele af verdens lande, så det nu ikke længere kun er velhavere i Europa og USA, der er potentielle kunder, der er også potentielle kunder i Asien, Afrika og Sydamerika.

Konkurrencen fra nye designere og producenter gør, at de danske design-virksomheder må tænke mere kreativt, men også blive bedre til at genbruge og revitalisere de indsatser, der fra 1930'erne og frem til 1970'erne gjorde danske designmøbler kendt i hele verden. Marketing og positionering er derfor centralt for producenterne af designermøbler. Iscenesættelse af møblerne er afgørende for, om forbrugerne er interesserede i at betale en merpris. *John Christiansen* og en række andre forskere på CBS har derfor i en årrække beskæftiget sig med designledelse og marketing i forhold til design. Gruppen har blandt andet fokuseret på, hvordan virksomheder positionerede de danske møbler i deres storhedstid, og hvad de helt konkret gjorde for, at de blev forbundet med luksus. Og ikke mindst hvad der gør, at nogle møbler bliver tidløse klassikere, der har flere liv. Jo mere producenterne ved om dette, jo bedre kan de også blive til at målrette deres salgsindsats og markedsføring.

RESULTAT

Forskningen og især den løbende dialog har givet ny indsigt i, hvordan Fritz Hansen har opbygget deres succes og dermed også været med til at give ny viden om, hvordan de erfaringer kan bruges i det fremadrettede arbejde. Forskerne så især muligheden for at arbejde med en relativt ny teori om "framing" på Fritz Hansen. Altså en undersøgelse af hvordan møblerne blev sat i en bestemt sammenhæng, der gjorde dem attraktive for køberne. De var ikke bare funktionelle møbler i et godt design. De blev til mere end blot møbler og kom til at underbygge et ønske om et bestemt image hos ejeren. For med et nærmest identisk produkt gennem knap 60 år er det ikke nyhedsværdien, der kan differentiere og sælge.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Design framing**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Professor John Christiansen og ph.d.- stipendiat Marta Gasparin, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Fritz Hansen A/S**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsprojekt**
KONTAKT:	**John Christiansen: jc.om@cbs.dk**

PERSPEKTIVER

Det har vist sig, at møbler sagtens kan få en længere og ny livscyklus. Det vil derfor være oplagt at undersøge andre områder, hvor noget tilsvarende kunne gøre sig gældende. Eksempelvis inden andre former for boligtilbehør, såsom belysning og køkkenudstyr. Ligesom tøj og måske især accessories som briller og ure.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Forskningen har bidraget til at udfordre den gængse tænkning om produkters livscyklus og er blevet optaget som artikler i ledende peer-reviewed tidsskrifter og som oplæg ved internationale konferencer. Produkter som Ægget og 7'eren viser, at produkter kan overskride de gængse forestillinger for produkters livscyklus. Forskningen fokuserer på, hvordan produkterne har gjort det.

Peter Kragh, grundlægger og partner, UsersInnovate:

Nogle af vores designklassikere har fået en ny livscyklus. Det er både glædeligt og i starten også en smule overraskende. For det udfordrer hele den gængse tænkning omkring produkters livscyklus. Derfor er det jo interessant for os at se på, hvilke processer der er på spil. Så vi kan blive endnu bedre til at udnytte tendenserne i markedet.

Vi kan jo se, at nogle af vores klassikere har fået en ny livscyklus. En del af æren skyldes bevidste handlinger fra vores side, men en del er også noget mere ubevidst. Det er derfor utroligt interessant for os at arbejde sammen med nogle eksterne, der kan gå det spadestik dybere. Og på en helt anden måde end vi selv eller de normale konsulenter kan.

Det har været et vanvittigt spændende samarbejde, hvor det er fantastisk med nogle, der har tid og mulighed for at fordybe sig. Især at de ser på nogle længere perspektiver end os har udfordret vores måde at tænke på. Derfor har det også være ekstra interessant, at Marta Gasparin er italiener, for hun er på samme tid kommet med en international og forskningsbaseret tilgang.

Vores klassikere er igen kommet med ind i strategiplanerne, og vi er blevet langt mere bevidste om, hvordan vi arbejder med at indgå samarbejder og få vores møbler ind i flere attraktive sammenhænge. Jeg kan derfor ikke pege på et enkelt, konkret resultat, men på en lang række af områder, hvor vi er blevet mere bevidste om, hvad der virker og hvad vi skal gøre fremover.

Vi arbejder mere bevidst med nye materialer og gæstedesignere for hele tiden at genopfriske vores klassikere. Det er med til at give vores forhandlere en ny mulighed for at tale om dem. For vi kan se, at det nye og spændende er indgangsbilletten, men at kunderne ofte ender med at købe de klassiske farver og materialer. Samarbejder og framing giver også muligheder for omtale i relevante medier. Begge dele så vi eksempelvis ved vores samarbejde med den engelske designer Paul Smith og den danske kunstner Tal R omkring Ægget.

CASE 13: Kundeklager som strategisk ressource for virksomheden

De fleste virksomheder har efter eget udsagn fokus på kunderne og deres tilfredshed. Alligevel nedprioriterer mange virksomheder de klager, de modtager fra utilfredse kunder. Herved går virksomheden glip af væsentlig information om, hvordan produkter og service kan forbedres, og de mister muligheden for at forvandle den utilfredse klager til en fremtidig loyal kunde.

Et projekt gennemført for Nordisk Ministerråd i 2005 og 2007 om klagehåndtering i de nordiske lande gav et antal overraskende resultater, som var med til at sætte kundeklager højere på dagsordenen. Desuden har resultaterne ført til, at Dansk Erhverv har ændret sin vejledning til medlemsvirksomhederne om, hvordan kundeklager bør håndteres.

Selv om undersøgelsen er 7 år gammel, danner resultaterne stadig basis for Dansk Erhvervs rådgivning, og utallige virksomheder har fået værdifuldt input til, hvordan de skal forbedre dialogen med utilfredse kunder.

RESULTAT

Analysen viste, at det væsentlige for kunderne ikke er at blive kompenseret. Derimod er det meget vigtigt for kunderne at blive hørt og at sikre, at den oplevede fejl ikke gentager sig, så andre bliver udsat for det samme. Faktisk viste det sig, at kompensation kommer langt nede på listen. Det betyder, at selve håndteringen af klagen er langt det vigtigste, og virksomhederne bør derfor give sig bedre tid til at lytte til klageren.

Analysen viste også, at kun 15 procent rent faktisk klager. Virksomhederne vil derfor ofte kun opleve den øverste del af isbjerget, mens hovedparten af de utilfredse kunder ikke vil give sig til kende overfor virksomheden, men måske kun overfor andre nuværende eller potentielle kunder til skade for virksomhedens omdømme.

Desværre var disse tal kombineret med en oplevelse hos kunderne om, at danske virksomheder ikke altid var lige gode til klagehåndtering. Tallene nærmest råbte på handling fra danske virksomheder, der både fik at vide, at klagehåndtering var vigtig, og at virksomhederne kunne blive bedre til at håndtere klagerne. Og ikke mindst at virksomhederne kun så en brøkdel af de klager, som kunderne havde.

PERSPEKTIVER

Siden analysen blev gennemført i 2007, er der sket en dramatisk udvikling i brugen af sociale medier, hvor kundeanmeldelser er blevet en integreret del af ikke blot butikkerne egne hjemmesider og Facebooksider, men også på en lang række deciderede anmeldelsessider, hvor Trustpilot er den mest kendte.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Forbrugernes syn på virksomhedernes klagehåndtering**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Lektor Ricky Wilke, Institut for afsætningsøkonomi**
SAMARBEJDSPARTNER:	**Nordisk Ministerråd, Dansk Erhverv, DEA, Nykredit m.fl.**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsrapporter og forskningsformidling**
KONTAKT:	**Ricky Wilke: rw.marktg@cbs.dk**

Få i detailhandelsbranchen er formentlig i tvivl om, at dette har en enorm indvirkning på især håndteringen af klager. For hvor kunderne før skulle fortælle personligt om deres utilfredshed til andre, har de nu muligheden for at dele deres utilfredshed med tusindvis af andre og uden nogen binding i forhold til tid og rum.

Det vil derfor være helt oplagt at føre analysen ind i en digital tid, hvor de digitale medier spiller en overvældende rolle for valg af produkt og leverandør. Ikke blot ved onlinekøb, men formentlig også i fysiske butikker.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Analysen fra 2005 er optaget som artikel i det peer-reviewede tidsskrift *International Journal of retail and Distribution Management*, mens analysen fra 2007 er optaget (double blind review) som konferenceproceeding på EMAC 2009 i Nantes.

Lone Rasmussen, markedschef, Dansk Erhverv:

Nogle ting var overraskende. Selv for os, der arbejder med handel og kunder. Eksempelvis at kompensationen fylder så lidt hos forbrugerne til fordel for det at blive hørt. Vi havde en pjece med gode råd om klagehåndtering, som vi reviderede i lyset af undersøgelsen.

Personligt har jeg brugt analysen rigtig meget. Både i forhold til rådgivning af vores medlemmer, men eksempelvis også fordi den viser, hvor vigtigt det er, at forbrugerne føler sig hørt. Og ikke mindst at en god klagehåndtering kan give vigtig viden og være vejen til mere loyale kunder, der kommer igen. Det er jo god forretning!.

Det kunne være spændende med en opfølgning, der også inddrog sociale medier og brugeranmeldelser. For det er et område, hvor vi stadig ikke har sikker viden.

CASE 14: Fair Speak – relevant og forståelig forbrugerinformation

Grænserne mellem vildledning og vejledning af forbrugerne er hårfin. Spørgsmålet er, om forbrugerne i virkelighed kan afkode den information de får via eksempelvis emballagen, eller om de tolker den på en måde, der vildleder? Og får de den rette information om produktet til at kunne tage et kvalificeret valg, når de står i købssituationen?

Forskningsprojektet fokuserer på noget af det mest centrale i forbrugerbeskyttelsen, nemlig hvordan producenterne kommunikerer deres produkt og især, hvilke informationer de sætter på emballagen og ikke mindst hvordan. Især inden for fødevarebranchen er der meget tale om såkaldte *anprisninger*, altså hvilke positive egenskaber produktet har for forbrugerens sundhed, velvære etc. Fair Speak undersøger, hvordan forbrugeren forstår kommunikationen på emballagen og dermed påvirkes i købssituationen.

Mange virksomheder vil gerne informere mere om deres produkter, hvordan de er lavet, og hvor råvarerne kommer fra. Men for mange virksomheder begrænser viden om forbrugernes adfærd sig til forbrugerundersøgelser om konkrete smagsvarianter, farver på emballage etc. Det er derfor de færreste virksomheder, der har en detaljeret viden om, hvad forbrugerne egentlig gerne vil vide mere om, og hvordan produktet dermed kan kommunikeres, så forbrugerne får den ønskede viden på en fair måde - således at både forbrugere og producenter er tilfredse med kommunikationen.

RESULTAT

Fra McDonald's og Arla til mikrobryggerier og gårdbutikker bliver kommunikationen på og omkring produktet vigtigere og vigtigere for salg og image. Hvor kommer råvarerne fra, hvordan har dyrene haft det, hvor lang tid har det været undervejs osv. På flere og flere produkter, og især i reklamer og på hjemmesider, kommer der derfor flere og flere historier og mere information om produkterne.

Ideelt set skulle forbrugerne via emballage og kommunikation i øvrigt være i stand til at træffe et rationelt valg ud fra deres egne præferencer, men forskningen viste, at forbrugerne ikke nødvendigvis indhentede al tilgængelig information (website mv.) og derfor ofte traf "irrationelle" købsvalg baseret på intuitiv adfærd.

PROJEKTETS FAKTA

PROJEKTETS TITEL:	**Fair Speak**
FORSKER OG INSTITUT/CENTER:	**Lektor Viktor Smith, Department of International Business Communication**
SAMARBEJDSPARTNERE:	**Arla, Toms, DTU, Københavns Universitet, Lund Universitet, Forbrugerrådet, Danmarks Aktive Forbrugere, Lantmännen-Schulstad, SuperGros**
PROJEKTTYPE:	**Forskningsprojekt**
KONTAKT:	**Viktor Smith: vs.ibc@cbs.dk**

Fair Speak-gruppen på CBS har fundet ud af, at syv ud af ti valg i supermarkedet træffes på i gennemsnit 4 sekunder. Hvordan kan producenterne under disse vilkår kommunikere med forbrugerne på en fair måde? Det spørgsmål er væsentligt for producenterne, så de kan give forbrugerne den uddybende information. Men det er i høj grad også vigtigt for forbrugerne, så de kan få en bedre og mere relevant information i købssituationen og træffe bedre og forhåbentlig mere oplyste valg.

Fair Speaks hovedfokus har været på kommunikationen på emballagen, men *Toms A/S* har brugt forskningen i hele deres produktkommunikation. Det betyder, at Toms nu i endnu højere grad kommunikerer direkte med forbrugerne. Netop fordi Fair Speak har påvist, at forbrugerne gerne vil have informationen, og at de faktisk også kan forstå de mere avancerede informationer og budskaber. En række produkter, bl.a. slik fra Toms A/S, er efterfølgende testet i samarbejde med de deltagende virksomheder. Resultaterne viste, at forbrugerne sagtens kan afkode den tilsigtede information og faktisk efterspørger mere information.

PERSPEKTIVER

Gruppen har lært meget om forbrugernes informationssøgning ved at fokusere på emballagen, men som erfaringerne fra Toms viser, bruger virksomhederne også forskningsresultaterne til at justere deres øvrige kommunikation. I takt med at flere og flere virksomheder kommunikerer mere om, hvor produkterne kommer fra og hvordan de bliver lavet, vil det være oplagt at se videre på den øvrige kommunikation omkring fødevarer. Toms alene udskifter over 400 varenumre og lancerer mere end 40 nye produkter om året, så der er behov for meget mere forskning i kommunikationen på og omkring fødevarer.

SAMFUNDSVIDENSKABELIGT BIDRAG

Arbejdet med emballage er tværvidenskabeligt, idet forskningen omfatter selve produktets egenskaber, marketing, design og sprogvidenskab. For at komme så tæt på købssituationen som muligt udviklede forskerne en digital test, hvor forbrugere tolker forskellige emballager og fortæller, hvilke informationer de får ud af dem, og hvilke produkter de finder mest attraktive. Gruppens resultater er publiceret i en lang række bøger og videnskabelige artikler.

Lars Christensen, marketingdirektør, Toms:

Vi har bestemt ikke noget mod at tjene penge på vores varer, men vi skal gøre det rigtige på den rigtige måde. Vi har ingen interesse i at forsøge at snyde forbrugerne. Det er både i vores og forbrugernes interesse, at vi kommunikerer med forbrugerne, så begge parter er tilfredse.

Vores deltagelse i projektet har bestemt skærpet vores bevidsthed omkring produktkommunikationen. Det har været utroligt givtigt med forskere, der har kunnet gå mere grundigt til værks end vi nogensinde selv kan. Vi har på baggrund af forskningen kunnet lave en række tommelfingerregler, som vi bruger i det daglige.

Vi havde inden projektet en hypotese om, at forbrugerne nærstuderer produktet, når de kommer hjem, og det har Fair Speak kunnet give os ret i. Så vi er blevet klogere på, at forbrugerne er dygtigere end som så, og at vi derfor ikke skal være bange for også at kommunikere nogle af de mere avancerede emner med forbrugerne.

SAMFU
EVANTE
NGPÅCI

NDSREL
ORSKNI
BS

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

FOTO: BJARKE MACCARTHY
DESIGNKONCEPT: 1508 A/S

TLF: +45 3815 3815
FAX: +45 3815 2015
E-MAIL: CBS@CBS.DK

WWW.CBS.DK

FORTROLIGT

OBS: dette er den seneste (gældende) campusstrategi fra april 2013

Seminar 2014
Baggrundsbilag
B2

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Revideret campusstrategi

4. april 2013

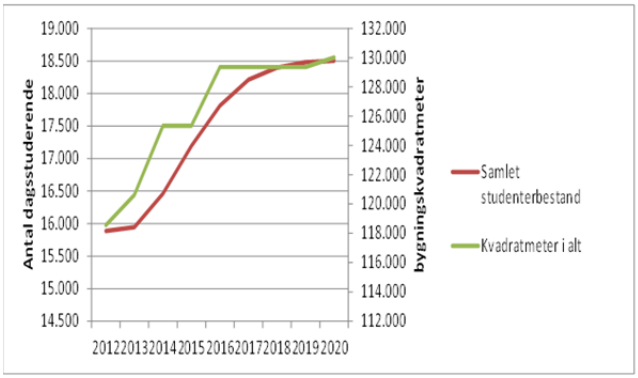
Opsummering

CBS campusstrategi er baseret på, at der omkring 2020 etableres en stor undervisnings- og forskningsbygning på Solbjerg campus. Ideelt set har vi behov for denne bygning tidligere, men grundet at en række forudsætninger først skulle etableres har planlægningen af denne bygning først kunnet påbegyndes indenfor de senere år. Bygningen forudsætter et markant sponsorat, men vil samtidig betyde, at CBS kan konsolidere en række mindre godt udnyttede, decentrale bygninger, ligesom det vil være en mulighed at fraflytte enten Dalgas Have eller Porcelænshaven, hvis dette vurderes strategisk relevant.

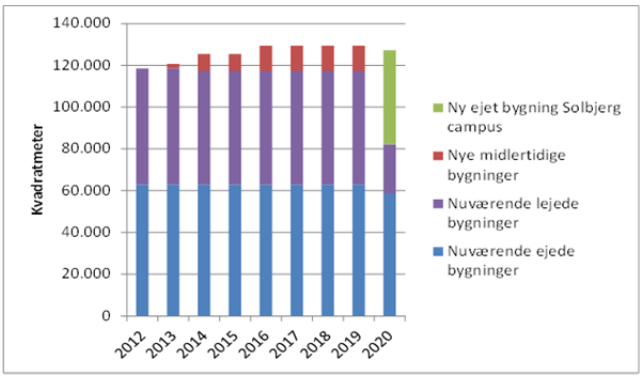
Indtil den nye bygning er etableret på Solbjerg campus leveres behovet for flere undervisningspladser som følge af en studentervækst på dagsstudierne på 20 pct. ift. 2011 i midlertidige undervisningsbygninger centreret omkring et nyt campus på Carlsberggrunden suppleret med dels tre nye auditorier ved Flintholm station, dels en række nye undervisningslokaler etableret i eksisterende bygninger. Planlægningen af disse løsninger burde ideelt set også have været påbegyndt tidligere, men grundet at en række forudsætninger først skulle etableres har også disse løsninger først kunnet påbegyndes indenfor de senere år. Der er på nuværende tidspunkt kun indgået forpligtelser svarende til optaget de næste par år. Det vil således være muligt at ændre strategien i både op- og nedadgående retning (kapacitet), såfremt de nuværende forudsætninger ændres.

Dette illustreres i nedenstående to figurer og uddybes efterfølgende.

Udvikling i studenterbestand og samlet m2



Fordeling af m2 på bygningstype



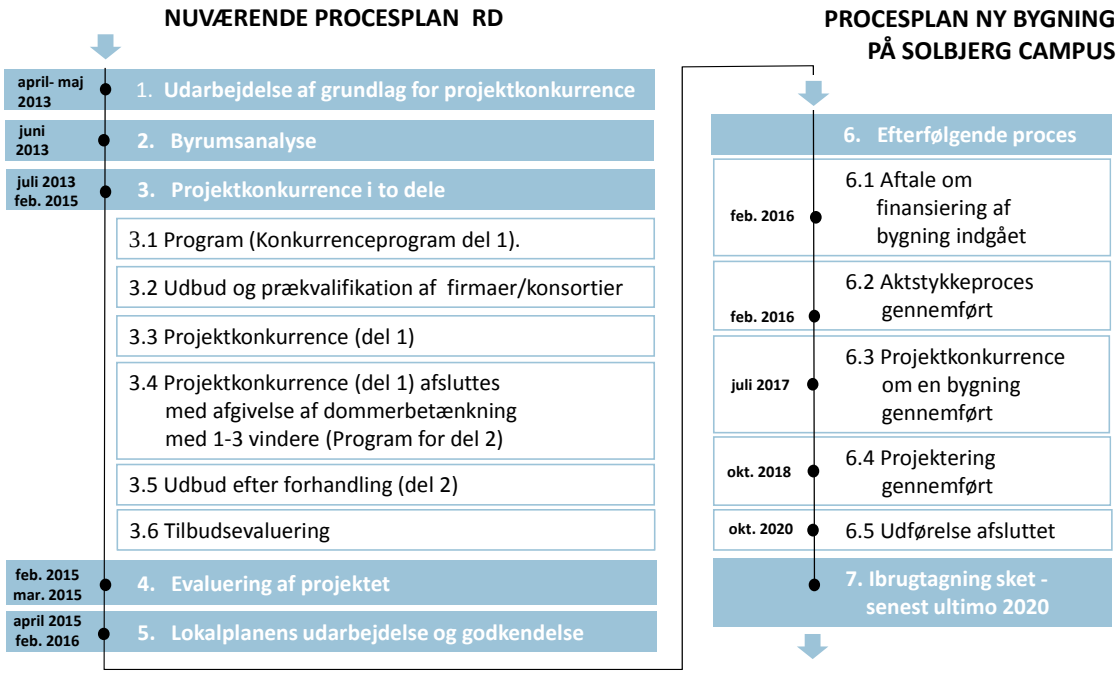
Den nye campusstrategi er ca. 30 mio. kr. dyrere i perioden 2013-2015 end hidtil forudsat i de finansielle hovedprioriteringer 2013-2017. Dette finansieres ved træk på egenkapitalen. Der er opstillet en plan for at bringe CBS' økonomi tilbage i balance i 2020 med en egenkapital på 200 mio. kr., men det gælder fortsat, at dette vil medføre en markant reduktion af undervisningskvaliteten og en reduktion af de øvrige udgifter. Og dette er under forudsætning af, at både det forhøjede taxameter og de forhøjede basisforskningsmidler fortsætter efter 2015 samt at 2 pct. bidraget til omprioriteringspuljen

fra 2018 og frem kommer tilbage til CBS. Med andre ord skal CBS have yderligere finansiering fra omkring 2016/2017 for at fastholde det nuværende CBS.

Udbygning på Solbjerg campus fortsat hovedmål

CBS campusstrategi er som hidtil baseret på anlæg af et bygningskompleks til både uddannelse og forskning på Solbjerg campus. Bygningen anslås at skulle være omkring 40.000-50.000 m2. Udformningen af bygningskomplekset forventes baseret på en masterplan for hele Solbjerg campus, der udarbejdes i en projektkonkurrence udskrevet af Frederiksberg kommune og CBS. Frederiksberg kommune og CBS har ansøgt Realdania om støtte til projektkonkurrencen. Forudsætningen for at CBS kan etablere bygningskomplekset, er et markant sponsorat, hvorfor den endelige udformning af bygningskomplekset vil ske i tæt samarbejde med sponsor. Samlet pris forventeligt omkring 1,5 mia. kr. Det nye bygningskompleks vil kunne konsolidere CBS' bygningsmasse på få store bygninger, samt muliggøre en evt. udflytning fra enten Dalgas Have eller Porcelænshaven.

Næste skridt i processen er, at RealDania Fonden behandler CBS' ansøgning. Der forventes svar d. 9. april. Derefter udskrives projektkonkurrencen, jf. nedenstående uddybende tidsplan.



Fleksibel løsning på kapacitetsbehovet frem til 2020

Som arbejdshypotese sigtes mod, at et nyt bygningskompleks på Solbjerg campus kan indvies i 2020, men der arbejdes på en tidligere indvielsesdato, ligesom tidsplanen kan

blive forskubbet. Indtil da har CBS behov for midlertidige undervisningsbygninger til at håndtere et stigende behov efter undervisningslokaler, dels grundet et stigende studentertal, dels grundet et stigende antal lektioner pr. studerende, jf. figur ovenfor.

Der har hidtil været sigtet mod en mindre undervisningsbygning fra 2013-2016 med ca. 900 undervisningspladser og så en stor ny undervisningsbygning fra 2016 til forventeligt 2026 med ca. 2.300 pladser, jf. de finansielle hovedprioriteringer 2013-2017.

Denne strategi er revideret, dels som følge af resultatet af udbuddet af undervisningsbygningen fra 2013-2016, dels grundet usikkerheden om tidspunktet for et nyt bygningskompleks på Solbjerg campus. Den reviderede strategi, som beskrives nedenfor, er baseret på en høj grad af fleksibilitet, således at den både kan tilpasses til en hurtigere gennemførelse af projektet, men også kan håndtere en evt. senere dato for færdiggørelse. Fleksibiliteten medfører også at den planlagte kapacitet relativt hurtigt kan reduceres eller forøges i forhold til udviklingen i det realiserede optag.

Strategien er i hovedtræk som følger:

- Fra efterårssemestret 2013 lejes tre store undervisningsauditorier ved Flintholm station med ca. 200 undervisningspladser pr. auditorium i mindst 5 år. Den samlede lejepris over 5 år ligger under både tærskelværdien for udbud og aktstykke, hvorfor CBS kan indgå lejemålet uden yderligere godkendelse. Derudover etableres tre undervisningslokaler i eksisterende bygninger ved at nedlægge lokaler, der sjældent anvendes. Det reducerer antallet decentrale undervisningslokaler som f.eks. Zoo, pumpehuset og Metropol, men det vil fortsat være nødvendigt at leje Falkoner bio i et mindre omfang i efterårssemestret 2013.
- Fra efterårssemestret 2014 lejes ca. 800 nye undervisningspladser i et nybygget lejemål på Carlsberggrunden. Det er dette lejemål, som har vundet CBS' udbud. Lejeaftalen kræver ikke aktstykke. Der vil være tale om et pavillonbyggeri med auditorier til ca. 75 og ca. 150 personer, åbne studiearealer samt grupperum i mindst fire år. Det er tanken, at en hel studieretning flytter til Carlsberg campus, som så kun har undervisnings på Carlsberg. Derudover ombygges Ovnhallen, således at den – ud over dens nuværende funktion - også kan bruges som stort undervisningsauditorium. Der forventes ikke at være behov for Falkoner bio fra forårssemestret 2014.
- Der er gode muligheder for at udbygge Carlsberg campus med yderligere midlertidige bygninger, ligesom der er identificeret potentiale for etablering af yderligere ca. 300-500 nye undervisningspladser i CBS' nuværende bygninger. Etableringen af undervisningslokaler i eksisterende bygninger forudsætter dog, at eksisterende kontorer skal nedlægges, og nye kontorlejemål findes tæt på Solbjerg campus. CBS' erfaring med kontorlejemål omkring Solbjerg campus viser, at der er godt udbud af kontorlejemål.

Det skal fremhæves, at repræsentanter for brugerne (studerende, VIP og TAP) vil blive involveret i udformningen af de nye bygninger inden for de rammer, som lejekontrakten sætter. Begge nye lejemål præsenteres nedenfor, og er uddybende beskrevet i vedlagte materiale.

Som det fremgår af ovenstående, indgår der ikke længere leje af én stor undervisningsbygning fra 2016-2026 i strategien, men til gengæld en række mindre lejemål fra 2013/2014, der kan tilvælges/fravælges fleksibelt alt efter tidsplanen for udbygningen af Solbjerg campus. Strategiskiftet skyldes dels ønsket om fleksibilitet, dels at CBS' erfaringer fra udbud efter skræddersyede lejemål viser, at etablering af et skræddersyet lejemål med omkring 3.200 undervisningspladser vil blive væsentligt dyrere end den initiale markedsscreening viste, ligesom CBS vil have vanskeligt ved både at styre processen omkring et nybyggeri på Solbjerg campus og etableringen af et midlertidigt lejemål for f.eks. 10 år. Da det bedst kan betale sig for CBS at udbygge Solbjerg campus, bør de interne kræfter prioriteres her.

Ovenstående kommunikeres til organisationen (ansatte og studerende) på et stormøde primo maj.

Revideret strategi baseret på ny behovsanalyse

Det engelske konsulenthus Scientia har i samarbejde med CBS gennemført en opdateret kapacitetsanalyse af CBS' behov for undervisningspladser ved en vækst i studentermasse på 20 pct. frem til 2020 ift. 2011, svarende til en studenterbestand på ca. 18.500 på dagsstudierne i 2020. Resultatet forelå primo februar 2013.

Analysen viser:

- CBS har brug for omkring 3.200 nye undervisningspladser i 2020 mod tidligere forventet 2.300 undervisningspladser.
- CBS mangler både lokaler med omkring 150 undervisningspladser og omkring 200-250 undervisningspladser. Tidligere var forventningen at ekstrabehovet primært ville være for lokaler omkring 150 undervisningspladser.
- CBS har omkring 800 lavkvalitetsundervisningspladser i enkeltstående lejemål (f.eks. Pumpehuset, Zoo mv.), som bør konverteres til middelniveau undervisningspladser indtil en permanent løsning kan etableres.

Vurderingen af behovet på 3.200 pladser er en stigning på ca. 900 pladser ift. tidligere analyser. Det skyldes:

- I tidligere analyser var der forudsat en meget høj udnyttelse af det enkelte lokale. Scientias erfaringer fra andre universiteter og CBS' egne erfaringerne fra efterårssemestret 2012 viser, at CBS ikke kan opnå den meget høje udnyttelsesgrad (forudsat 75 pct. mod realiseret 66 pct.). Fremadrettet forudsættes 66 pct.

- Analysen viser, at der er flere bindinger på skemalægningen givet den høje andel af især DVIP'ere end tidligere forudsat (vanskeligere at udnytte alle undervisningsperioder i løbet af en dag).

Nyt midlertidigt campus på Carlsberg fra medio 2014

CBS gennemførte ultimo 2012 et udbud efter en undervisningsbygning med plads til ca. 870 undervisningspladser fra efterårssemestret 2013 og med en lejeperiode på 3 år med option på yderligere 1+1 år. Der indkom tre tilbud, som efter en længere dialog (med især én tilbudsgiver) alle måtte erklæres ukonditionsmæssige, primært fordi ingen kunne levere den forudsatte bygning til efterårssemestret 2013.

Derfor overgik CBS til udbud efter forhandling, hvor CBS valgte at ændre to krav: Dels at lejeperioden skal kunne være tre år, dels at bygningerne skal være klar til efterårssemestret 2013. Byderne kunne selv beslutte, hvilken minimumslejeperiode og mulig leveringsdato de ville byde ind med og så blev de evalueret ud fra det. Med disse modifikationer blev det ejendomsvirksomheden SKANA, som vandt udbuddet med levering til efterårssemestret 2014. SKANA forudsatte som minimum en lejekontrakt på fire år. Den årlige lejepris bliver ca. gennemsnitlig 14 mio. kr. pr. år (der gives en rabat på ca. 1 mio. kr. i det fjerde år).

Lejemålet er overordnet beskrevet i vedlagte materiale. Der bliver tale om et etagebyggeri, hvor der både er auditorier, undervisningslokaler, åbne studiearealer, grupperum, kantine samt en campus desk, således at der kan opnås den samme support som på f.eks. Kilen.

Det skal understreges, at CBS ikke var fri til at vælge, hvilket tilbud CBS helst ville have, men skulle evaluere alle indkomne tilbud ud fra den fastlagte tilbudsmatrix med de modifikationer, der blev udmeldt under forhandlingen gældende for alle tilbudsgivere, jf. ovenfor.

SKANA har mulighed for yderligere udbygning af Carlsberg campus, hvis CBS får brug for det, ligesom der vurderes at være andre muligheder for ekstra lokaler på Carlsberggrunden.

Nye auditorier til storholdsundervisning fra medio 2013

Som konsekvens af at CBS først får det midlertidige campus på Carlsberg i 2014, og at dette ikke i sig selv er tilstrækkeligt til at klare CBS behov for ekstra undervisningspladser, lejer CBS tre auditorier på Flintholm med ca. 200 undervisningspladser i hvert auditorium. CBS har mulighed for at leje disse lokaler uden udbud, fordi lejeprisen for lejeperioden på fem år er under udbudsdirektivets tærskelværdi for bygge- og anlægsopgaver, der pt. er på ca. 37,2 mio. kr. En efterfølgende forlængelse af lejemålet vil ikke ændre herpå.

Lejemålet vil primært være de tre auditorier samt i mindre grad åbne studiearealer, en mindre kantineløsning og en campus desk. Der vil således ikke på samme måde som på det nye Carlsberg campus være tale om et egentligt nyt studiemiljø, men alene et område til storholdsundervisning, der kombineres med f.eks. undervisning på Dalgas Have. Da lejemålet ligger på metrolinjen, er lejemålet oplagt til at kombinere med aktiviteter på især Dalgas Have, men også Kilen og Solbjerg Plads.

Leveringen af de tre auditorier til efterårssemestret 2013 giver en presset tidsplan. For at give NCC, der er bygherre på etableringen af de tre auditorier på ved Flintholm station, et reelt incitament til at aflevere til tiden, indbygges derfor en bonusmodel i kontrakten, således at NCC får forudbetalt 1 mio. kr., hvis de leverer til tiden. Bonussen fratrækkes fremtidige lejebetalinger, således at det resultatmæssigt er neutralt for CBS. Hvis auditorierne ikke leves til tiden fratrækkes 100.000 kr. pr. dag fra bonussen, uden at dette ændrer CBS' fremtidige reducerede lejebetaling.

Egne udbygninger

CBS har igangsat etableringen af tre nye undervisningslokaler, der planlægges ibrugtaget i efterårssemestret 2013. Pladsen er fundet ved at nedlægge mindre lokaler, der ikke udnyttes særlig meget.

Endvidere planlægges Ovnhallen ombygget, således at den reelt kan anvendes som både undervisningsauditorium (fungerer ikke tilfredsstillende i dag) med plads til ca. 400 studerende og i dens nuværende funktion. Den ombyggede Ovnhal forventes ibrugtaget i 2015.

Endvidere er der igangsat identifikation af mulighed for yderligere etablering af undervisningslokaler i CBS nuværende bygninger. Dette kan evt. betyde, at nogle kontorer må nedlægges samt at erstatningskontorer må lejes omkring Solbjerg campus. Det vil dog være langt nemmere end at skaffe lejede undervisningslokaler i acceptabel kvalitet, ligesom CBS erfaring med markedet for kontorlejemål omkring Solbjerg campus er ret gode.

Planen i tal

CBS forventer en vækst i studenterbestanden af dagsstuderende, som er den gruppe, der ligger mest tryk på CBS lokaler, på ca. 2.600 studerende i 2020 ift. 2012, hvoraf langt den største vækst vil finde sted i perioden 2014-2016, jf. tabel 1 nedenfor.

Tabel 1 Vækst i studentermassen

Vækst i studentermassen									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Optag	5.655	6.005	6.480	6.705	6.605	6.665	6.665	6.665	6.665
Samlet studenterbestand	15.887	15.976	16.796	17.667	18.153	18.392	18.451	18.495	18.504

CBS har allerede i dag et kapacitetsbehov på ca. 800-900 undervisningspladser, der dækkes via decentrale lejemål, der giver en dårlig undervisningskvalitet (Zoo, Falkoner

Bio mv.). Hertil kommer et ekstra kapacitetsbehov frem til 2020 på ca. 2.900 pladser, dels grundet væksten i dagsstuderende, dels grundet flere konfrontationstimer pr. studerende. Der skal altså skaffes i alt ca. 3.800 nye undervisningspladser frem til der indvies et nyt bygningskompleks på Solbjerg campus.

Tabel 2 Kapacitetsbehov

Kapacitetsbehov								
(pladser)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	I alt
Nuværende enkeltstående	832							832
Ekstra kapacitet	973	652	523	225	320	202	26	2.921
I alt pr. år	**1.805**	**652**	**523**	**225**	**320**	**202**	**26**	**3.753**

Disse ca. 3.800 pladser skaffes som beskrevet ovenfor. Dette kan opsummeres i følgende oversigt over hhv. pladser og omkostningen ved at tilvejebringe pladserne.

Tabel 3: Løsningsforslag i tal

Løsningsforslag							
(pladser)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Behov for pladser	1.805	2.457	2.980	3.205	3.525	3.727	3.753
Tilvejebringelse:							
Egen udvidelse	340	740	940	940	1.290	1.290	1.290
NCC	600	600	600	600	600	600	600
Skana (2014 fra efterår)	810	810	810	1.310	1.310	1.310	1.310
Effektivisering	150	550	550	550	550	550	550
Overskudskapacitet	**95**	**243**	**-80**	**195**	**225**	**23**	**-3**

Løsningsforslag							
(mio. kr.)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Egen udvidelse		6	3	17			
NCC	5	5	5	5	5	5	5
Skana	7	14	14	23	23	23	23
Leje kontorer					3	3	3
Besparelse ift. 2012*	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
I alt	**10**	**23**	**20**	**43**	**29**	**29**	**29**

* besparelse ved at de nuværende enkeltstående undervisningspladser ikke skal lejes længere

Konsekvenser for økonomien

Den foreslåede campusløsning overstiger de udgiftsestimater, der var indarbejdet i den hidtidige plan for finansielle hovedprioriteringer 2013-2017 fra oktober 2012. Det skyldes:

1. Den realiserede m2-pris i udbuddet har været højere end den m2-pris, der blev forventet på baggrund af en markedsscreening, hvilket kan henføres til, at de konsulterede bydere ved markedsscreeningen (der havde bl.a. været dialog med både NCC og DFE, der var to af byderne i det netop gennemførte udbud) undervurderede graden af specialtilpasning af lejemålet til undervisningsbrug. Det underbygger vurderingen af, at en stor ny lejet undervisningsbygning 2016-2026 vil blive meget dyr.
2. Der lejes flere m2 i perioden 2014-2015 end forudsat i den gamle investeringsplan, hvilket skyldes det reviderede kapacitetsbehov på baggrund af Scientias analyse.

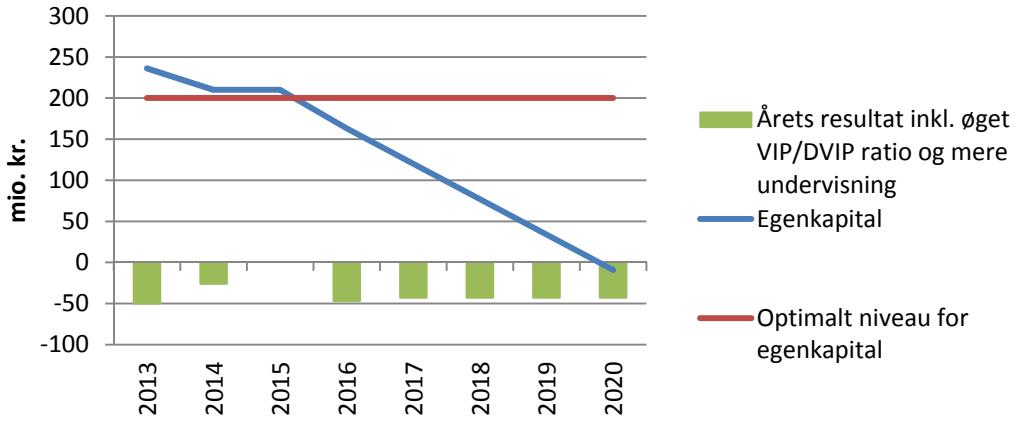
3. Der var forudsat en stordriftsfordel ved at leje den store undervisningsbygning (2016-2026) ift. den korte lejeperiode for den lille undervisningsbygning (2013-2016). Denne stordriftsfordel realiseres ikke, da der bliver tale om mindre lejemål. Til gengæld opnås en fleksibilitet ift. den usikkerhed, der er omkring det nye bygningskompleks på Solbjerg campus. Den store lejede undervisningsbygning (2016-2026) ville dog uanset hvad være blevet dyrere, givet de højere realiserede m2-priser, jf. pkt. 1.

Således stiger CBS' udgifter i perioden 2013-2015 isoleret set som følge af den nye campusstrategi med ca. 30 mio. kr. ift. den eksisterende plan. Hertil kommer, at resultatet for 2012 var ca. 16 mio. kr. lavere end forudsat i planen. Det betyder, at egenkapitalen i 2015 vil være ca. 164 mio. kr. mod forudsat 210 mio. kr.

CBS' mål har været en egenkapital på omkring 150 mio. kr. samt 50 mio. kr. i reserve til udbygning af Solbjerg campus. Det har dog hele tiden været CBS' analyse, at hvis der ikke kommer yderligere midler efter 2015, så vil CBS enten skulle gennemføre nogle markante kvalitetsreduktioner i dels antal konfrontationstimer og fastlærerdækningen, dels den almindelige drift. Der planlægges dog ikke fyringer, kun at nogle stillinger ikke genbesættes. Det vil således være muligt at bringe egenkapitalen tilbage omkring 200 mio. kr. i 2020, men CBS vil ikke levere den kvalitet, som de studerende og de ansatte forskere oplever i dag.

Dette illustreres af figuren nedenfor, der viser udviklingen i CBS' egenkapital ved det nuværende kvalitetsniveau.

Udviklingen i resultat og opsparing, inkl. markant vækst på ekstern finansiering



10. september 2014

Copenhagen Business School
Økonomi & Analyse
Howitzvej 11-13, 4.sal
2000 Frederiksberg

Camilla Schreiner Andersen
Økonomichef
Tlf.: 3815 2595
Mob.: 2479 4416
csa.fa@cbs.dk
www.cbs.dk

UDVIKLINGSKONTRAKT FOR COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL 2015-2017

Præambel

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

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

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

Mangfoldigheden i CBS' uddannelses- og forskningsportefølje betyder, at vi er en internationalt anerkendt Business School med et bredt netværk af partnere. I vores optik betyder internationalisering, at vi vurderer os selv i forhold til de fremmeste Business Schools, at vi tiltrækker de allermest kompetente medarbejdere, at vi tilbyder vores studerende internationale

muligheder og kompetencer, og at vi arbejder på tværs af nationale og kulturelle grænser.

CBS implementerede i 2012 en investeringsplan med det formål at sikre højere fastlærerdækning, flere timer til studerende samt bedre campus og it faciliteter til studerende og medarbejdere. Denne indsats fandt sted i en tid med øget optag på CBS' bachelor og kandidatuddannelser, og blev i høj grad finansieret af træk på egenkapitalen. Investeringsinitiativer har således betydet, at CBS har reduceret egenkapitalen til 250 mio. kr. Målet er en egenkapital på mellem 150-200 mio. kr. hvorfor CBS forventer at afslutte 2014 og 2015 regnskabet med et negativt resultat. Herefter skal den økonomiske balance genetableres, hvilket CBS er i gang med at planlægge.

Den økonomiske genetablering betyder imidlertid, at CBS må fastholde optaget på det nuværende niveau, idet der ikke er midler til at ansætte flere videnskabelige medarbejdere eller udvide campusfaciliteterne. CBS konstaterer endvidere, at den økonomiske genetablering, som forudset i allerede i 2012, betyder, at det øgede antal videnskabelige medarbejdere ikke kan fastholdes. Det vil have negative konsekvenser i forhold til de ressourcer, som CBS kan lægge i uddannelserne og i forskningen. Dette er en direkte konsekvens af det faktum, at CBS modtager den markant laveste basisforskningsbevilling pr. STÅ blandt danske universitet.

1. Bedre kvalitet i uddannelserne

CBS arbejder løbende for at forbedre kvaliteten i uddannelserne, men må konstatere, at ovenstående økonomiske forhold betyder, at ressourceindsatsen pr. studerende vil være faldende i den kommende treårige periode ift. den foregående kontraktperiode. Overordnet set vil vi fastholde så høj kvalitet som muligt indenfor en reduceret ressourceramme.

Målepunkter	1.1 Studentertilfredshed CBS vil øge studentertilfredsheden på heltidsuddannelserne
	1.2 Fastlærerdækning CBS vil som minimum fastholde fastlærerdækningen målt som VIP/DVIP ratioen på samme niveau som i 2011
	1.3 Undervisningsressourcer CBS vil som minimum sikre at forholdet mellem antallet af studerende og antallet af VIP +DVIP årsværk ikke overstiger 2011 niveauet.

1.1 Studentertilfredshed på heltidsuddannelserne

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

CBS har valgt at følge studentertilfredsheden ved at fokusere på 5 dimensioner, som alle indgår i den årlige studenterevaluering. Konkret drejer det sig om:

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

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

Konkret måles der på andelen af heltidsuddannelser, der har en tilfredshed på 3,8 eller mere. CBS havde i 2013 51 heltidsuddannelser. I fastlæggelsen af milepælene i perioden 2015-2017 tages der udgangspunkt i dette antal.

1.1	Status 2013	2015	2016	2017
Andelen af heltidsuddannelser med en studentertilfredshed på 3,8 eller mere	61 pct.	64 pct.	67 pct.	70 pct.

CBS havde i 2013 61 pct. af alle heltidsuddannelser med en tilfredshed på 3,8 eller mere. Dette svarer til 31 uddannelser. Det er CBS' ambition at øge denne andel til 64 pct. i 2015 og 67 pct. i 2016 og 70 pct. i 2017. Dette er et meget ambitiøst mål.

1.2 Fastlærerdækning på heltidsuddannelserne

Både videnskabelige medarbejdere (VIP) og praktikere (DVIP) bidrager positivt til undervisningen på CBS. CBS ønsker dog generelt at en større del af undervisningen varetages af faste lærere (VIP), hvilket også har været et af hovedargumenter for at intensivere rekrutteringen af videnskabelige medarbejdere siden 2011. CBS øgede således VIP/DVIP ratioen fra 0,97 i 2011 til 1,17 i 2013, netop på baggrund af en rekrutteringsindsats.

På baggrund af en den økonomiske situation, der er redegjort for ovenfor, står det imidlertid klart, at CBS ikke kan fastholde det nuværende niveau i forhold til videnskabelige medarbejdere og dermed heller ikke en tilsvarende VIP/DVIP ratio. CBS vil dog have som målsætning som minimum at have en fastlærerdækning, der ligger på 2011 niveauet.

Konkret måles antallet af VIP årsværk registreret på heltidsuddannelserne som aktiviteter set i forhold til antallet af DVIP årsværk registreret på samme uddannelser.

1.2	Status 2013	2015	2016	2017
VIP/DVIP ratio på heltidsuddannelserne	1,17	1,07	0,97	0,97

1.3 Undervisningsressourcer til heltidsuddannelserne

Ligesom det gælder for fastlærerdækningen, har CBS fokus på at sikre, at de studerende får det nødvendige omfang af undervisningsressourcer stillet til rådighed. Dette gælder både fastlærer og deltidsunderviserressourcer, således at omfanget af lektioner, vejledningstimer m.v. kan ligge på et rimeligt niveau.

CBS har siden 2011 kanaliseret flere ressourcer til uddannelser som konsekvens af en markant stigning i antallet af især videnskabelige medarbejdere. Antallet af studerende pr. undervisningsressource (målt som VIP og DVIP årsværk) er således faldet i denne periode, hvilket har givet mulighed for flere timer og/eller mindre hold til de studerende – både konfrontation og vejledning.

Set i lyset af den økonomiske situation de kommende år, vil CBS fortsat fokusere på at sammensætte undervisningen til de studerende på en måde, der giver mest mulig kvalitet. CBS vil ligeledes arbejde for at sikre at forholdet mellem antallet af studerende og VIP og DVIP ikke overstiger niveauet fra 2011 (19.9 studerende pr. VIP og DVIP årsværk).

De konkrete milepæle for perioden er således:

	Status 2013	2015	2016	2017
STUD/(VIP+DVIP) ratio	18,6	19,9	19,9	19,9

Note: Studerende måles som studenterbestand på heltidsuddannelserne (bachelor og kandidat)

2. Større relevans og øget gennemsigtighed

CBS' strategi for "Business in Society" signalerer helt entydigt, at CBS' primære formål er at bidrage til videreudviklingen af det danske samfund. Samspillet med private og offentlige virksomheder er helt essentielt, og det er afgørende for CBS' eksistens at dimittender med en kandidatgrad fra CBS faktisk har de kvalifikationer, som samfundet har behov for.

CBS vil i kontraktperioden fortsat fokusere på at få kandidatdimittenderne i beskæftigelse, at flere dimittender opnår kompetencer, der gør det lettere for dem at starte nye virksomheder og endelig at hovedparten af dimittenderne bliver beskæftiget i den private sektor.

Målepunkter	2.1 Beskæftigelse 4-19 måneder efter endt uddannelse CBS vil sikre, at dimittender med en kandidateksamen fra CBS i størst muligt omfang kommer i beskæftigelse hurtigt efter afsluttet uddannelse.
	2.2 Uddannelse i opstart af nye virksomheder CBS vil styrke de studerendes kompetencer i opstart af nye virksomheder
	2.3 Dimittender i den private sektor CBS ønsker at støtte op om ministeriets målsætning om at minimum 2/3 af en årgangs dimittender efterfølgende skal have beskæftigelse i den private sektor.

<u>2.1 Dimittenders beskæftigelse</u>
God kvalitet i uddannelserne afspejles bl.a. ved at dimittender kan komme hurtigt i beskæftigelse og dermed bidrage til samfundet. CBS vil, ligesom i den tidligere kontraktperiode, fortsat fokusere på at sikre, at kandidatdimittender med en eksamen fra CBS kommer i beskæftigelse indenfor relevante områder.

Da beskæftigelsen afhænger af de generelle konjunkturer, fastsættes ambitionsniveauet med udgangspunkt i det generelle marked for dimittender fra universiteterne. De konkrete milepæle fastsættes således ud fra landsgennemsnittet for kandidater fra alle uddannelser. Da CBS' dimittender udgør en relativ stor andel af universiteternes samlede antal dimittender, er der grænser for, hvor meget vi kan ligge over gennemsnittet.

De konkrete milepæle for kontraktperioden er følgende:

2.1	Status 2013	2015	2016	2017
Antallet af pct. point som CBS afviger positivt fra gennemsnittet for dimittender fra øvrige 7 universiteter	1,5 pct.	1,5 pct.	1,5 pct.	1,5 pct.

Note: Beskæftigelsen er senest målte tal jf. Uddannelses Ministeriets opgørelse. Bemærkninger: Beskæftigelsen beregnes ud fra SVU's nøgletal om nyuddannedes beskæftigelse. I opgørelsen indgår kategorierne: "ph.d. uddannelse"," Beskæftigelse", og "udlandet".

2.2 Nye virksomheder

CBS ønsker at bidrage til, at innovation bliver en fast bestanddel af uddannelserne, og at de studerende opnår kompetencer i løbet af deres uddannelser, der gør dem bedre i stand til at starte nye virksomheder selv.

På CSE (Copenhagen School of Entrepreneurship) tilbydes de studerende forløb, hvor de får hjælp til starte en ny virksomhed. Forløbet kaldes CSE's Proof program og tager udgangspunkt i de studerendes egne forretningsideer.

Der indgår Proof of idea, Proof of concept og Proof of business. I løbet af de tre faser udvikler den enkelte studerende eller teamet af studerende forretningsideens bæredygtighed og tager ideen til marked. Samlet forløber Proof-programmet over 9 måneder.

De studerende bliver vurderet efter hvert trin, og kun hvis man lever op til hvert trins krav, går man videre.

CBS ønsker at øge antallet af studerende, der gennemfører alle 3 trin i kontraktperioden. Både studerende, der er indskrevet på CBS, og studerende fra andre institutioner kan deltage i Proof programmet.

	Status 2014	2015	2016	2017
Antallet af studerende der har gennemført CSE's virksomhedsopstartsprogram.	216	240	255	270

2.3 CBS dimittender i private virksomheder
Det er en væsentlig del af CBS' opgave at bidrage til samfundets vækst og velfærd ved at uddanne dimittender med kompetencer relevante for virksomheder i den private sektor.

I dag får mere end 80 pct. af dimittenderne fra CBS beskæftigelse i den private sektor, hvilket ligger væsentligt over den nationale målsætning. CBS vil i kontrakt perioden arbejde for at som minimum at ligge over Ministeriets målsætning om, at der for hver 100 ansatte i den offentlige sektor skal ansættes 200 i den private sektor (jf. notat om udviklingskontrakter for de videregående uddannelser).

	Status 2013	2015	2016	2017
Andel af dimittender beskæftiget i den private sektor	83 pct.	67 pct.	67 pct.	67 pct.

3. Bedre sammenhæng og samarbejde

CBS ser det som en helt naturlig ting at sikre, at der er muligheder for studerende med en anden uddannelsesbaggrund at få kompetencer indenfor det erhvervsøkonomiske område. CBS har således en lang tradition for at udbyde både HD og Master uddannelser, som netop understøtter et alternativt uddannelsesmarked.

CBS ønsker i kontraktperioden at måle på følgende 1 områder:

Målepunkter	3.1 Antal årselever på HD og Master uddannelserne CBS ønsker som minimum at fastholde niveauet for årselever på både HD og Master uddannelserne

3.1 Studerende på HD og Master uddannelser
CBS har allerede et stort efter- og videreuddannelsesområde i form af HD og Masteruddannelser. Området er i høj grad et supplement til det ordinære uddannelsessystem, idet vi kan se at mange studerende på disse uddannelser har en anden uddannelsesmæssig baggrund end den erhvervsøkonomiske. CBS bidrager således i dag allerede til at løfte kompetence niveauet for en væsentlig del af den eksisterende arbejdsstyrke.

CBS vil i kontraktperioden som minimum fastholde det nuværende niveau for antallet af årselever, der tager en HD eller Masteruddannelse på CBS.

Markedet er i dag ret udfordrende, idet der er kommet mange – også private – udbydere på markedet. Det er således ikke realistisk at lægge ambitionsniveauet væsentlige højere, end det er i dag. På CBS vurderer vi dog, at vi kan opnå en marginal stigning på især masteruddannelserne i de kommende år.

	Status 2013	2015	2016	2017
Antal årselever på HD og Master uddannelserne	1.640	1.639	1.650	1.662

4. Internationalisering

Internationalisering har været et strategisk indsatsområde på CBS i mange år. CBS har en lang tradition for at sende egne studerende på udveksling, modtage mange studerende udefra både på udvekslingsophold og som fuldtidsstuderende. En stor del af undervisningen foregår på engelsk, og flere og flere forskere fra andre lande ansættes i permanente stillinger.

CBS har valgt et målepunkt for dette område:

Målepunkter	4.1 Andelen af dimittender der tager på udvekslingsophold CBS ønsker at fastholde andelen af studerende, der tager på udvekslings i løbet af deres uddannelse på CBS.

<u>4.1 Udgående mobilitet</u>
CBS forventer som konsekvens af fremdriftsreformen at færre CBS studerende vælger at tage på udvekslingsophold. CBS vurderer imidlertid, at det er et vigtigt element i udviklingen af de studerendes kompetencer, og CBS vil derfor arbejde for fortsat at sikre, at flest mulige studerende kommer på udveksling.

Det skal nævnes, at CBS generelt ligger højt på andelen af studerende, der tager på udvekslingsophold i løbet af deres uddannelse, sammenlignet med andre danske universiteter.

CBS vil således arbejde for, at andelen af dimittender, der i løbet af deres uddannelsesforløb kommer på udveksling, fastholdes på det nuværende niveau på 69 pct. af et års kandidatdimittender.

4.1	Status 2013	2015	2016	2017
Andelen af dimittender der tager på udvekslingsophold	69 pct.	69 pct.	69 pct.	69 pct.

Note: Andelen beregnes som antallet af udgående udvekslingsstuderende totalt set sat i forhold til antallet af kandidatdimittender. Det skal bemærkes, at antallet af udgående udvekslingsstuderende også indeholder bachelorstuderende på udveksling. Omvendt indeholder antallet af kandidatdimittender også studerende der har taget deres bachelorgrad fra andre universiteter.

5. Øget social mobilitet – flere talenter i spil

CBS støtter ministerens mål om at øge den sociale mobilitet. Imidlertid viser debatten om dette emne, at der mangler viden om, hvilke tiltag der reelt forbedre den sociale mobilitet. Derfor vil CBS i kontraktperioden gennemføre to aktiviteter, der begge skal bidrage til større viden om, hvordan den sociale mobilitet kan styrkes. Det skal dog understreges, at CBS løbende vil iværksætte tiltag baseret på den viden, der indhentes, ligesom CBS er parat til at tage andre tiltag baseret på erfaringer fra andre universiteter.

Målepunkter	5.1 Sammenhængen mellem frafald og social mobilitet CBS ønsker at etablere en større viden herom og gennemføre evt. frafaldstiltag.
	5.2 CBS ønsker at evaluere nuværende optagelseskriterier i kvote 2 i forhold til social mobilitet

<u>5.1 Sammenhængen mellem frafald og social mobilitet</u>
CBS har en hypotese om, at der er en sammenhæng mellem de studerendes sociale baggrund og sandsynligheden for at falde fra. Forventningen er, at der er større sandsynlighed for frafald for en studerende med ufaglærte forældre end for studerende med forældre med en længerevarende uddannelse.

For at kunne arbejde mere målrettet med den sociale mobilitet vil CBS i kontraktperioden gennemføre en analyse, der netop søger at afdække ovenstående hypotese, og samtidig hjælpe med at klargøre hvilke frafaldstiltag der reelt styrker den sociale mobilitet.

Undersøgelsen forventes igangsat i løbet af 2015 og afsluttes i 2016. Undersøgelsen følges op af implementeringen af identificerede frafaldstiltag.

5.1	Status 2013	2015	2016	2017
Udarbejdelse af analyse og etablering af frafaldstiltag	-	Der gennemføres en analyse	Frafaldstiltag implementeres	Frafaldstiltag implementeres

5.2 Kriterier for optagelse i kvote 2

CBS har relativ gode erfaringer med optagelse via kvote 2, og er i dag det universitet, der anvender kvote 2 på den største del af sine pladser. Interne analyser viser, at studerende optaget gennem kvote to klare sig lidt bedre gennem studiet end studerende optaget via kvote 1. For en del af ansøgerne er kvote 1 en udmærket mekanisme, men der er gode argumenter for at anvende andre kriterier i optagelsen end det rene karaktergennemsnit.

CBS har netop revurderet optagelseskriterierne i kvote 2. CBS vil i kontraktperioden undersøge i hvilket omfang de nuværende kriterier har effekt på den sociale mobilitet, samt evt. udarbejde nye optagelseskriterier hvis det vurderes at være hensigtsmæssigt.

5.2	Status 2013	2015	2016	2017
Evaluering af optagelseskriterier i kvote 2 i forhold til social mobilitet	-	Udarbejde metode for evaluering af optagelseskriterier	Gennemførelse af evaluering	Revurdering af optagelseskriterier

6. Øget forskningsomfang og forskningskvalitet

For at sikre gode forskningsbaserede uddannelser er det helt afgørende, at CBS' forskning er i top. Dette gælder både omfang og kvalitet.

På denne baggrund har CBS valgt følgende målepunkter for kontraktperioden:

Målepunkter	6.1 Forskningsomfang målt som BFI point pr. VIP CBS ønsker at øge antallet af BFI point pr. VIP
	6.2 Forskningsomfang målt som andelen af BFI 2 artikler i forhold til det samlede antal BFI artikler CSB ønsker i endnu højere grad at publicere i BFI 2 tidsskrifter
	6.3 Antal artikler publiceret i ABS tidsskrifter på 4 og 4* CBS ønsker at fastholde antallet af artikler publiceret i ABS tidsskrifter på 4 og 4*
	6.4 Antal artikler publiceret i FT45 tidsskrifter CBS ønsker at fastholde antallet af artikler publiceret i FT 45 tidsskrifter.

<u>6.1 Forskningsomfang, BFI point pr. VIP</u>
Som mål for forskningsomfang har CBS valgt at tage udgangspunkt i den nationale BFI måling og sammenholde den med antallet af årsværk for forskere på professor og lektor niveau. Det er CBS' vurdering, at BFI målingen er en god indikator for måling af forskningsomfang, da den opgør mængden af publikationer målt som point, der er publiceret i en given periode. BFI målingen dækker hovedparten af CBS' forskningsområder og dermed også en betydelig andel af CBS' forskning.

Da antallet af BFI point er afhængig af antallet af forskere, vurderes det bedste mål for forskningsomfanget at være antal BFI point set i forhold til VIP årsværk.

I antallet af VIP årsværk indgår alene forskere ansat som professor, professor mso, lektor og forskningslektorer, idet det vurderes primært at være disse medarbejdere, der bidrager til produktion af BFI point.

De konkrete milepæle ser ud på følgende vis:

6.1	Status 2013	2015	2016	2017
Antal BFI point per VIP årsværk	2,83	2,85	2,88	2,91

6.2 Forskningsomfang, BFI 2 artikler

CBS ønsker ikke alene at optjene flere BFI point. CBS ønsker også at optjeningen af disse point i stigende omfang skal ske ved publicering af artikler i BFI 2 tidskrifter – altså tidsskrifter, der vurderes at have en højere kvalitet end BFI 1 og øvrige.

De konkrete milepæle ser ud på følgende vis:

6.2	Status 2013	2015	2016	2017
BFI 2 artikler set i forhold til samlet antal BFI artikler	37,2 pct.	37,6 pct.	38,0 pct.	38,4 pct.

6.3 Forskningskvalitet, ABS

CBS dækker over et meget bredt felt af forskningsområder indenfor de samfundsvidenskabelige og erhvervshumanistiske discipliner. I sidste kontrakt periode besluttede CBS at fokusere på 3 målinger, vel vidende at disse ikke dækkede alle forskningsområder på CBS. Ambitionen var dog at man ved at fokusere på denne type af målinger fremmer en kultur, hvor forskningskvaliteten måles mere systematisk, og hvor der løbende sammenlignes med anerkendte internationale publikationslister.

Dette synes helt klart at være lykkedes, hvorfor det vurderes at være hensigtsmæssigt at fastholde denne type af målinger i udviklingskontrakten.

CBS har i denne kontrakt valgt at måle antallet af artikler publiceret på ABS listen. ABS står for "The UK Association of Business Schools", og den ranker business school relevante tidsskrifter på en skala fra 1-4*. 1 er det laveste og 4 og 4* er det højeste. ABS listen dækker ikke alle CBS' fagområder, men omfatter alene publicering indenfor: Accounting, Economics, Information Management, Organizational Studies, Operations research and management sience, Startegic management.

CBS har indenfor de seneste år øget antallet af artikler på ABS 4 og 4* betydeligt. Denne vækst er sket i en periode med betydelig vækst i antallet af

videnskabelige medarbejdere. CBS forventer ikke nogen stigning i VIP bestanden de kommende år snarere tværtimod givet de økonomiske udfordringer, hvorfor målsætningen her alene er at fastholde det eksisterende niveau.

De konkrete milepæle for CBS er:

6.3	Status 2013	2015	2016	2017
Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS 4 og 4*	49	49	49	49

Note: Det skal bemærkes at tallene opgøres i 2 års intervaller.
ABS listen kan forventes revideret i kontraktperioden. CBS vil overveje, hvordan vi vil forholde os, hvis og når ændringer af ABS listen er tilgængelig

I opgørelserne tælles der alene artikler og reviewartikler og ikke anmeldelser og editorials.

6.4 Forskningskvalitet, FT45
FT 45 er en liste, hvor Financial Times har ranket de 45 bedste business school relevante tidsskrifter. FT 45 er smallere end ABS listen. Listen opgør antallet af artikler publiceret i de 45 tidsskrifter. Denne opgørelse indgår også i Financial Times ranking af executive MBA uddannelser. CBS' mål er også her at fastholde antallet af artikler publiceret i tidsskrifter på listen.

FT 45 dækker ikke alle CBS' forskningsområder, men omfatter alene publicering indenfor: management Accounting, Economics, Entrepreneurship, Human Resources, Operations and Information Systems, Organizational Behavior, Ethics, Marketing, Finance, International Business, Statistics.

CBS har valgt følgende konkrete milepæle for målepunktet:

6.4	Status 2013	2015	2016	2017
Antal artikler publiceret i tidsskrifter på FT 45 listen	62	62	62	62

Note: Det skal bemærkes at tallene opgøres i 2 års intervaller.

I opgørelserne tælles der alene artikler og reviewartikler og ikke anmeldelser og editorials.

7. Contribution to society

CBS' strategi "Business in Society" fremhæver, at det er CBS' ansvar som en Business School at sikre, at ny viden og nye ideer overføres til private virksomheder, organisationer og samfund generelt.

CBS' bidrag til samfundet sker primært via forskningsbaseret uddannelse, men også gennem konkret forskningssamarbejde som CBS og CBS' forskere etablerer med virksomheder og organisationer.

CBS ønsker at måle i hvilket omfang CBS bidrager til samfundet via et målepunkt:

Målepunkt	7.1 Ekstern finansieret forskning CBS ønsker at øge den eksternt finansierede forskning i kontraktperioden

7.1 Ekstern finansieret forskning

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

CBS har de senere år haft øget fokus på ekstern finansiering, hvilket har medført flere aftaler om eksterne forskningsbevillinger med både private og offentlige bevillingsgivere fra både indland og udland.

CBS formulerede i den sidste udviklingskontrakt en målsætning om at fordoble aktiviteterne på eksternt finansierede forskningsprojekter i perioden 2010 til 2020.

Konsekvensen af denne målsætning illustreres i nedenstående milepæle for målepunktet:

7.1	Status 2013	2015	2016	2017
Indtægter på eksternt finansieret forskningsprojekter (UK 95), mio. kr.	94,0	110,2	119,1	128,7

Note: I opgørelsen måles indtægter registreret på eksterne projekter under underkonto 95 inkl. forskningsdonationer.

8. Kønsfordeling

CBS har de senere år arbejdet for at sikre en bedre fordeling mellem mænd og kvinder i alle videnskabelige stillingskategorier på CBS. Som en naturlig forlængelse af dette fokus vælger CBS at lade området indgå i denne udviklingskontrakt.

Målepunkt	8.1 Andelen af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater CBS ønsker at øge andelen af kvalificerede kvindelige ansøger til professorater

8.1 Kvindelige ansøgere til professorater

På CBS har der de sidste år været fokus på at skabe en bedre balance mellem kvindelige og mandlige forskere i alle videnskabelige stillinger.
Der er allerede igangsat en række initiativer, der skal sikre en bedre balance mellem kvinder og mænd. Imidlertid må det konstateres, at især professorniveauet udgør en særlig udfordring. For at skabe ekstra fokus på især professorområdet etableres der alene et målepunkt herfor.

CBS havde i 2013 17 pct. kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater. CBS ønsker i kontraktperiode, at dette stiger til 25 pct. Altså en markant stigning.

Det skal nævnes, at der bag tallene ligger relativt få professorater, hvorfor ganske små ændringer målt i antal kan medfører store ændringer målt i pct.

8.1	Status 2013	2015	2016	2017
Andel af kvalificerede kvindelige ansøgere til professorater	17 pct.	20 pct.	22 pct.	25 pct.

Underskrifter

Frederiksberg den

Peter Schütze
Bestyrelsesformand

København den

Sofie Carsten Nielsen
Uddannelses- og forskningsminister