# Forslag til dagsorden – B4 7. oktober

280911

| | | |
|---|---|---|
| **1.** | **Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning** | |
| **2.**<br>a.<br>b.<br>c.<br>d. | **Økonomi – orientering/drøftelse**<br>Optimering af økonomistyring<br>Budgetopfølgning<br>Skitse budget 2012<br>Revisionsudbud | |
| **3.**<br>a. | **Strategi – beslutning**<br>Genfortolkning af strategien | |
| **4.**<br>a.<br>b. | **Universitetsloven – drøftelse/beslutning**<br>Udviklingskontrakt: Forslag til indikatorer<br>Vedtægter: beslutning om proces og indstillingsprocedure | |
| **5.**<br>a. | **Projektstatus – orientering**<br>Status på IKT-projekt og Studieadministrativt IT-projekt | |
| **6.**<br>a. | **Sproginvolverende uddannelser på CBS – beslutning**<br>Beslutningsgrundlag vedr. fremtiden for de sproginvolverende uddannelser på CBS | |
| **7.**<br>a.<br>b.<br>c.<br>d.<br>e.<br>f.<br>g.<br>h. | **Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt**<br>”Mand amok”-beredskab<br>Status (afvikling af) Housing<br>Tilsyn og revision<br>CBS-SIMI update<br>Opfølgning på ft-valg: ny minister, regeringsgrundlag?<br>Meddelelser fra rektor<br>Meddelelser fra formand<br>Evt. | |
| **8.** | **Kommunikation af bestyrelsens beslutninger - beslutning** | |
| **9.** | **Rekruttering af ny rektor – beslutning** | **Behandles for lukkede døre** |

# Bilagsoversigt

290911

| | |
|---|---|
| 1.1 | Forslag til dagsorden |
| 1.2 | Bilagsoversigt |
| 1.3 | Referat CBS bestyrelsesmøde d. 17. juni |
| 1.4 | Noter og opfølgning fra bestyrelsesseminaret d. 2. september 2011 (ikke offentligt) |
| 1.5 | Opfølgning på bestyrelsens møder |
| | |
| 2.1 | Leveranceplan – optimering økonomistyring |
| 2.2 | 2. kvartalsopfølgning og treårsbudget |
| 2.3 | Budget 2012 – indledende skitse |
| 2.4 | Fortroligt: Orientering om økonomiske konsekvenser af at indkøbe de tre ejendomskomplekser i Porcelænshaven fra 1/1 2013. |
| 2.5 | Afrapportering på administrative indikatorer – oktober 2011 |
| 2.6 | Revisionsydelser i 2012 |
| | |
| 3.1 | Changes in the CBS Business in Society strategy |
| 3.2 | Business in Society |
| 3.3 | Budget for strategitiltag |
| | |
| 4.1 | Forslag til indikatorer til udviklingskontrakt 2012 |
| 4.2 | Udarbejdelse af CBS' vedtægt |
| | |
| 5.1 | IKT-initiativet |
| 5.2 | CBS' indtræden i STADS-samarbejdet samt fortsat digitalisering af de studieadministrative processer |
| | |
| 6.1 | Sproginvolverende uddannelser på CBS |
| 6.2 | Høringssvar vedr. sproginvolverende uddannelser |
| 6.3 | Evalueringsresultater |
| | |
| 7.1 | "Mand amok"-situationer |
| 7.2 | Status på omorganisering af housing pga. ny campuslov |
| | |
| 8 | Ingen bilag |
| | |
| 9 | Fortrolige bilag eftersendes |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelsessekretariatet

Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

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

19.juli 2011

AJP

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

**Referat CBS bestyrelsesmøde d. 17. juni 2011**

Til stede: landechef Peter Schütze, direktør Peter Gorm Hansen, vice president Klaus Holse Andersen, direktør Eva Berneke, professor Jens Frøslev Christensen, vice president Lisbet Thyge Frandsen sekretariatschef Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, studerende Christian Refshauge og studerende Mads Svaneklink.

Konstitueret rektor, forskningsdekan Alan Irwin, undervisningsdekan Jan Molin, universitetsdirektør Hakon Iversen og fuldmægtig Anders Jonas Rønn Pedersen (sekretær). Plan og projektchef, Lisbeth Røgind, deltog i pkt. 5.

**1. Godkendelse af dagsorden**
Formanden fortalte, at han forventede at en del af drøftelserne under pkt. 5 om campus ville blive holdt for lukkede døre.

Dagsordenen blev godkendt.

**2. Økonomi – orientering/drøftelse**

a. Budgetopfølgning Q1
Direktionen havde revurderet sin forventning til årets resultat fra 21 mio. kr. til 58 mio. kr. Dette skyldes dels at forventningerne til årets indtægter er opjusteret, dels at forventningerne til lønomkostninger er nedjusteret, samt ikke mindst at driftsomkostningerne er væsentligt nedjusteret.

Direktionen indstillede, at årets overskud videreføres til 2013 og reserveres til at understøtte forventede lavere bevillinger i 2013 og frem og primært anvendes til at understøtte øget VIP-rekruttering. Direktionen indstillede også, at ikke allokerede strategimidler i 2012 og 2013 anvendes til øget VIP-rekruttering.

Bestyrelsen spurgte til om de nedjusterede driftsomkostninger var udtryk for en art stilstand i forskningsaktiviteter som følge af usikkerheden omkring strategien. Direktionen bekræftede at dette var en del af forklaringen, men pegede også på at den administrative omstrukturering, herunder indførelsen af en central indkøbsfunktion havde en effekt på de nedjusterede driftsomkostninger.

Med dette tog bestyrelsen budgetopfølgningen og den reviderede 3-års budgetoversigt til efterretning og godkendte direktionens indstilling. Bestyrelsen fandt det nødvendigt at have en solid egenkapital med tanke på risikoen for en mærkbar indtægtsnedgang i 2013, samt til at understøtte øget VIP-rekruttering i lyset af presset for at øge optaget.

b. Afrapportering Deloitte vedr. økonomistyring
Direktionen orienterede om foreløbige resultater af den igangværende analyse af økonomistyringen på CBS. Analysen gennemføres med bistand fra Deloitte, der forventes at aflevere endelig rapport ultimo juni.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning, og noterede sig at udfordringer i forbindelse med økonomistyringen tilsyneladende i høj grad var et kompetencespørgsmål. Bestyrelsen bad om, at den endelige afrapportering fra Deloitte distribueres til bestyrelsen sammen med direktionens planer for, hvorledes der skal følges op på rapportens anbefalinger.

c. Opgørelse af universiteternes omkostninger til generel ledelse og administration
Direktionen orienterede om, hvorledes udmøntningen af de besparelser som regeringens genopretningsplan indeholder vil påvirke CBS.

Besparelserne skal falde indenfor ”generel ledelse og administration” som opgjort i PricewaterhouseCoopers rapport om universiteternes administrative udgifter. For CBS betyder dette, at CBS i hhv. 2012 og 2013 (og fremefter) skal levere en besparelse på 7,8 mio. kr. og 15,5 mio. kr. i forhold til udgangsåret 2009.

Det var bestyrelsens umiddelbare vurdering, at de allerede gennemførte besparelser blandt det administrative personale og på indkøbsområdet betyder, at vi er godt på vej til at nå målet. Men bestyrelsen tog det forbehold, at den endelige vurdering måtte bero på en nærmere analyse af, hvorledes gennemførte besparelser kunne henføres til PwC-rapportens kategoriseringer af generel ledelse og administration.

CBS skal levere en handlingsplan for gennemførelsen af de pålagte besparelser inden 1. september. I forbindelse med udarbejdelsen af denne handlingsplan vil bestyrelsen tage stilling til om der skal gennemføres yderligere besparelser på CBS’ administration. Handlingsplanen koordineres med formandskabet og sendes herefter i høring i bestyrelsen inden indsendelse til UBST.

Bestyrelsen fandt i øvrigt, at det metodiske grundlag for PwC’s rapport kunne forbedres, og så derfor frem til at direktionen ville præsentere forslag til administrative benchmarks for danske universiteter – i samarbejde med CBS forskere – på bestyrelsens seminar d. 2. september.

**3. Strategi – orientering/beslutning**

a. Genfortolkning af strategien

Direktionen fremlagde det foreløbige arbejde vedr. genfortolkning af strategien ”Business in Soceity” med henblik på at få vejledende kommentarer fra bestyrelsens forud for strategiseminaret d. 2. september.

Direktionen forklarede, at man havde fokuseret på dels at simplificere strategien, og dels at tage et par skridt bagud for at møde den kritik af implementeringsplanerne for strategien, der var fremkommet fra organisationen. Derfor var strategien nu inddelt i tre dele; en målbeskrivelse/mission statement, der forklarer målet med ”Business in Society” (statement), en oplistning af initiativer med forandringspotentiale (transformational initiatves), der også inkluderer tidligere strategiske initiativer, samt en oplistning af de basale ledelsesmæssige tiltag, der skal styrke organisationens evne til at imødekomme de strategiske initiativer (management essentials).

Bestyrelsen ønskede blandt andet, at:

- strategiens ”statement” blev mere ambitiøs, og i højere grad udtrykte CBS’ unikke karakter og gav en klarere fornemmelse af retning. I samme ombæring måtte den næste BiS-platform gerne være et udtryk for CBS unikke karakter.
- sammenhængen mellem transformational initiatives og management essentials blev tydeligere, og at det blev gjort mere klart at førstnævnte medførte investeringer og sidstnævnte handlede om optimeringer.
- campusudvikling fandt et udtryk i strategien.
- der på længere sigt blev tilknyttet milepæle, deliverables og budget på initiativerne.

Bestyrelsen bad direktionen arbejde videre med genfortolkningen af strategien hen mod strategiseminaret, og holde særligt fokus på strategiens statement.

<u>b. Memo of understanding med Sauder School of Business, UBC</u>
Direktionen forelagde bestyrelsen udkast til samarbejdsaftale med Sauder School of Business ved University of British Columbia.

Bestyrelsen godkendte samarbejdsaftalen, som vil herefter vil blive underskrevet ultimo juni, og siden skal udmøntes i mere konkrete delaftaler.

**4. De moderne sprog - drøftelse**
Direktionen fremlagde status på hhv. de regionale (samarbejde med KU) og nationale (Bodil Due udvalg) drøftelser vedr. fremtiden for de moderne europæiske sprog (spansk, fransk og tysk).

Direktionen kunne fortælle at drøftelserne med KU var sat på hold som følge af, at dekanen for det humanistiske fakultet på KU havde annonceret hendes afgang. Samtidig havde direktionen ikke tiltro til, at Bodil Due udvalget ville fremkomme med brugbare anbefalinger for så vidt angår fremtiden for universitetsuddannelse i fremmedsprog.

Direktionen ønskede derfor at fokusere på en løsning indenfor CBS' egne rammer. Direktionen ville derfor nedsætte en intern arbejdsgruppe, hvis formål var at komme med anbefalinger til bestyrelsens seminar d. 2. september.

Bestyrelsen gav herefter input til arbejdsgruppens kommissorium, og så i øvrigt frem til at diskutere arbejdsgruppens anbefalinger på sit seminar.

**5. Campus – drøftelse**
Dele af punktet blev behandlet for lukkede døre.

Direktionen fremlagde behovsanalyser, der viser at CBS får behov for at udbygge campus. Samtidig præsenterede direktionen forskellige strukturelle muligheder for udbygning af Solbjerg Campus området, samt mulige finansieringsmodeller for forskellige udbygningsscenarier.

Bestyrelsen fandt at udbygning af campus bør finde sted på Solbjerg Campus i form af et alsidigt byggeri med primært fokus på de studerende og diskuterede strategier for udbygning og finansiering. Den store udfordring bliver den forøgede huslejebetaling. Bestyrelsen vender tilbage til emnet på sit strategiseminar i september.

**6. Universitetsloven – orientering**
Punktet blev udskudt.

**7. Eksternt bestyrelsesmedlem – beslutning**
Punktet blev behandlet for lukkede døre.

Bestyrelsen glædede sig over de mange gode og relevante forslag til nyt eksternt medlem, der var kommet ind via muligheden for at nominere kandidater.

Bestyrelsen besluttede at tilbyde Karsten Dybvad, administrerende direktør i DI og tidligere departementschef i statsministeriet, at indtræde i bestyrelsen pr. 1. juli 2011. Forinden mødet havde bestyrelsesformanden haft en drøftelse med FUHU om mulige kandidater.

**8. Rekruttering af ny rektor - orientering**
Formanden orienterede bestyrelsen om valg af rekrutteringsbureau og den proces for rekrutteringen, der var fastlagt i samarbejde med rekrutteringsbureauet, Heidrick & Struggles. Hvis alt går vel vil bestyrelsen kunne træffe beslutning om at tilbyde en kandidat stillingen i efteråret.

**9. Meddelelser fra formand og direktion, samt evt.**
Bestyrelsen tog det udsendte skriftlige materiale, der kort blev suppleret af mundtlige meddelelser til efterretning.

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

Kommende møder:
Fredag d. 2. september, kl 09.00-18: Strategiseminar, afholdes på Schæffergården
Fredag d. 7. oktober kl. 13-17: Ordinært møde
Torsdag d. 15. december kl. 13-17 (21): Ordinært møde (med efterfølgende middag)

Opfølgning på bestyrelsens møder 29. september 2011

| Møde | Emne | Bestilling | Status/bemærkning |
|---|---|---|---|
| B5 2010 | Økonomi | Opfølgning på diskussion(er) om periodisering. Min. kvartalsopdelte budgetter i hele organisationen som mål | Afventer Deloitte rapport |
| B1 2011 | Fastlærerdækning | Målsætninger for fastlærerdkningen på CBS uddannelser - VIP/DVIP ratio. Under hensyntagen til differentierede undervisningsformer på studierne, og fagenes karakter. (Husk evt. på IL's mulighed for at skrue op og ned for forskningsprocenten) | Evt. seminar |
| B1 2011 | HD området | Uddannelsesdekanen har karakteriseret HD-området som særligt problematisk (ift. fastlærerdækning). Denne karakteristisk bør belyses og uddybbes for bestyrelsen. | Evt. seminar |
| B1 2011 | Økonomi | Hvordan kan institutterne ramme så forkert i prognoser? | Afventer Deloitte rapport |
| EO april | Aftagerpaneler | Hvordan er det på CBS i dag? Lever vi op til §13a? | Afventer |
| EO april | Aftagerpaneler | Hurtigst muligt – aftageranalyse – hvem aftager vores studerende, hvor går vores studerende hen? (groft billede, har vi noget allerede?) Til brug for rekruttering af nyt medlem, samt sammensætning af aftagerpaneler | Afventer<br>CBS er pt. i gang med en dimmitendanalyse sammen med Danmarks Statistik og 3 andre uni., der analyserer 5 dimmitend-årgange. Bestyrelsen får reslutatet når det foreligger |
| Formands kab | Betyrelsens arbejde | Online arkiv m. mødemateriale mm. | Implementeres i løbet af efteråret |
| B2 2011 | EMBA | Søg nyakkredittering af EMBA inden 1. juni, og vend tilbage med tidsplan for uddannelsens igangsættelse. Godkendelse af ny uddannelse ved skriftlig høring i bestyrelsen | Ansøgning om nyakkreditering indsendt |
| B2 2011 | Strategi | ICT i undervisningen, opdatering på initiativer | evt. B4 eller indarbejdelse i uddannelsesredegørelse? |
| B3 2011 | Budget | Q over Q og Y over Y i budgetmateriale | Næste budgetopfølgning |
| B3 2011 | Økonomistyring | Endelig Deloitte afrapportering til bestyrelsens orientering med opfølgningsplaner | B4 |
| B3 2011 | Strategi | Nyt narrativ om strategien genfortolkning, der indarbejder bestyrelsens "coaching" | Drøftet på seminar, nyt oplæg på B4 |
| B3 2011 | Strategi | Forslag til 3. BiS platform: skal være CBS unik | |
| B3 2011/ B SEM | Sprog | Anbefalinger vedr. forskning og uddannelse i sprog fra intern arbejdsgruppe, inkl. facts vedr. studier og institutter | Drøftet på seminar indstillinger fra DIR på B4? |
| B3 2011 | Nyt eksternt B-medlem | Kandidatliste (nomineringer) til indstillingsudvalg | Nyt medlem inden 31. januar 2012 |
| B SEM | Uddannelse | Uddannelsesredgørelse - med executive området, præsenteres årligt for bestyrelsen | |
| B SEM | Forskning | Forskningsredegørelse - med formidlingsområdet, præsenteres årligt for bestyrelsen | |
| B SEM | Udviklingskontrakt | Styrk, udbyg fortolkngen af målene (så de udtrykker en kvalitativ sammenhæng med de simple kvantitaive mål) | |
| B SEM | Organisation | Et præsentationskit der forklarer matrix, forretningsmodel mv - vi skal kunne forklare og kunne skabe forståelse for vores udfordringer | Indarbejdes evt. i årsrapport 2011 |
| B SEM | WCRE | Midterm evaluering til orientering i B. | |
| | | | |

# Leveranceplan – optimering økonomistyring

# Fordeling af CBS' indtægter – nuværende model

**Direktionen/bestyrelsen**

-> Træffer endelig beslutning om fordeling af alle midler på CBS pba. nedenstående principper.

-> Uddeler puljer til strategiske tiltag.

**Uddannelsesdekanen** (ca. 21 pct. af samlede indtægter 2010)

-> Ramme pba. af historisk forbrug samt 50 pct. af tilvækst i STÅ-indtægter

-> Uddeles til daguddannelser pba., hvor mange STÅ de producerer samt tilskud fra tværgående puljer

-> Studieadministrationen

-> Uddannelse betaler til forskningsdekanen for brug af VIP'ere og til institutter for D-VIP.

-> Endvidere betales institutternes varetagelse af undervisningsadministration via TAP/Annuum-model.

**Betalingsuddannelserne (HD/Master)** (ca. 14 pct. af samlede indtægter 2010)

-> Finansieres via deltagerbetaling og STÅ. HD anvender 50 pct. af deltagerbetalingen, mens Master anvender 86 pct. af deltagerbetalingen. Resten overføres til fællesadministrationen som betaling for overhead-udgifter.

# Fordeling af CBS' indtægter – nuværende model

**Forskningsdekanen** (ca. 34 pct. af samlede indtægter 2010)

-> Får ramme pba. historisk forbrug

-> Forskningsdekanen betaler faste VIP-stillinger (ex. undervisning).

-> Institutterne får en administrativ bevilling beregnet som en takst pr. VIP og pr. international gæst fra forskningsdekanen (forskningsdelen af TAP/Annuum-model)

-> Ph.d.-skolerne får en bevilling pr. ph.d.-studerende

-> Institutterne får eksternt finansierede projektmidler, men en andel overføres til fællesadministrationen som overhead

**Fællesadministration inkl. bibliotek** (ca. 31 pct. af samlede indtægter i 2010)

-> Får ramme pba. historisk forbrug

-> Får overhead fra eksterne projekter på institutterne

# Afholdelse af CBS udgifter

**Forskningsdekanen**

-> VIP-løn

-> Øvrig drift

**Institutterne**

-> D-VIP-løn

-> Løn til videnskabelige assistenter, ph.d. mv.

-> TAP-løn

-> Øvrig drift (rejser, seminar, dataindsamling mv.)

**Uddannelsesdekanen**

-> TAP-løn (studieadministrationen)

-> Øvrig drift (intro-arrangementer, undervisningsmateriale mv.)

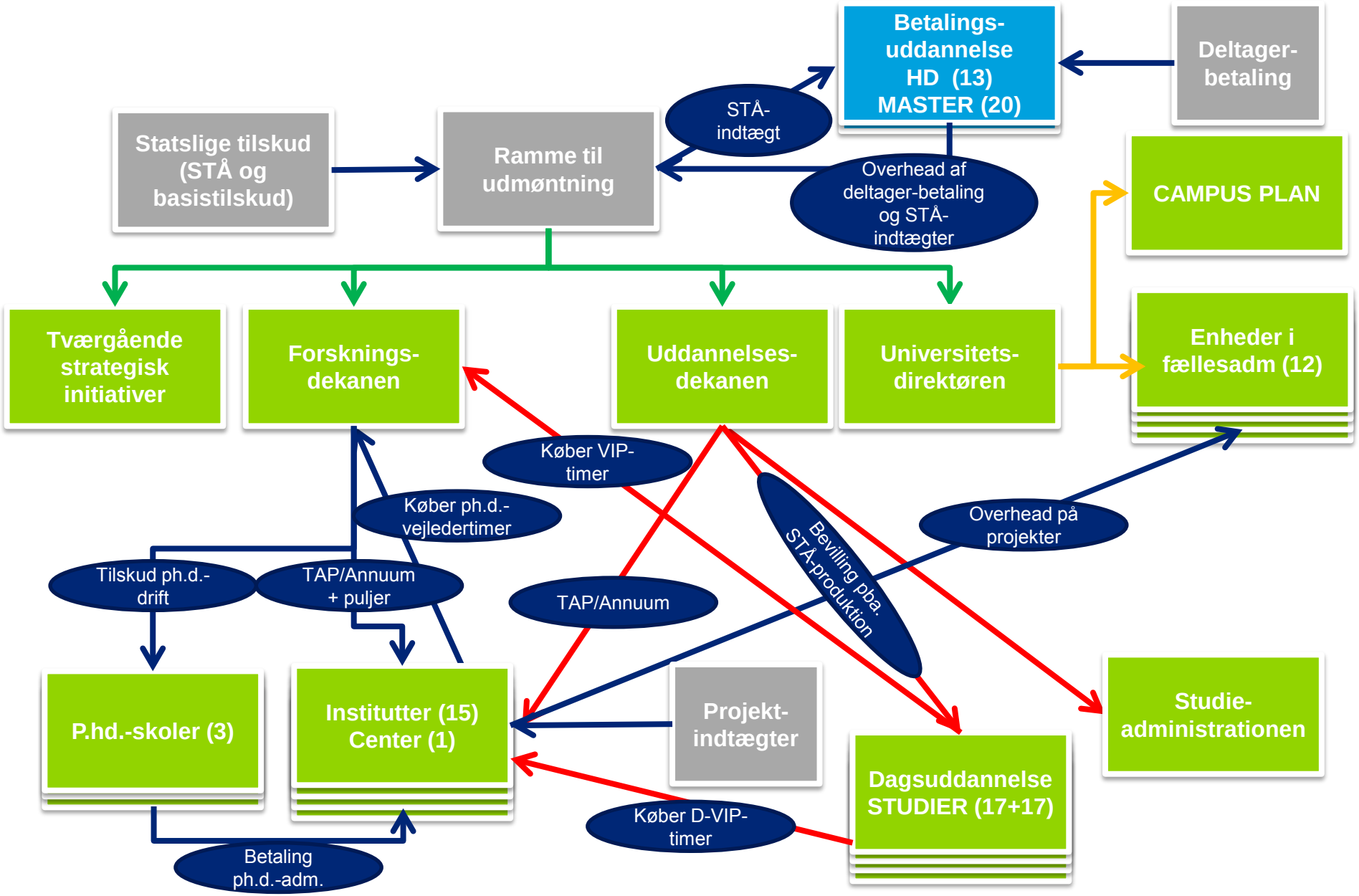
**Universitetsdirektøren**

-> TAP-løn (økonomi, HR, IT, Campus Services, Internationale kontor, Kommunikation)

-> Bygningsdrift og Campus service

-> IT-drift

# Flytning af rammer uden egentligt forbrug



# Tiltag til simplificering af fordelingsmodel

**Implementeres nu:**

- Institutterne behandles fremadrettet som et selvstændigt hovedområde (jf. næste slide og anbefaling fra Deloitte, jf. senere slides)
- HD/Master modtager ikke STÅ-indtægt, og deres overhead-betaling reduceres tilsvarende.

**Arbejde, der er igangsat:**

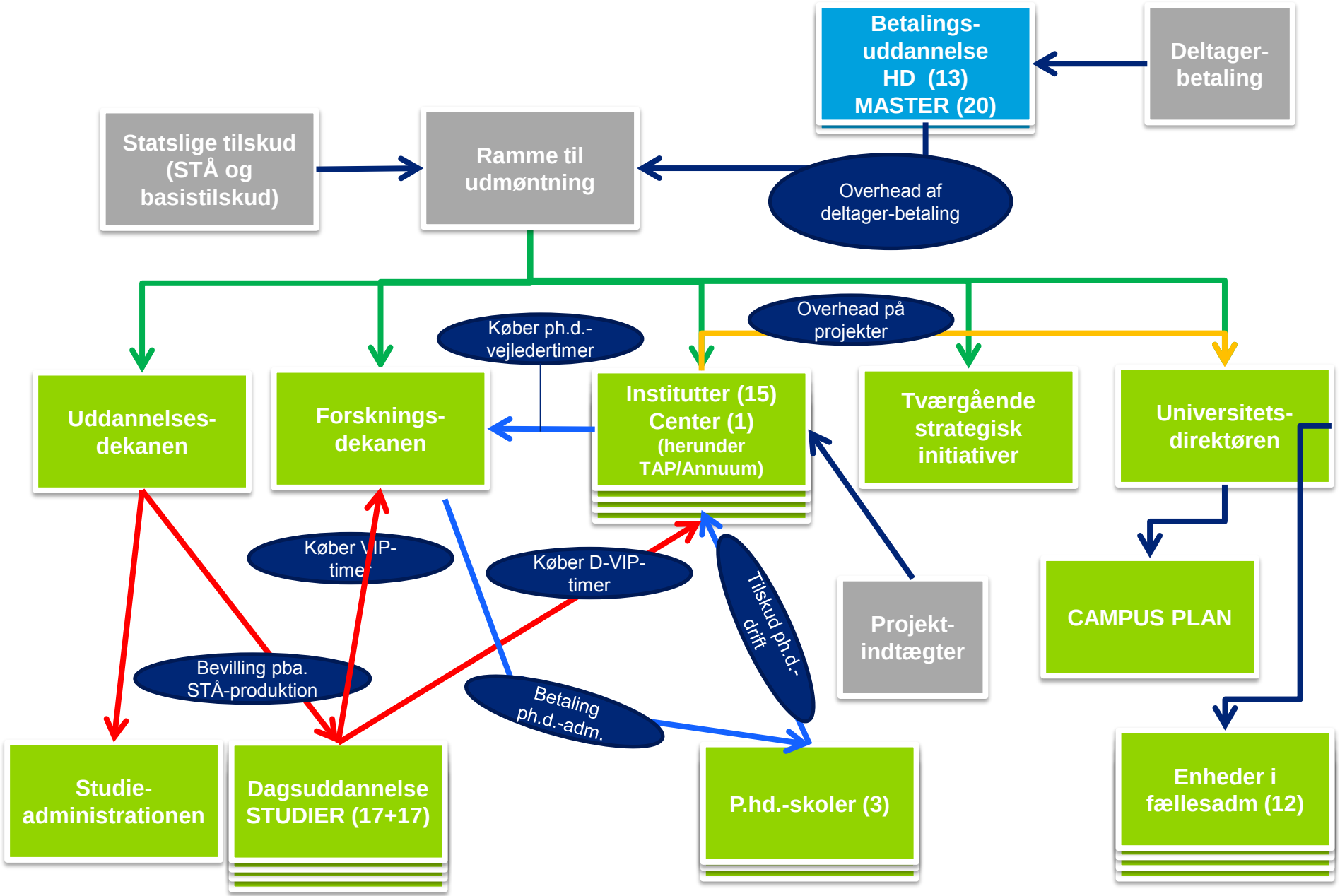
- Tilpasse TAP/Annuum-model til omorganisering

  Nuværende parametre: VIP, Internationale gæster, Antal fag, ECTS, STÅ, HD2. delslinjer og HA-linjer
- Tilpasse ph.d.-finansieringsmodel til omorganiseringen

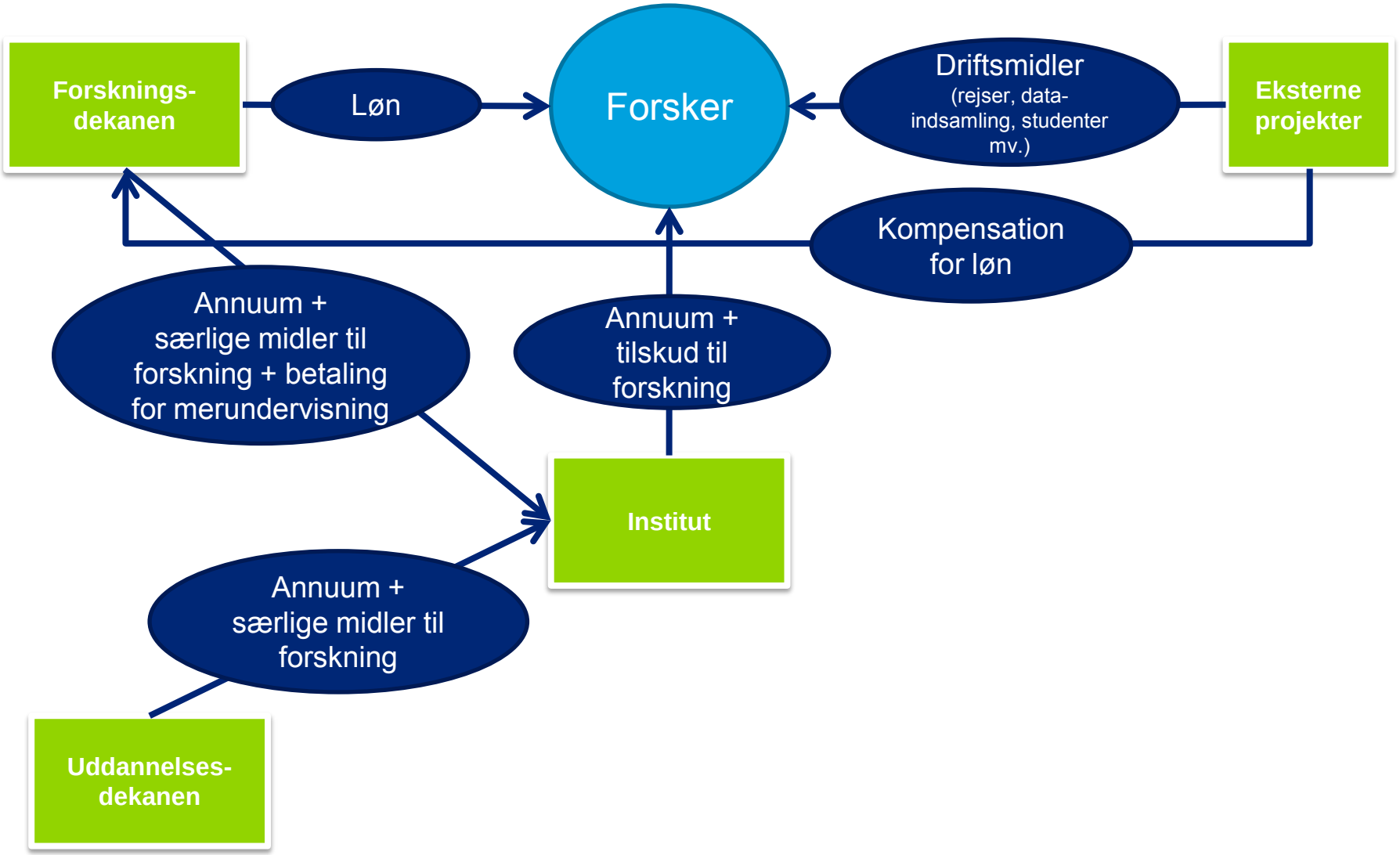
**Tiltag, som skal analyseres:**

- Simplificeret overhead-fordelingsmodel
- Overveje model for HD/Masters betaling for overhead-omkostninger
- Simplificere uddannelses køb af VIP-timer hos forskningsdekan

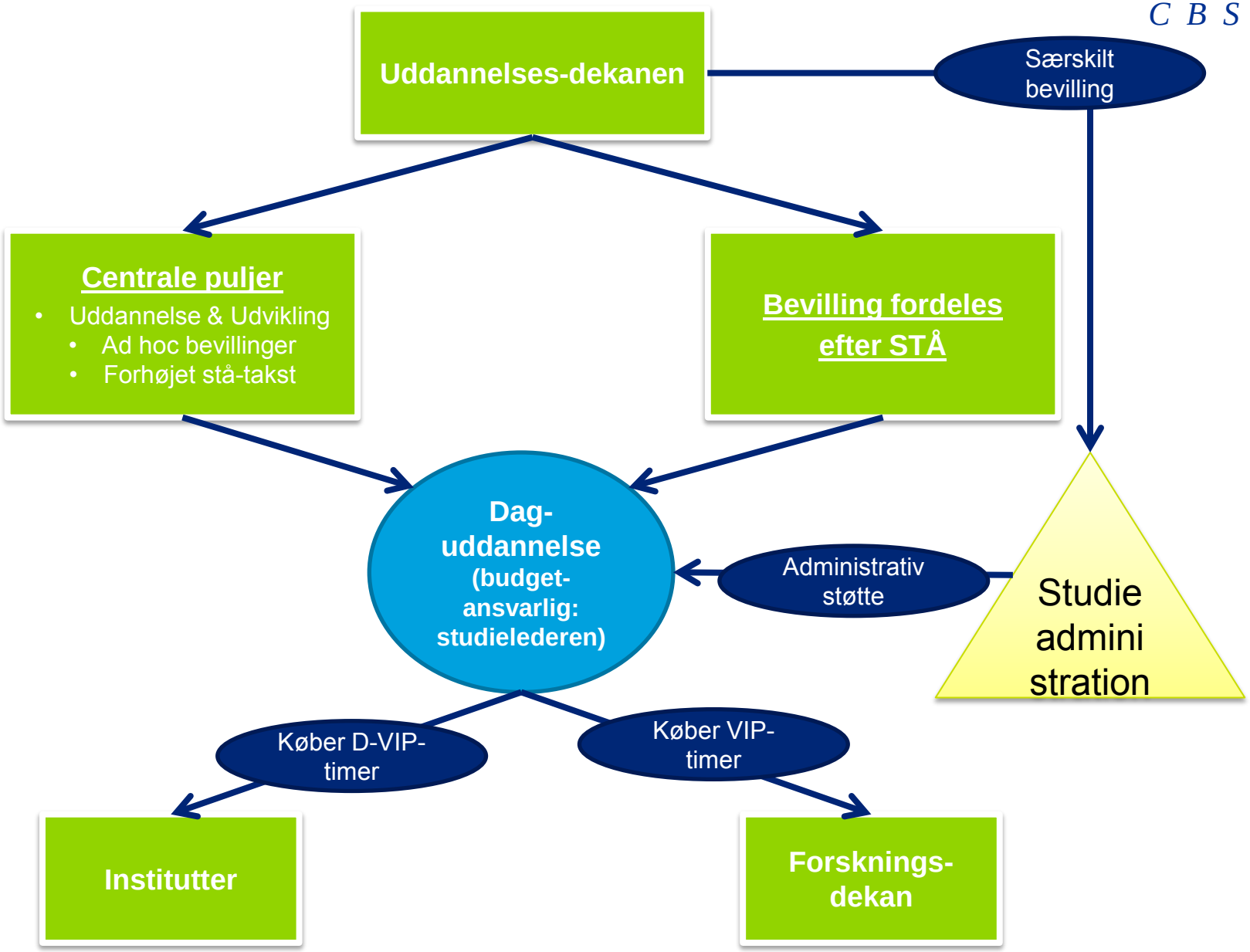
# Umiddelbare ændringer



# Tildeling af midler til en forsker (før ændring)



# Tildeling af midler til en daguddannelse



# Leveranceplan – optimering økonomistyring

**Temaer:**

- Baggrund
  - Fordeling af CBS' indtægter
  - Flytning af rammer uden egentlig forbrug
  - Tiltag til simplificering af fordelingsmodel
  - Umiddelbare ændringer
  - Tildeling af midler til en forsker
  - Tildeling af midler til en daguddannelse
- Budget
  - Fremrykket budgetprocedure
  - Bedre prognoser
  - Bedre budgetopfølgning
  - Flerårsbudgettering
  - Projekt-budgettering
  - Aktivitetsbaseret budgettering
- Controlling og regnskab
  - Løbende kontering
  - Periodelukning, inkl. prøveårsafslutning
  - Controlling
- Rapporter og ledelsesinformation
- Forretningsregler

# Budget 1/7

**Tema: Fremrykket budgetprocedure.**

Uddannelsesudbuddet for det kommende studieår planlægges i foråret før studieåret begyndelse. Det betyder, at der f.eks. i foråret 2012 disponeres for foråret 2013 (2. halvdel af studieåret 2012/2013). Derfor anbefaler Deloitte, at:

- Der udarbejdes et minimumsbudget for det kommende år på hovedområdeniveau i februar måned (udgangspunkt i budgetoverslagsår 1 på finansloven).
- Bestyrelsen beslutter hovedlinjer for budgettet på deres oktober møde.
- Endeligt budget konfirmeres på decembermødet.

**Implementeringsplan**

- Implementeringen påbegyndes fra budgetprocessen for budget 2012.
- Fuldt implementeret fra budgetprocessen 2013.

# Budget 2/7

**Tema: Bedre prognoser**

Deloitte peger på, at CBS' prognoser kan forbedres ved:

- Hyppigere opdatering.
- Bedre systemunderstøttelse i budgetsystemet, således at prognoserne kan genereres automatisk og nemmere gøres tilgængelig for et bredere publikum.

***Implementeringsplan***

- Konsolidere forretningsgange ift. de centrale indtægtsprognoser (STÅ, færdiggørelsesbonus og betalingsuddannelser, eksternt finansierede projekter). Sker i 2012.
- Konsolidering af de centrale udgiftsprognoser (VIP-løn, TAP-løn). Sker i 2012.
- Konsolidere forretningsgange ift. mindre centrale indtægts- og udgiftsprognoser (husleje, bygningsvedligehold, eksamensprognose). Færdiggjort i 2013.
- Fuld systemunderstøttelse og –integration: Færdiggjort i 2013.

# Budget 3/7

C B S

**Tema: Bedre budgetopfølgning**

CBS interne budgetopfølgning udfordres af, at CBS flytter mange penge rundt mellem forskellige interne budgetkasser. Det giver en risiko for, at midlerne enten ikke tælles med eller tælles med dobbelt. Derfor anbefaler Deloitte:

- Antallet af interne budgetflytninger reduceres.
- Klar angivelse af budgetansvar og dermed ansvar for forventet forbrug.
- Bedre opfølgning via nye finanskonti.
- Opkvalificering af budgetansvarlige og økonomikonsulenter.
- Månedsvis budgetopfølgningsrapport til alle budgetansvarlige.
- Obligatorisk, kvartalvis møde med Økonomisupporten for alle budgetansvarlige (dog halvårligt for projektledere for mindre komplekse projekter).
- Periodisering på kvartaler.
- Implementering og opfølgning på disponeringer i budgettet.

# Budget 4/7

C B S

**Tema: Bedre budgetopfølgning**

***Implementeringsplan***

Følgende implementeres frem mod budgetåret 2012:

- Midlerne lægges i størst muligt omfang direkte ud til det forventede forbrugssted ifm. primobudgetteringen.
- Institutter oprettes som særskilt hovedområde, så pengene ikke først flyttes til forsknings- og uddannelsesdekanen og så ud til institutterne.
- Nye finanskonti implementeres.
- Månedsvis budgetopfølgningsrapport til alle budgetansvarlige.
- Periodisering på kvartaler.

Implementeres i løbet af budgetåret 2012:

- Obligatorisk, kvartalvis møde med Økonomisupporten for alle budgetansvarlige (dog halvårligt for projektledere for mindre komplekse projekter).
- Kompetenceudvikling af økonomikonsulenterne.
- Budgetsystemet understøtter indarbejdelse og opfølgning på disponeringer.

# Budget 5/7

C B S

**Tema: Flerårsbudgettering**

CBS bør etablere et flerårsbudget, dels på overordnet niveau, dels ift. områder, der kræver flerårsplanlægning.

**Allerede gennemførte tiltag**

- Etablere overordnet flerårsbudget inkl. indtægtsprognose for hver indtægtskomponent.
- Etablere treårigt strategi-budget.
- Etablere overordnet investeringsbudget.

**Yderligere tiltag:**

- Deloitte anbefaler etablering af flerårig bygningsvedligeholdelsesplan. Arbejde er påbegyndt. Forventes endeligt på plads med budget 2013.
- Endvidere arbejdes videre med at udmønte investeringsbudgettet, så det bliver nemmere at følge op på. Endeligt på plads med budget 2012.

# Budget 6/7

C B S

**Tema: Forskningsprojektbudgettering**

Projektbudgettering vedrører to punkter: dels budgettering af forbrug på igangværende forskningsprojekter, dels prognose for nye projekter. Deloitte anbefaler:

*Igangværende projekter*

- Månedlig forbrugsrapport til projektleder.
- Obligatorisk kvartalsvis/halvårlig budgetopfølgning (afhængig af projektets kompleksitet) med Økonomisupporten, inkl. bilagsgodkendelse af projektleder.
- Projektstyringsmodulet i budgetsystemet Prophix implementeres hurtigst muligt.

*Prognose for kommende projekter*

- Dekansekretariatet for forskning etablerer database over alle afsendte ansøgninger.
- Dekansekretariatet for forskning laver løbende statistik over succesrate inden for de forskellige typer af fonde.

Ovenstående anbefalinger implementeres fra 2012.

# Budget 7/7

C B S

**Tema: Aktivitetsbaseret budgettering**

Deloitte vurderer, at CBS bør fortsætte arbejdet med at implementere en aktivitetsbaseret styringsmodel. Følgende tidsplan foreslås:

- December 2011: Bestyrelsen præsenteres for et oplæg til full-cost fordelingsmodel, inkl. prognosemodel for generel ledelse og administration, der indføres fra 2012.
- I løbet af 2012 indhentes erfaringer fra andre universiteter ift. brugen af en egentlig ABB og ABC-model. Resultatet præsenteres på bestyrelsens strategiseminar, og det overvejes, om nedenstående tidsplan skal fremrykkes.
- Primo 2013 evalueres full-cost-modellen på baggrund af årsresultatet (en forudsætning for at kunne vurdere værdien over et helt år). Det skal vurderes, om indførelse af en egentlig ABB- og ABC-model vil give yderligere forretningsmæssige gevinster, især set ift. de yderligere administrative omkostninger herved.
- Medio 2013 træffer bestyrelsen beslutning om indførelse af en egentlig ABB og ABC-model, inkl. budget for udviklingsomkostninger.
- Egentlig ABB- og ABC-model kan være indført fra 1/1-2014 (bør ske ifm. nyt regnskabsår).

Deloitte fremhæver, at indførelse af et fælles tidsregistreringssystem for ikke-undervisningstimer (der afregnes normbaseret) er en forudsætning for en egentlig ABB- og ABC-model.

# Controlling og regnskab 1/5

C B S

**Tema: løbende kontering**

CBS har hidtil haft en "fri" anvendelse af de fleste dimensioner i regnskabssystemet. Det har betyder, at dimensionerne ikke kan udnyttes optimalt til økonomiopfølgning og tværgående afstemninger.

Endvidere er mange budgettransaktioner blevet styret som egentlige regnskabsomposteringer, hvilket har givet de decentrale enheder en udfordring ift. at skelne mellem rammer og direkte indtægter, ligesom det har været svært at følge rammeflytninger på tværs af CBS.

Derfor implementeres en **ny registreringsramme pr. 1/1-2012**.

Fremadrettet vil rene budgettransaktioner kun ske i budgetsystemet, mens faktiske indtægter og udgifter også registreres i regnskabssystemet.

Deloitte peger også på, at der er en tendens til overstyring på CBS. Standardiseringen af registreringsrammen vil bidrage til, at best practice for styring for sammenlignelige enheder kan udbredes.

# Controlling og regnskab 2/5

C B S

**Tema: løbende kontering, fortsat**

Deloitte peger, på linje med institutrevisorer, på den nye centraliserede Økonomisupport som afgørende for en forbedret økonomistyring på CBS, idet den centraliserede Økonomisupport kan sikre bedre kvalitet i konteringen og i den løbende controlling. Deloitte fremhæver også, at det er en stor opgave at skabe en centraliseret økonomisupport.

I Økonomisupporten arbejdes der fokuseret med:

- Overdragelse af økonomisupport-områder fra decentrale enheder til Økonomisupporten.
- Konteringsvejledninger, inkl. rejseafregning, moms-afløftning mv., for at sikre ensartet praksis på tværs af Økonomisupporten.
- Introduktion af controllingkoncept for løbende controlling ift. rejser, repræsentation og konsulentforbrug.
- Fastlægge og implementere fælles koncept for budgetudarbejdelse og –opfølgning.

Dette forventes fuldt implementeret primo 2012.

# Controlling og regnskab 3/5

C B S

**Tema: Periodelukning**

Deloitte fremhæver, at periodelukning på CBS er karakteriseret ved at være særdeles hurtig. Det betyder samtidig, at mange udgifter ikke rammer korrekt måned.

Deloitte har dog peget på, at hvis der ønskes månedsvis periodisering, så forudsætter det mere tid til månedsvis tømning af workflow. Deloitte peger dog også på, at udsvingene i CBS forbrug over året reelt kun fordre kvartalsvis periodisering. Derfor implementeres anbefalingerne som følgende:

- Budgettet baseres på kvartalsvis periodisering.
- Der laves særlig kampagne ifm. kvartalslukninger. Hvis dette ikke giver det ønskede resultat, kan det overvejes, om der skal afsættes ekstra dage ifm. kvartalslukning til efterkontering i korrekt kvartalsperiode.

# Controlling og regnskab 4/5

C B S

**Tema: Periodelukning, fortsat**

Deloitte har udarbejdet en liste for aktiviteter ifm. periodelukning. Mange af aktiviteterne gennemføres allerede, men processerne kan dokumenteres bedre.

Det mest centrale forslag er indførelse af et prøveårsafslutning. Dette gennemføres forsøgsvis i november 2011 og implementeres fuldt i 2012.

Der arbejdes på implementering af de restende aktiviteter, herunder færdiggørelse af underliggende procedurer ud fra en vurdering af størst mulig risikoreduktion, hurtigst muligt. Arbejdet afsluttes i løbet af 2012.

# Controlling og regnskab 5/5

C B S

**Tema: Controlling**

Deloitte konstaterer, at der på CBS historisk ikke har været foretaget en systematisk controlling på alle områder, og at der har manglet en klar fordeling af ansvar for udførelse af kontrollerne.

Det skal understreges, at CBS udføre alle de kontroller, som er aftalt med CBS' institutionsrevisor. Således udføres mange af de kontroller, som Deloitte peger på som nødvendige allerede. Der er intet i Deloittes anbefalinger, der peger på, at CBS ikke har grundlæggende betryggende kontroller på plads.

Deloitte har udarbejdet en liste over de kontroller, som CBS bør gennemføre hhv. månedsvis, kvartalsvis, halvårligt, ifm. prøveårsafslutningen og årligt.

I efteråret 2011 er igangsat et arbejde med at prioritere implementeringen af Deloittes anbefalinger. Implementeringen prioriteres ud fra, hvad der vurderes at give størst mulige reduktion af risici. Denne vurdering vil blive foretaget i samarbejde med CBS' institutionsrevisor.

Det opdaterede controlling-koncept implementeres i løbet af 2012, således at det forventes i fuld drift fra 2013.

# Ledelsesrapportering

C B S

**Tema: Decentrale ledelsesrapporteringer**

Deloitte har på baggrund af interview bredt på CBS afdækket økonomistyringsbehov. På baggrund heraf er Deloitte dels kommet med anbefalinger til ny registreringsramme (jf. temaet løbende kontering), dels lavet et generisk koncept for ledelses-økonomirapportering til alle enheder på CBS.

Et udkast til decentral økonomi-ledelsesinformation er udarbejdet og vil blive testet ifm. Q3-opfølgningen. Det forventes, at den endelige udformning er på plads primo 2012.

**Tema: Bestyrelsesinformation**

Deloitte har gennemgået CBS ledelsesinformation til bestyrelsen. Deloitte foreslår et fast format i form af en grundpakke, hvor hovedresultater fremhæves. Dette kan så suppleres af ad hoc-analyser. Fokus bør være på hovedresultater og udvikling i nøgletal. Dette implementeres successivt i løbet af 2012.

Deloitte foreslår, at følgende budgetter altid indgår:

- Overordnet status og resultat pr. hovedområde.
- Opfølgning på strategitiltag.
- Flerårsbudget.
- Investeringsbudget.
- Likviditetsbudget.
- Statstilskudsspecificering.

# Forretningsregler

Deloitte har ifm. deres gennemgang af økonomistyringen på CBS gennemgået en række forretningsregler. På baggrund heraf peger Deloitte på:

- Generelt har CBS mange forretningsregler, nogle er ikke dokumenteret og der gives mange ad hoc-dispensationer herfra. Dette skaber en vanskelig styring.
- Derfor bør forretningsregler generelt begrænses mest muligt, altid være nedskrevne og alle dispensationer være skriftlige, begrundede og tilgængelig i systematisk form.

Konkret peger Deloitte på (hovedpunkter):

- Der bør indføres en deadline for forskeres frikøb fra undervisning (til forskning) (primo april og primo september).
- Det bør overvejes at forsimple administrationen af matrix-strukturen, da den er administrativt meget tung.
- Uddelte puljer, der skal følges op på centralt, bør begrænses mest muligt.
- Der bør indføres klare disponeringsregler.
- Eksterne projekter anbefales styret efter samme metode som anvendes for EU-projekter (dvs. centraliseret støtteenhed).
- For ph.d.-området bør den nuværende økonomimodel simplificeres.

Alle Deloittes anbefalinger gennemgås, rækkefølge for uddybende analyse prioriteres, og konkrete tiltag på baggrund af anbefalingerne udarbejdes. Dette vil være en proces, der som minimum strækker sig igennem 2012.

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

28. september 2011

Økonomifunktionen

# 2. kvartalsopfølgning og treårsbudget

I dette notat redegøres for resultatet af 2. kvartalsopfølgningen og konsekvenserne heraf for treårsbudgettet samt forbruget af konsulenter i 2011. Indtægtsskønnene er dog baseret på en prognose udarbejdet medio september og forbruget vises til og med august, således at opfølgningen har størst mulig aktualitet.

Hovedkonklusionerne er:

- CBS forventes at have en større STÅ-produktion i 2011 end tidligere antaget hvilket giver grundlag for en generel opskrivning af indtægterne i såvel indeværende som kommende år.
- CBS bruger færre midler end forudsat, hvilket dels skyldes, at fremdriften i ansættelse af flere VIP'ere har været langsommere end forventet, dels at CBS har igangsat en række effektiviseringstiltag ifm. omorganiseringen, der allerede nu har effekt, mens det ikke på så kort tid har været muligt at konvertere effektiviseringsgevinsterne til øget forbrug på kerneaktiviteterne forskning og uddannelse
- CBS står foran en uafklaret bevillingssituation fra 2013 og frem, hvilket giver en tilbageholdenhed i organisationen med at indgå langsigtede forpligtigelser.

Det bemærkes, at Q2-opfølgningen er foretaget samtidig med, at den store administrative flytterunde blev gennemført. Således startede en række fællesadministrative enheder op d. 1. august og især institutterne afgav mange medarbejdere til disse fællesadministrative enheder. Dette giver en større usikkerhed på især forbrugssiden end ved en normal Q2-opfølgning. Endvidere arbejdes der fortsat med at implementere det nye budgetsystem Prophix, hvorfor prognosticeringen på arter er usikker. Endelig udestår en række tiltag, som fremadrettet skal gøre prognosen mere sikker, jf. materiale om implementering af Deloitte-anbefalinger.

## 2. kvartalsopfølgning

Primo året var forventningen et overskud på 21 mio. kr. Dette blev ifm. Q1 opjusteret til 58 mio. kr. Det er nu forventningen, at overskuddet bliver ca. 100 mio. kr. Der er følgende forklaringen på udviklingen fra Q1 til Q2:

- Indtægterne forøges med ca. 21 mio. kr. primært som følge af en større STÅ-produktion end forudsat.
- En reduktion i det forventede VIP-lønforbrug på 17 mio. kr., dels som følge af færre VIP-ansættelser på eksterne projekter, dels som følge af generelt langsommere tempo for besættelse af VIP-stillinger end forventet ved Q1.
- Et fald i andre løndele (feriepenge-reguleringen) på 2 mio. kr. som følge af den lavere lønsum.

- Ekstra omkostninger på 8 mio. kr. til afvikling af CBS' udlejningsvirksomhed ift. gæsteprofessorboliger og kollegie-området, jf. særskilt notat om status på housing-området. Det faktiske forbrug vil afhænge af komplekse forhandlinger, der kan ende i retssager og løbe ind i 2012. Således knytter der sig markante usikkerheder til beløbsangivelsen.
- Mindreforbrug på 6 mio. kr. på driftsudgifter baseret på en fremskrivning af det nuværende forbrugsmønster. Der har været et generelt mindre aktivitetsniveau i første halvår på hele CBS end forudsat ved årets start. Idet omorganiseringen af CBS er afsluttet, er der nu en større afklaring i organisationen, hvilket kan medføre et stigende forbrug. Endvidere vil direktionen søge at foretage målrettede mindre investeringer.
- Mindre afløb på projekter i it-projekter end forventet (4 mio. kr.), som dog ikke afspejler en væsentlig mindre projektfremdrift.

**Tabel 1: 2. kvartalsopfølgning**

| **Resultatopgørelse/Prognose** | **M8-2010** | **R-2010** | **Q1-2011** | **M8-2011** | **Q2-2011** |
|---|---|---|---|---|---|
| | *P/L-2010* | | *P/L-2011* | | |
| *Driftsindtægter* | | | | | |
| Statstilskud direkte til CBS | 627,3 | 854,9 | 889,4 | 659,3 | 915,8 |
| Statstilskud søgt i konkurrence | 37,0 | 59,1 | 59,7 | 35,0 | 59,7 |
| Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder | 28,6 | 48,5 | 39,0 | 21,6 | 39,0 |
| Studerendes deltagerbetalinger | 113,4 | 138,0 | 146,6 | 129,0 | 144,2 |
| Øvrige indtægter | 53,5 | 91,7 | 86,0 | 48,4 | 83,4 |
| **Driftsindtægter ialt** | **859,8** | **1.192,2** | **1.220,7** | **893,3** | **1.242,1** |
| | | | | | |
| *Lønomkostninger* | | | | | |
| VIP-løn | 222,8 | 333,6 | 354,0 | 224,4 | 337,0 |
| DVIP-løn | 50,9 | 88,3 | 90,0 | 51,5 | 90,0 |
| TAP-løn | 205,8 | 298,6 | 292,1 | 199,4 | 292,0 |
| Andre lønomkostninger | -0,2 | 18,0 | 1,9 | 2,3 | 0,0 |
| **Lønomkostninger i alt** | **479,3** | **738,5** | **738,0** | **477,7** | **719,0** |
| | | | | | |
| *Driftsomkostninger* | | | | | |
| Husleje og ejendomsskatter | 72,2 | 95,3 | 96,0 | 74,7 | 99,0 |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt | 24,0 | 40,3 | 40,7 | 21,7 | 41,0 |
| *Andre driftsomkostninger* | | | | | |
| Konferencer og tjenesterejser | 23,5 | 39,4 | 39,4 | 17,7 | 40,0 |
| Konsulentanvendelse (inc advokat og revision) | 26,6 | 50,7 | 50,4 | 19,5 | 35,3 |
| Øvrige driftsomkostninger | 57,2 | 135,9 | 136,5 | 37,9 | 146,4 |
| Andre driftsomkostninger ialt | 107,3 | 225,9 | 226,3 | 75,1 | 221,7 |
| **Løn- og driftsomkostninger ialt** | **682,8** | **1.100,0** | **1.101,0** | **649,2** | **1.080,7** |
| **Resultat før afskrivninger & finansielle poster** | **177,0** | **92,1** | **119,7** | **244,1** | **161,4** |
| | | | | | |
| Af- og nedskrivninger på bygninger | 11,7 | 17,2 | 17,8 | 11,4 | 17,8 |
| Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl. bygninger | 5,9 | 12,1 | 10,9 | 7,9 | 10,9 |
| **Resultat før finansielle poster** | **159,4** | **62,8** | **91,0** | **224,9** | **132,7** |
| | | | | | |
| Renteindtægter | 0,6 | 1,2 | 2,0 | 1,1 | 2,0 |
| Finansielle omkostninger | 15,4 | 35,1 | 34,7 | 16,6 | 34,7 |
| **Resultat** | **144,7** | **28,8** | **58,3** | **209,4** | **100,0** |

## Konsulentforbrug i 2011

På baggrund af bestyrelsens ønske om at specificere udgifterne til konsulenter ud i mere detaljerede kategorier, er der udarbejdet følgende specifikation af konsulentudgifter i 2011:

1. Managementkonsulenter mv. Omfatter konsulenter til organisationsudvikling, økonomistyring, indkøb, kommunikation, personaleudvælgelse samt revisor- og advokatudgifter.
2. IT- og tekniske konsulenter. Omfatter implementering og tilpasning af standardsystemer, videreudvikling af systemer/workflows samt byggeteknisk rådgivning og ejendomsmæglere.
3. Konsulenter til forskning eller uddannelse. Omfatter oversættelse, undersøgelser/databehandling til forskningsformål samt tolkebistand og såkaldt "specialpædagogisk støtte", som finansieres af SU-styrelsen til uddannelsesformål.
4. Mindre leverandører, periodiseringer eller omposteringer. Omfatter primært periodiseringer og omposteringer (hvor der ikke er leverandør) samt leverandører med en årssaldo under 10.000 kr.

Direktionen har følgende policy for brug konsulenter:

- Managementkonsulenter anvendes kun til analyse og ikke til implementering.
- IT- og tekniske konsulenter anvendes på områder, hvor det vurderes uhensigtsmæssigt at CBS selv opbygger kompetencer, enten grundet lave volumen i opgaven og/eller behov for helt særligt specialiserede kompetencer.

I første halvår 2011 (Q2-2011) fordeler de realiserede udgifterne sig således på konsulentkategorier i rækkedimensionen og på CBS-hovedområde i kolonnedimensionen:

| Sum af 2011 | Kolonneetiketter | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rækkeetiketter | Forskning | Shared Services | HD/Master | Strategiske init. | Uddannelse | Campus | Hovedtotal |
| Managementkonsulenter mv. | 928.091 | 6.857.573 | 1.082.527 | 288.245 | 273.417 | 28.962 | 9.458.814 |
| IT og tekniske konsulenter | 301.484 | 2.417.261 | 38.920 | 245.564 | 256.075 | 510.751 | 3.770.054 |
| Konsulenter til forskning eller uddannelse | 1.759.194 | 45.933 | 875.078 | 12.600 | 923.365 | | 3.616.170 |
| Mindre leverandører, periodiseringer eller ompost. | -800.387 | -854.066 | -310.611 | -7.863 | -109.038 | 9.749 | -2.072.216 |
| **Hovedtotal** | **2.188.382** | **8.466.700** | **1.685.914** | **538.546** | **1.343.818** | **549.462** | **14.772.822** |

Forbruget på managementkonsulenter i Shared Services kan primært henføres til Økonomistyrings-analysen og indkøbsanalysen.

Pr. Q2-2011 er forbruget på konsulentudgifter ca. 2,5 mio. kr. lavere end samme tidspunkt sidste år. Det er primært Forskning, HD/Master og Campus, der ligger lavere, mens Shared Services ligger på det samme niveau som i 2010.

Prognosen for konsulentanvendelse i hele 2011 på baggrund af Q2-2011 er således:

| Q2-2011 | Kolonneetiketter | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rækkeetiketter | Forskning | Shared Services | HD/Master | Strategiske init. | Uddannelse | Campus | Hovedtotal |
| Managementkonsulenter mv. | 1.500.000 | 7.500.000 | 2.500.000 | 800.000 | 273.417 | 75.000 | 12.648.417 |
| IT og tekniske konsulenter | 600.000 | 11.000.000 | 100.000 | 245.564 | 256.075 | 2.100.000 | 14.301.639 |
| Konsulenter til forskning eller uddannelse | 4.500.000 | 45.933 | 2.500.000 | 12.600 | 3.400.000 | | 10.458.533 |
| Mindre leverandører, periodiseringer eller ompost. | -800.387 | -854.066 | -310.611 | -7.863 | -109.038 | 9.749 | -2.072.216 |
| **Hovedtotal** | **5.799.613** | **17.691.867** | **4.789.389** | **1.050.301** | **3.820.453** | **2.184.749** | **35.336.372** |

Der forventes således et forbrug på konsulenter i 2011 på samlet 35 mio. kr. Det skal dog bemærkes, at der knytter sig usikkerhed til prognosticeringen på artsniveau grundet implementeringen af nyt budgetsystem. Det forventede forbrug på de 35 mio. kr. skal ses ift., at forbruget på konsulenter sidste år var ca. 50 mio. kr.

Der forventes, at hovedparten af det resterende konsulentforbrug i 2011 fordeler sig på IT- og tekniske konsulenter, primært som følge af de igangværende IT-projekter og den ligeledes igangværende foranalyse af Campusudvikling på Solbjerg Plads samt konsulenter til forskning og uddannelsesformål.

## Revideret treårsbudgetoverslag

På baggrund af Q2-opfølgningen samt det indledende arbejde med at udarbejde budget 2012, er treårsbudgetoverslaget revideret. Som det fremgår af tabel 2 er netto-resultatet, at der nu forventes et overskud på ca. 36 mio. kr. i 2012, hvor der tidligere var en forventning om et underskud på 3 mio. kr. – netto 39 mio. kr. mere i overskud. Dette kan i hovedpunkter forklares med:

- Ekstraindtægter for netto 33 mio. kr., hvilket primært skyldes ekstra STÅ-indtægter og indtægter fra HD/Master, men til gengæld bortfalder indtægter som følge af afviklingen af udlejning af kollegier og gæsteprofessorboliger.
- Et samlet lavere lønforbrug på netto 17 mio. kr., primært som følge lavere fremdrift i ansættelserne af VIP'ere
- En reduktion i husleje-udgifter på 23 mio. kr. som følge af afviklingen af udlejning af kollegier og gæsteprofessorboliger.
- Et forøget forbrug på konferencer og tjenesterejser på 9 mio. kr. som følge af implementeringen af strategien
- Et fald i forbrug af konsulenter på 8 mio. kr., idet den hidtidige forudsætning nedjusteres som følge af Q2-resultatet
- En nettoforøgelse af øvrige driftsomkostninger mv. på 33 mio. kr. som følge af to modsatrettede tendenser, dels en forøgelse af øvrige driftsomkostninger som følge af implementeringen af strategien, dels en reduktion af øvrige omkostninger som følge af afviklingen af udlejning af kollegier og gæsteprofessorboliger.

Der henvises til notat om skitsebudget for uddybende forklaring på udviklingen i indtægter og udgifter fra 2011 til 2012.

I 2013 og 2014 vises resultatet ud fra de på nuværende tidspunkt kendte forudsætninger. Det medfører et indtægtsfald fra 2012 til 2013 på 90 mio. kr. og yderligere 10 mio. kr. fra 2013 til 2014. Endvidere forventes en mindre stigning i VIP-lønnen, som følge af udmøntningen af den forøgelse af VIP-rammen, der er indarbejdet i strategibudgettet. Det betyder, at underskuddet i 2013 vil være ca. 54 mio. kr. og ca. 66 mio. kr. i 2014.

Imidlertid er det som følge af resultatet af folketingsvalget og de forestående forhandlinger om udmøntning af globaliseringspuljen på nuværende tidspunkt meningsløst at gætte på de politisk fastlagte rammer for CBS efter 2012. Bestyrelsen har på sit sidste møde besluttet at afvente de politiske forhandlinger om rammerne for universiteterne i 2013 og 2014, før der tages stilling til evt. tilpasning til et lavere bevillingsniveau. Der er intet i de nye oplysninger, der giver anledning til at tage denne beslutning op til revision.

**Tabel 2: Revideret treårsbudgetoverslag**

| **Resultatopgørelse/Prognose** | **R-2009** | **R-2010** | **Q2-2011** | **BO2012** | **BO2013** | **BO2014** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Løbende priser* | | | *P/L-2012* | |
| *Driftsindtægter* | | | | | | |
| Statstilskud direkte til CBS | 810,1 | 854,9 | 915,8 | 895,7 | 811,3 | 798,2 |
| Statstilskud søgt i konkurrence | 61,0 | 59,1 | 59,7 | 59,7 | 59,7 | 59,7 |
| Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder | 49,6 | 48,5 | 39,0 | 39,0 | 39,0 | 39,0 |
| Studerendes deltagerbetalinger | 123,1 | 138,0 | 144,2 | 143,9 | 138,6 | 144,1 |
| Øvrige indtægter | 81,1 | 91,7 | 83,4 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| **Driftsindtægter ialt** | **1.124,9** | **1.192,2** | **1.242,1** | **1.200,8** | **1.111,1** | **1.103,5** |
| | | | | | | |
| *Lønomkostninger* | | | | | | |
| VIP-løn | 300,2 | 333,6 | 337,0 | 349,7 | 355,4 | 360,4 |
| DVIP-løn | 83,3 | 88,3 | 90,0 | 98,0 | 98,0 | 98,0 |
| TAP-løn | 293,7 | 298,6 | 292,0 | 277,6 | 277,6 | 277,6 |
| Andre lønomkostninger | 10,7 | 18,0 | 0,0 | 1,2 | 0,7 | 0,7 |
| **Lønomkostninger i alt** | **687,9** | **738,5** | **719,0** | **726,5** | **731,7** | **736,7** |
| | | | | | | |
| *Driftsomkostninger* | | | | | | |
| Husleje og ejendomsskatter | 94,1 | 95,3 | 99,0 | 74,0 | 74,0 | 74,0 |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt | 47,3 | 40,3 | 41,0 | 41,0 | 41,0 | 41,0 |
| *Andre driftsomkostninger* | | | | | | |
| Konferencer og tjenesterejser | 40,4 | 39,4 | 40,0 | 55,0 | 55,0 | 55,0 |
| Konsulentanvendelse (inc advokat og revision) | 41,9 | 50,7 | 35,3 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |
| Øvrige driftsomkostninger | 123,2 | 135,9 | 146,4 | 172,2 | 172,2 | 172,2 |
| Andre driftsomkostninger ialt | 205,5 | 225,9 | 221,7 | 267,2 | 267,2 | 267,2 |
| **Løn- og driftsomkostninger ialt** | **1.034,8** | **1.100,0** | **1.080,7** | **1.108,7** | **1.113,9** | **1.118,9** |
| **Resultat før afskrivninger & finansielle poster** | **90,1** | **92,1** | **161,4** | **92,0** | **-2,9** | **-15,4** |
| | | | | | | |
| Af- og nedskrivninger på bygninger | 15,3 | 17,2 | 17,8 | 17,8 | 17,8 | 17,8 |
| Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl. bygninger | 5,2 | 12,1 | 10,9 | 6,1 | 1,2 | 1,2 |
| **Resultat før finansielle poster** | **69,6** | **62,8** | **132,7** | **68,1** | **-21,8** | **-34,4** |
| | | | | | | |
| Renteindtægter | 2,7 | 1,2 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| Finansielle omkostninger | 36,5 | 35,1 | 34,7 | 34,7 | 34,7 | 34,7 |
| **Resultat** | **35,7** | **28,8** | **100,0** | **36,4** | **-53,5** | **-66,1** |

Der henvises til bilag 1 for en udspecificering af de estimerede indtægter.

## Status på strategi-budgettet

Bestyrelsen har til punktet om strategien modtaget et revideret strategibudget. Nedenfor ses opfølgning på det nuværende strategibudget, idet det nye strategibudget ikke er vedtaget. Hovedkonklusionen er, at afløbet i forbruget af strategimidlerne er

langsommere end antaget, hvilket især kan henføres til, at det tager længere tid end forudsat at ansætte VIP'ere.

| *Mio. kr. - 2011 prisniveau* | B-2011 Q1-2011 | B-2011 Q2-2011 | B-2012 FL-11 BO1 | B-2013 FL-11 BO2 |
|---|---|---|---|---|
| BiS-initiativer | 1,5 | 0,4 | 6,0 | 6,0 |
| Strategiske VIP-ansættelser (tidl. BiS) | 6,1 | 0,0 | 14,0 | 14,0 |
| Reserveret til strategiske VIP eller BiS-platforme | | | 10,4 | 13,4 |
| Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL) | 2,8 | 2,4 | 5,0 | 3,9 |
| Information and Communication Technology (ICT)-initiativer | 1,6 | 3,0 | 4,0 | 4,0 |
| EngAGE | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| LT Investment Fund/LT-reserve | 7,0 | 7,0 | 4,0 | 4,0 |
| Udvikling af strategiske alliancer | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 0,5 |
| Kommunikationsindsats | 0,2 | 0,2 | 0,5 | 0,5 |
| Fundraising (konsulenter og events) | 0,2 | 0,0 | 0,5 | 0,5 |
| Campus-udvikling, ny adm. organisering, indflytning af centre | 6,0 | 6,0 | 1,9 | |
| Studieområdet-analyse | 0,5 | 0,4 | 1,0 | 1,0 |
| **I alt - strategi formål** | **26,2** | **19,6** | **47,8** | **47,8** |

## Status på CBS øvrige investeringer

Som tidligere redegjort for, forventes der et langsommere afløb i it-investeringerne end tidligere antaget med en resultateffekt på ca. 4 mio. kr. Det mindre afløb skyldes primært, at der nu er foretaget en detailprojektering af det studieadministrative projekt og er således ikke i hovedsagen udtryk for manglende fremdrift i projekterne, jf. afrapportering om det studieadministrative IT-projekt.

| *Mio. kr. - 2011 prisniveau* | B-2011 April-11 | B-2011 Q2-2011 | B-2012 FL-11 BO1 | B-2013 FL-11 BO2 |
|---|---|---|---|---|
| Nyt studieadministrativt system | 8,0 | 5,5 | 10,0 | 10,0 |
| Ramme til administrative systemer | 4,0 | 3,5 | 4,0 | 4,0 |
| Ramme til Campus-vedligeholdelse | 3,0 | 2,5 | 3,0 | 3,0 |
| Nyt cbs.dk | 1,7 | 1,7 | 1,3 | |
| Alumni-system | 0,7 | 0,7 | 0,3 | |
| **I alt - investeringsbudget** | **17,4** | **13,9** | **18,6** | **17,0** |

## Bilag 1: Indtægtsspecifikation

| | Aktivitetsgrundlag | | | | | Taxametersats (Finanslovens P/L) | | | | | 2011 Primo mio. kr. | 2011 Q2 mio. kr. | 2012 Budget mio. kr. | 2013 (worst case) mio. kr. | 2014 (worst case) mio. kr. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2011 | 2011 Q2 | 2012 | 2013 | 2014 | 2011 | 2011_Q2 | 2012 | 2013 | 2014 | P/L 2011 | P/L 2011 | P/L 2012 | P/L 2012 | P/L 2012 |
| **STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS** | | | | | | | | | | | **882,4** | **915,8** | **895,7** | **811,3** | **798,2** |
| **Taxametertilskud til uddannelse:** | | | | | | | | | | | **554,9** | **583,5** | **596,4** | **543,9** | **533,8** |
| Ordinær uddannelse | | | | | | | | | | | | | | | |
| Takst 1 | 9.360 | 9.825 | 10.120 | 10.322 | 10.322 | 46.200 | 46.200 | 46.200 | 40.274 | 39.477 | 432,4 | 453,9 | 467,5 | 415,7 | 407,5 |
| Takst 2 | 398 | 425 | 438 | 447 | 447 | 67.100 | 67.100 | 66.900 | 65.445 | 64.149 | 26,7 | 28,5 | 29,3 | 29,2 | 28,6 |
| Elitetakst (taxametertillæg) | 49 | 34 | 36 | 39 | 39 | 30.300 | 30.300 | | | | 1,5 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Indtægt fra E-business | 80 | 123 | 123 | 123 | 123 | 54.523 | 54.523 | 54.523 | 54.523 | 54.523 | 4,4 | 6,7 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| Færdiggørelsesbonus | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gl. ordning / indfasning af ny | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bachelorbonus, takst 1 | 1.570 | 1.335 | 1.356 | 1.499 | 1.544 | 29.300 | 29.300 | 30.800 | 28.346 | 26.585 | 46,0 | 39,1 | 41,8 | 42,5 | 41,0 |
| Bachelorbonus, takst 2 | 131 | 133 | 135 | 149 | 154 | 43.200 | 43.200 | 45.500 | 41.889 | 39.286 | 5,7 | 5,7 | 6,1 | 6,3 | 6,0 |
| Kandidatbonus, takst 1 | 571 | 670 | 681 | 752 | 775 | 16.600 | 16.600 | 15.100 | 13.699 | 13.654 | 9,5 | 11,1 | 10,3 | 10,3 | 10,6 |
| Kandidatbonus, takst 2 | 10 | 12 | 12 | 13 | 14 | 24.400 | 24.400 | 22.300 | 20.244 | 20.177 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| Udvekslingsstuderende | 2.088 | 2.088 | 2.088 | 2.088 | 2.088 | 4.900 | 4.900 | 4.900 | 4.819 | 4.724 | 10,2 | 10,2 | 10,2 | 10,1 | 9,9 |
| Udlandsstip.ordningen | | 378 | 378 | 378 | 378 | | 4.900 | 4.900 | 4.819 | 4.724 | 0,0 | 1,9 | 1,9 | 1,8 | 1,8 |
| Åben udd. - UBST (Dag) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tompl., Fagspec. kurser m.v. | 70 | 127 | 127 | 127 | 127 | 21.300 | 21.300 | 17.500 | 17.003 | 16.667 | 1,5 | 2,7 | 2,2 | 2,2 | 2,1 |
| Åben udd. - UBST (EXE) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Takst 1 | 287 | 322 | 309 | 248 | 261 | 21.300 | 21.300 | 17.500 | 17.003 | 16.667 | 6,1 | 6,9 | 5,4 | 4,2 | 4,3 |
| Takst 2 | | | | | | 40.700 | 40.700 | 33.200 | 32.521 | 31.877 | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Takst 3 | | | | | | 56.400 | 56.400 | 46.000 | 44.694 | 43.809 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Åben udd. - UVM (DIP) | | | | | | | | | | | | | | | |
| HD (incl. Byg.takst) | 900 | 1.308 | 1.223 | 1.228 | 1.249 | 11.900 | 11.800 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 10,7 | 15,4 | 14,7 | 14,7 | 15,0 |
| ED (incl. Byg.takst) | | | | | | | | | | | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| **Basistilskud til Forskning:** | | | | | | | | | | | **243,4** | **246,2** | **223,1** | **201,1** | **197,6** |
| Basisforskning | | | | | | | | | | | 159,8 | 162,5 | 147,2 | 199,0 | 195,5 |
| Særlige forskn.bevillinger | | | | | | | | | | | 9,0 | 9,1 | 6,7 | 2,1 | 2,1 |
| Basismidler (Globalisering) | | | | | | | | | | | 56,6 | 56,6 | 49,7 | | |
| Post.doc-stillinger (Globalisering) | | | | | | | | | | | 3,5 | 3,5 | 2,4 | | |
| Øget Ph.d.-optag (Globalisering) | | | | | | | | | | | 14,5 | 14,5 | 17,1 | | |
| Præmieringsordning (Globalisering) | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Øvrige Basistilskud direkte til CBS:** | | | | | | | | | | | **84,1** | **86,0** | **76,2** | **66,3** | **66,8** |
| Kapitalformål (aftrappes) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Øvrige formål | | | | | | | | | | | 78,2 | 77,3 | 77,9 | 77,3 | 77,9 |
| Fripladser og stipendier | | | | | | | | | | | 6,0 | 6,0 | 6,2 | 4,7 | 4,6 |
| Administrationsbesparelse | | | | | | | | | | | | | -7,9 | -15,7 | -15,7 |
| Udmøntning af Match-fonden | | | | | | | | | | | | 2,8 | | | |
| **STATSTILSKUD SØGT I KONKURRENCE** | | | | | | | | | | | **59,7** | **59,7** | **59,7** | **59,7** | **59,7** |
| Eksterne forskningstilskud (UK 95) | | | | | | | | | | | 49,7 | 49,7 | 49,7 | 49,7 | 49,7 |
| Andre tilskud (UK 97) | | | | | | | | | | | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| **PRIVATE OG IKKE-STATSLIGE TILSKUD** | | | | | | | | | | | **39,0** | **39,0** | **39,0** | **39,0** | **39,0** |
| Eksterne forskningstilskud (UK 95) | | | | | | | | | | | 36,0 | 36,0 | 36,0 | 36,0 | 36,0 |
| Andre tilskud (UK 97) | | | | | | | | | | | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| **STUDERENDES DELTAGERBETALING** | | | | | | | | | | | **144,3** | **144,2** | **143,9** | **138,6** | **144,1** |
| Deltagerafgift - USB | 45 | 45 | 50 | 50 | 50 | 46.200 | 46.200 | 46.200 | 40.274 | 39.477 | 2,1 | 2,1 | 2,3 | 2,0 | 2,0 |
| Deltagerafgift - Dag | | | | | | | | | | | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 |
| Deltagerafgift - EXE | | | | | | | | | | | 65,3 | 68,7 | 73,2 | 66,7 | 69,5 |
| Deltagerafgift - DIP | | | | | | | | | | | 76,0 | 72,6 | 67,5 | 69,0 | 71,7 |
| **ØVRIGE INDTÆGTER** | | | | | | | | | | | **83,4** | **83,4** | **62,5** | **62,5** | **62,5** |
| Øvrige driftsindtægter og tilskud | | | | | | | | | | | 78,4 | 78,4 | 62,5 | 62,5 | 62,5 |
| Kommerciel virksomhed | | | | | | | | | | | 5,0 | 5,0 | | | |
| **Total** | | | | | | | | | | | **1208,9** | **1242,1** | **1200,8** | **1111,1** | **1103,5** |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

28. september 2011

Økonomifunktionen

# Budget 2012 – indledende skitse

## Resume

I dette notat præsenteres et skitsebudget for 2012 som grundlag for, at bestyrelsen kan have en drøftelse af de overordnede prioriteter for 2012. På baggrund heraf opstilles et egentligt budget til bestyrelsens godkendelse på december-mødet.

Hovedkonklusionen er, at selv med det nye strategibudget, jf. materiale til punktet om strategien, kan CBS forvente et overskud på ca. 36 mio. kr. i 2012, hvis der ikke tages yderligere initiativer. Det skal understreges, at der ikke er tale om et strukturelt overskud, idet CBS indtægtsgrundlag allerede fra 2013 er usikkert, jf. notat om treårsbudgettet.

Som følge af omorganiseringen vil institutterne fremover modtage opgavevaretagelse for ca. 12 mio. kr. fra fællesadministrative enheder, som institutterne tidligere selv udførte. Imidlertid tager oplægget til budget udgangspunkt i, at institutternes bevilling ikke reduceres med 12 mio. kr. Således får institutterne reelt 12 mio. kr. mere til deres forsknings- og undervisningsmiljøer. Endvidere er der også afsat midler til, at institutterne i 2012 kan modtage 9 mio. kr. fra den såkaldte Head of Department Development Fond.

Det er direktionens overvejelse, at CBS egenkapital har et tilstrækkeligt niveau, idet den primo 2012 forventes at komme til at ligge ca. 75 mio. kr. over det af PWC anbefalede niveau på 175 mio. kr.

Direktionen har drøftet følgende muligheder for udmøntning af det forventede overskud:

- Etablere pulje til finansiering af yderligere ph.d.stillinger (10 mio. kr.)
- Etablere en pulje til kompetenceudvikling for institutledere og forskningsledere m.v. (1 mio. kr.)
- Etablere en pulje til medfinansiering af eksterne forskningsprojekter (5 mio. kr.)
- Forøget finansiering af studenter-aktiviteter i 2012 (f.eks. 1-2 mio. kr.)
- Forøge investeringer i it-infrastruktur (f.eks. 5-10 mio. kr.)
- Øge opsparingen med henblik på medfinansiering af nye bygninger på campus

Endvidere kan det overvejes at købe Porcelænshaven, som CBS pt. lejer af FUHU, jf. selvstændigt notat. Dette vil have en stor likviditetseffekt i 2012, men en meget lille resultateffekt, idet CBS - efter de nye regler - skal afskrive bygninger over højst 50 år.

**Det indstilles, at bestyrelsen drøfter ovenstående forslag.**

Beløbsniveauerne er indikative indtil det endelige budget foreligger i december.

I notatet præsenteres først indtægtsbudgettet og derefter udgiftsbudgettet og så uddybes de enkelte forslag til strategiske prioriteter i 2012.

## Indtægtsbudget 2012

CBS har i de senest år haft et relativt stort overskud, hvilket dels skyldes, at der er kommet flere indtægter end forudsat, dels at forbruget har været lavere end forventet.

De flere indtægter kan i hovedsagen forklares med, at der budgetteres en smule konservativt på de kategorier, som er aktivitetsafhængige (især STÅ-produktion og færdiggørelsesbonus, som er vanskelige at prognosticere, idet de afhænger af de studerendes faktiske ageren). Det skal dog fremhæves, at prognosen gennemsnitligt har haft en præcision på ca. 97 pct., hvilket vurderes at være tilfredsstillende, men at selv 1 pct.point afvigelse giver et udslag på ca. 9 mio. kr. på tværs af kategorier. Således svarer en underestimering på ca. 3 pct.point på tværs af kategorier til en merindtægt på 27 mio. kr.

Idet det er meget vanskeligt at hæve CBS' forbrug på kerneaktiviteterne forskning og uddannelse i løbet af året, så vil underestimeringen typisk give sig udslag i en større opsparing.

Bestyrelsen har hidtidigt haft den holdning, at CBS' indtægter i størst muligt omfang skal anvendes i året. For i størst muligt omfang at kunne leve op hertil er der lagt en mere optimistisk STÅ og færdiggørelsesprognose til grund for 2012-indtægtsbudgettet end tidligere. Det betyder selvfølgelig også, at risikoen for færre indtægter end forudsat stiger markant, idet selv små udsving giver markante resultater ift. årsresultatet.

For at sikre at der kan foretages evt. korrigerende tiltag til årets forbrug, hvis det viser sig, at indtægtsprognosen må nedjusteres, gennemføres der i 2012 en mere struktureret opfølgning på indtægtselementerne end tidligere.

I tabel 1 ses en oversigt over CBS forventninger til indtægter i 2012 fordelt på hovedkategorier. Disse uddybes efterfølgende.

**Tabel 1: Indtægtsbudget 2012**

| (mio. kr. løbende priser) | Resultat 2010 | Prognose 2011 | Budget 2012 |
|---|---|---|---|
| Taxametertilskud til uddannelser | 545,0 | 583,5 | 596,4 |
| Basistilskud til forskning | 238,2 | 246,2 | 223,1 |
| Studerendes deltagerbetaling | 138,0 | 144,2 | 143,9 |
| Øvrige basistilskud direkte til CBS | 77,1 | 86,0 | 76,2 |
| Statstilskud søgt i konkurrence | 59,1 | 59,7 | 59,7 |
| Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder | 48,5 | 39,0 | 39,0 |
| Øvrige indtægter | 85,0 | 83,4 | 62,5 |
| **I alt** | **1.190,8** | **1.242,1** | **1.200,8** |

Nb. afvigelser skyldes afrundinger.

Generelt om indtægter bemærkes, at de er baseret på den tidligere regeringens fremsatte forslag til finanslov. Der knytter sig således en generel usikkerhed til en ny regerings aggeren, men idet universiteternes finansiering er bundet op i brede politiske

aftaler, vurderes denne ikke at være større end den usikkerhed, der altid vil knytte sig til et forslag til finanslov ift. de efterfølgende finanslovsforhandlinger.

### 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. 46.000 kr. pr. STÅ, men herudover gives taxameterbetaling efter elitetakst, færdiggørelsesbonus, bonus for udvekslingsstuderende samt studenterårsværk på betalingsuddannelserne. Dette er uddybet i indtægtstabellen, der indgår i treårsbudgettet.

CBS har fra 2009 til 2011 haft en stigning i antal STÅ på tværs af alle kategorier fra ca. 16.000 i 2009 til forventet ca. 16.800 i 2011.

I 2012 forventes en mindre stigning på ca. 1,5 pct. i antal STÅ på tværs af kategorier ift. det prognosticerede for 2011, svarende til en merindtægt på ca. 13 mio. kr.

Som det fremgår af tabel 1, udgør taxametertilskuddet ca. 50 pct. af CBS' samlede indtægter. Idet indtægtsskønnet er baseret på en prognose for hvor mange studerende, der består deres eksamen baseret på historiske erfaringer og kendte optagelsestal, er skønnet i sagens natur usikkert. Således må der forventes mindre korrektioner af prognosen i løbet af året pba. de studerendes faktiske ageren.

### Basistilskud til forskning (ca. 20 pct. af indtægt)

Udgøres primært af et basisforskningstilskud, hvis niveau er historisk fastsat og reguleres for løbende besparelser. 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 ret sikker.

### Studerendes deltagerbetaling (ca. 12 pct.)

Udgør skønnet for deltagerbetalingen fra HD og Master samt en lille indtægt fra betalende studerende på daguddannelsen. Skønnet er i sagens natur usikkert, idet det er afhængigt af antallet af betalende studerende.

### Øvrige statstilskud direkte til CBS (ca. 6 pct. af indtægt)

Øvrige statstilskud omfatter primært tilskuddet til "Øvrige formål", som historisk indeholdt bevillingen til biblioteket samt en række mindre poster. Denne tilskudspost har været brugt til regulere universiteternes samlede tilskud ifm. reformer af bevillingssystemet, f.eks. under "taxameterreformen" i 2005, hvor de respektive universiteters fordele og ulemper ved de nye takster blev elimineret i "Øvrige formals-tilskuddet".

### Statstilskud søgt i konkurrence (ca. 5 pct. af indtægt)

Indtægter fra forskningsprojekter finansieret via de statslige forskningsråd. Finansiering fra forskningsprojekter indtægtsføres efterhånden, som udgifterne afholdes i projektet. Således vil indtægter altid være lig med udgifter, idet overskud på statsligt finansierede forskningsprojekter altid betales tilbage. Hvis et projekt går i underskud, dækkes dette af CBS. Således er indtægtsprognosen ikke et direkte udtryk for, hvor mange nye projekter CBS forventer at få, men hvor stor aktivitet CBS forventer at have på igangværende og nye projekter i 2012. Der knytter sig derfor en markant usikkerhed til indtægtsbudgettet, idet det primært er baseret på prognosen for 2011, men idet indtægter altid modsvares af udgifter, er der de facto ingen usikkerhed på nettoudgiften.

### Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder (3 pct. af indtægt)

Udgøres dels af private fondes tilskud til forskningsaktiviteter, dels af EU-projektmidler.

Indtægten budgetteres på baggrund af prognosen for 2011. Indtægtsbudgettet er således usikkert, men posten udgør en meget lille del af det samlede indtægtsbudget, hvorfor der skal store procentvise ændringer til for at rykke ved det samlede indtægtsbillede.

### Øvrige indtægter (5 pct.)

Udgøres af indtægter fra supplerende mindre virksomhed, f.eks. konferencegebyrer, CBS' Corporate Partners, biblioteksgebyrer samt kommercielle indtægter (fra indtægtsdækket virksomhed) og renteindtægter. Der budgetteres med et fald i indtægter på ca. 20 mio. kr., hvilket primært skyldes, at CBS fremadrettet ikke udlejer boliger til studerende og gæsteforskere (overdraget til private udlejere, herunder især CBS Boligfond). Samlet set giver afviklingen af hele udlejningsområdet et overskud, idet lejeindtægterne ikke har kunnet dække CBS' løbende udgifter til udlejningsvirksomheden.

## Udgiftsbudget 2012

Hidtil er CBS' primobudget blevet opstillet ud fra en rammemodel. Fremgangsmåden har været, at hovedområderne (uddannelse, forskning og fællesadministration) fik tildelt en historisk betinget indtægtsramme samt en andel af nye indtægter baseret på en på forhånd fastlagt fordelingsnøgle. Herefter blev de enkelte hovedområders ramme reduceret, således at der blev skabt rum til tværgående prioriteringer.

Det kan imidlertid konstateres, at CBS de sidste par år har haft meget store overskud. Det kan henføres til to forhold: dels en for lav indtægtsprognose, dels at rammemodellen har betydet, at enhedernes faktiske forventninger til deres forbrug først er blevet indmeldt ifm. Q1-afrapporteringen. På dette tidspunkt har det typisk været for sent at hæve aktiviteten inden for kerneaktiviteterne forskning og

undervisning. Det er således samtidig erfaringen, at en forøgelse af aktiviteten på CBS fordrer stabile rammer, der udmeldes tidligt.

For at løse ovenstående problem er der taget to initiativer:

- Mere optimistisk budgettering, jf. afsnittet om indtægtsbudgettet
- Udarbejdelse af et "steady state"-udgiftsbudget, der giver et bud på det faktiske forbrug i 2012, hvis der ikke tages yderligere initiativer, således at direktion og bestyrelse kan træffe beslutning om at igangsætte nye initiativer. Dette uddybes nedenfor.

Endvidere vil institutterne fremover blive behandlet som et selvstændigt hovedområde. Tidligere er midlerne blevet fordelt ud til hhv. uddannelses- og forskningsdekanen, der så har fordelt midlerne videre. Imidlertid er disse rammeflytninger generelt uhensigtsmæssige, da det giver uklarhed om, hvem der følger op på forbruget af rammen, jf. også Deloitte-rapportens anbefalinger herom. Derfor vil alle generelle midler til institutterne fremover blive overført direkte til institutterne, mens midler som faktisk er udmøntning af rammer under de to dekaner (taxameterpuljen, særlige midler til specifikke forskere mv.) fortsat overføres fra de to dekaners budget.

## Steady state-udgiftsbudget

Steady state-udgiftsbudgettet for 2012 baseres på hovedområdernes prognosticerede forbrug i 2011 (populært sagt forlænges verden med brædder) reguleret for allerede trufne beslutninger (f.eks. TAP-lønbesparelsen, forøgelse af VIP-lønrammen osv.). Dermed opnås et slags steady state budget, som viser resultatet, hvis prognosen for 2011 er korrekt på udgiftssiden, og der ikke tages nye initiativer. Dermed fremkommer så en forventning til over-/underskuddet, hvis der ikke tages yderligere initiativer, hvilket igen udgør grundlaget for direktionens og bestyrelsens principielle beslutninger om, hvorledes et overskud skal anvendes eller et underskud skal dækkes ind.

Prognosen for 2011 er baseret på Q2-indmeldinger, reguleret for det faktiske forbrug frem til og med august måned, jf. notat om Q2-resultatet til bestyrelsesmødet. De efterfølgende reguleringer er sket på helt overordnet niveau pba. møder med repræsentanter for hovedområderne. Steady state budgettet er således ikke et resultat af en egentlig budgetrunde. Den gennemføres i november på baggrund af bestyrelsens overordnede prioritering, og det må forventes, at denne vil ændre på det forventede resultat ift. det vedlagte skitsebudget. Således vil bestyrelsen først endeligt skulle godkende budgettet i december. På dette tidspunkt vil budgettet også have været drøftet i HSU og Akademisk Råd, og deres bemærkninger til budgettet vil indgå i forelæggelsen for bestyrelsen i december.

I tabel 2 nedenfor ses en oversigt over forbruget i 2011 fordelt på hovedområdeniveau. De enkelte poster uddybes efterfølgende.

Hovedkonklusionen er, at CBS må forvente at få et overskud på anslået ca. 36 mio. kr., hvis der ikke tages yderligere initiativer til at øge forbruget.

**Tabel 2: Steady state budget 2012**

| (mio. kr. løbende priser) | Prognose 2011* | Budget 2012 |
|---|---|---|
| **Indtægter** | **-1.242,1** | **-1.200,8** |
| **Udgifter:** | **1.142,1** | **1.164,4** |
| Uddannelsesområdet | 335,5 | 348,0 |
| Forskningsområdet ekskl. institutter | 153,3 | 156,0 |
| Institutter inkl. eksternt finansierede projekter | 200,5 | 213,4 |
| Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter | 426,0 | 395,0 |
| Strategiske prioriteringer | 26,8 | 52,0 |
| **Resultat** | **-100,0** | **-36,4** |

Nb. Budgettet 2012 er inflationsreguleret med finansministeriets forventning til det generelle pris- og lønindeks, svarende til 1,4 pct. ift. 2011.
* Prognose, hvor rammeflytninger modregnes i faktisk forbrug (uddannelse betaler for D-VIP, selv om udgiften kontores hos institutterne).

## Uddybende om udgifterne

Udgangspunktet for steady state budgettet er, at det må forventes, at hovedområdernes forbrug vil være nogenlunde stabilt med mindre der tages konkrete initiativer til at forøge forbruget. Af bilag 1 fremgår forbrugsudviklingen fra 2009 til 2012.

Til bestyrelsens december-møde præsenteres udgifterne også som en full cost-model, hvilket vil give et mere aktivitetsbaseret billede af CBS' udgifter.

Det bemærkes, at budgettet indeholder TAP-besparelser for i alt 21 mio. kr. ift. 2010 og indkøbsbesparelser på i alt 10 mio. kr. Dette er udmøntet i besparelser på fællesadministrationen, mens det for forsknings- og uddannelsesområdet er udmøntet til yderligere forsknings- og uddannelsesaktiviteter.

***Uddannelsesområdet***

Uddannelsesområdet består dels af daguddannelserne, dels af betalingsuddannelser (primært HD og Master). For så vidt angår daguddannelserne er budgettet opskrevet med 8 mio. kr., idet der forventes fuldt afløb på taxameterpuljen i 2012. Hertil kommer, at uddannelsesområdet netto vil modtage anslået ca. 3 mio. kr. fra strategibudgettet til ekstra uddannelse som følge af ansættelsen af flere VIP'ere (en fastansat VIP giver ca. ¼ besparelse på D-VIP-budgettet).

Prognosen for HD/Master baserer sig på seneste prognose for 2012. Idet især Master er meget aktivitetsafhængigt, knytter der sig en markant usikkerhed til dette budget.

***Forskningsområdet ekskl. institutter***

Udgifterne for forskningsområdet ekskl. institutterne er alt overvejende VIP-løn. Niveauet for 2012 er en ren fremskrivning af 2011-niveauet, idet udvidelsen af antallet af VIP'ere finansieres via strategibudgettet.

***Institutterne inkl. eksternt finansierede forskningsprojekter***

Budgettet for institutterne er baseret på, at de modtager den samme ramme i 2012 som i 2011. Rammen ligger ca. 13 mio. kr. over det forventede forbrug i 2011, idet institutterne ikke forventes at bruge deres ramme fuldt ud i 2011. Fastholdelsen af rammen på niveauet for 2011 er de facto en opskrivning af rammen ift. 2011, idet institutterne fra 2012 som følge af omorganiseringen vil modtage support fra fællesadministrationen for ca. 12 mio. kr., som de tidligere selv har skullet afholde udgifterne til.

Hertil kommer, at institutterne igen i 2012 vil modtage midler fra den såkaldte Head of Departement Development Fond på i alt ca. 9 mio. kr., ligesom dele af strategimidlerne vil blive udmøntet til aktiviteter på institutterne. Fonden skal eksplicit anvendes til at styrke forskningsmiljøet på institutterne ved at støtte forskningsaktiviteter som bl.a. workshops, seminarer, gæsteforskere, forskningsassistenter m.v. Midlerne fordeles til institutlederen med antal VIP som fordelingsnøgle.

De eneste begrænsninger på institutternes anvendelse af deres bevillinger er, at institutterne ikke kan ansætte fastansatte VIP'ere (professorer, lektorer og adjunkter), at institutternes TAP-lønramme skal overholdes, og at udgiften skal være relevant for instituttet. Således kan institutterne frit ansætte videnskabelige assistenter, ph.d.'er, post.docs, studenter til forsknings- og undervisningssupport i bred forstand, medfinansiering til eksternt finansierede projekter samt forskningsrelevante driftsudgifter, som f.eks. deltagelse i konferencer, dataindsamling mv. Det kan dog konstateres, at det generelt har været vanskeligt for institutterne at anvende deres ramme fuldt ud de seneste år. Der er således en reel risiko for, at der ikke vil være fuldt afløb på institutternes ramme i 2012.

Endvidere er det forudsat, at der vil være den samme omsætning på eksternt finansierede projekter. Prognosen for eksternt finansierede projekter er meget usikker, men idet udgifter og indtægter alt overvejende følges ad, så er den samlede risiko for CBS budget meget lille.

***Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter***

Fællesadministrationens budget er konsekvensen af følgende forhold:

| **Bevægelse** | **Effekt** mio. kr. |
|---|---|
| Fællesadministrativ ramme (prognose 2011)* | 426,0 |
| Fuld indfasning af besparelser på TAP-medarbejdere i fællesadministrationen (allerede indfaset ca. 7 mio. kr. i 2011) | -10,0 |
| Overførsel af medarbejdere fra institutterne til de nye fælles institutsupport-enheder | 12,0 |
| Afvikling af CBS' udlejning af gæsteprofessorboliger og kollegier | -31,0 |
| Indkøbsbesparelser ift. 2011, fællesadm.** | -7,0 |
| Inflationsregulering | 5,0 |
| Ramme 2012* | 395,0 |

* Ekskl. udgifter under strategibudget

** Den resterende del af indkøbsbesparelsen på forventet 3 mio. kr. opnås hos institutterne og uddannelsesområdet, men forudsættes konverteret til ekstra midler til forsknings- og uddannelsesaktiviteter.

For at fællesadministrationen skal kunne levere den samme service som i 2010, skal der altså i 2012 opnås effektiviseringsgevinster for i alt 17 mio. kr. (TAP-lønbesparelsen og indkøbsbesparelsen).

***Strategibudgettet***

I budgetteringen af strategibudgettet for 2012 tages udgangspunkt i, at bestyrelsen godkender oplæg til nyt strategibudget, jf. materiale til bestyrelsens punkt om strategi samt bilag 1, hvor oplæg til nyt strategibudget fremgår.

Der budgetteres med fuldt afløb i 2012 på alle posterne i strategibudgettet med undtagelse af rammen til VIP-ansættelser, idet det allerede nu kan konstateres, at det ikke vil være muligt at få fuldt afløb i 2012. Det skyldes, at ansættelse af videnskabelige medarbejdere er en langstrakt proces med internationalt opslag, ekstern bedømmelse og interne CBS procedurer for at sikre kvaliteten i ansættelser, og dette betyder, at det tager lang tid at øge antallet af VIP'ere betragteligt, da CBS ønsker at ansætte meget kvalificerede medarbejdere. Det tager derfor tid at udnytte den forøgede ramme fuldt ud.

I tabel 3 nedenfor ses udviklingen i ekstra midler til VIP-ansættelser og forventningen til, hvornår den anvendes fuldt ud. Det er begrundelsen for, at forbruget på

strategibudgettet i 2012 forventes at være 11,7 mio. kr. mindre end rammen angivet i bilag 2.

**Tabel 3: Forbrug af ekstra midler til VIP-ansættelser**

| mio. kr. | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|
| Ekstra ramme | 24,4 | 27,4 | 27,4 | 27,4 |
| Uforbrugte midler | 11,7 | 9,0 | 4,0 | 1,0 |

## Forslag til udmøntning af overskud

Idet det forventede overskud er baseret på en forbrugsprognose for Q2 samt generelle reguleringer, så skal det forventede overskud på 36 mio. kr. læses som et overslag. Nedenfor angives forskellige forslag til, hvorledes overskuddet kan anvendes. Henset til usikkerheden ved overskuddet foreslås det, at bestyrelsen kan drøfte, hvordan overskuddet skal anvendes, men at der først tages endelig stilling til niveauet for de enkelte initiativer ifm. med den endelige forelæggelse i december.

Det skal bemærkes, at overskuddet ikke er strukturelt, jf. revideret treårsbudget udsendt til bestyrelsen, hvorfor evt. initiativer, der medfører udgifter i efterfølgende år, skal finansieres fuldt inden for indeværende års budgetramme.

Det har været overvejet at forøge uddannelsesudbuddet yderligere i 2012. Der er igangsat et arbejde med at se på mulighederne herfor ud over, hvad der ligger i forøgelsen som følge af taxameterpuljen. Imidlertid er muligheden herfor begrænset af planlægningshorisonten, behovet for undervisere og behovet for lokaler. Samtidig er det de facto meget vanskeligt at lave en forøgelse af uddannelsesudbuddet i et enkelt år – således bør forøgelse af uddannelsesudbuddet være strukturelt. Hvis det viser sig, at der kan være en realistisk forventning om, at uddannelsesudbuddet kan øges allerede i 2012 ud over niveauet i 2011, og CBS kan understøtte niveauet fremover, så vil der indgå et forslag herom i det endelige oplæg til budget for 2012, der præsenteres på bestyrelsesmødet i december.

Forslag til udmøntning af overskuddet:

- Etablere pulje til finansiering af yderligere ph.d.stillinger (10 mio. kr.)
- Etablere en pulje til kompetenceudvikling for institutledere og forskningsledere m.v. (1 mio. kr.)
- Etablere en pulje til medfinansiering af eksterne forskningsprojekter (5 mio. kr.)
- Forøget finansiering af studenter-aktiviteter i 2012 (f.eks. 1-2 mio. kr.)
- Forøge investeringer i IT-infrastruktur (f.eks. 5-10 mio. kr.)
- Øge opsparingen med henblik på medfinansiering af nye bygninger på campus

Endvidere kan det overvejes at købe Porcelænshaven, som CBS pt. lejer af FUHU, jf. selvstændigt fortroligt notat herom. Dette vil have en stor likviditetseffekt i 2012, men

en meget lille resultateffekt, idet CBS - efter de nye regler - skal afskrive bygninger over højst 50 år.

***Etablere pulje til finansiering af yderligere ph.d.-stillinger***

CBS står overfor et generationsskifte på linje med en stor del af det øvrige arbejdsmarked. Der er således behov for at sikre en solid rekrutteringsbase for CBS, hvilket især vil sige uddannelse af flere ph.d.'er. Samtidig vil en forøgelse af antallet af ph.d.-stillinger bidrage til at styrke CBS forskningsmiljøer, ligesom en forøgelse af antallet af ph.d.'er vil reducere behovet for D-VIP'ere.

Det vurderes, at CBS allerede i 2012 vil kunne øge antallet ph.d.-stipendier. Det foreslås, at CBS afsætter en pulje i 2012 på 10 mio. kr. til ph.d.-stipendiater (fordeles mellem central ansættelse og decentral ansættelse). De efterfølgende års udgifter hertil finansieres inden for budgettet. Det vil påføre CBS en strukturel udgift, men CBS vil kunne afholde den udgift, der kommer i 2013 og 2014 som følge af beslutningen i 2012 over opsparingen selv i worst case scenariet. Modsat, hvis CBS ikke begynder at forøge antallet af ph.d.'er nu, så kan det efterfølgende blive vanskeligt at øge forskningen og undervisningen, hvis det viser sig, at den økonomiske situation bliver bedre end worst case-scenariet. Det vurderes således at være rettidig omhu at udvide antallet af ph.d.'er nu.

***Pulje til kompetenceudvikling for institutledere og forskningsledere m.v.***

Der ses et behov for at understøtte ledelsesværktøjer for faglige videnskabelige ledere på CBS.

***Etablere central pulje til medfinansiering af eksterne forskningsprojekter***

Etablere en pulje hos forskningsdekanen til at skabe incitamenter til at tiltrække eksternt finansierede projekter, idet CBS stiller medfinansiering til rådighed. Dette sker på ad.hoc.-basis i dag.

***Forøget finansiering af studenter-aktiviteter i 2012***

Pulje til studenterdrevne tiltag, f.eks. til at skabe bedre sammenhæng mellem de studerende og forskningen (støtte til studenterdrevne tidsskrifter, finansiering gå-hjem-forelæsninger mv.), fremme kontakt til andre studentermiljøer i Danmark og resten af verden (herunder f.eks. sociale arrangementer) mv.

***Forøge investeringer i it-infrastruktur***

Der er behov for at opgradere CBS' nuværende it-infrastruktur på en række områder for at støtte forretningens behov for stabil drift bedst muligt: Det trådløse netværk skal skaleres op for at modsvare et stigende behov for både ansatte og studerende, og det faste netværk skal opgraderes og moderniseres; der er behov for omfattende konsolidering og virtualisering af servere for at sikre en mere grøn, økonomisk og lettere administrerbar serverpark; og endelig nødvendiggør et stigende krav fra forretningen

om 24/7 oppetider på de kritiske systemer (fx CBSLearn, mail, webportaler) etableringen af et fysisk separat fallover-site, dvs. et redundant site, hvor trafikken automatisk vil redirigeres til ved nedbrud i det primære system. Dette vil ydermere sikre CBS' kernedrift i tilfælde af f.eks. brand i de nuværende serverrum.

***Forøge opsparing med henblik på udbygning af campus/Køb af Porcelænshaven***

Bestyrelsen er blevet orienteret om, at CBS indtægter i 2013 vil falde med i worst case op til 90 mio. kr. ift. 2012, svarede til et underskud på ca. 54 mio. kr. i 2013, jf. notat om treårsbudget for uddybning.

Bestyrelsen har besluttet ikke at foretage korrigerende tiltag før den reelle udfordring kendes (forventeligt ultimo 2012) og trække på egenkapitalen indtil andre korrigerende tiltag får effekt. Det kan således overvejes at forøge egenkapitalen yderligere ift. det forventede niveau primo 2012 på ca. 250 mio. kr.

PWC har i en rapport udarbejdet for UBST i 2009 anbefalet, at universiteter, som i særligt grad er afhængig af aktivitetsbaserede tilskud (gælder CBS), skal have en egenkapital på ca. 15 pct. af omsætningen, hvilket for CBS vil svare til ca. 175 mio. kr. CBS forventes således at have 75 mio. kr. mere i egenkapital primo 2012 end anbefalet af PWC.

Det vurderes således, at CBS er rimeligt "polstret" til at håndtere 2013-udfordringen.

Det kan til gengæld være hensigtsmæssigt at forøge opsparingen med henblik på at have likvide midler til medfinansiering af udbygningen af campus. Dette skal dog ses i sammenhæng med, at CBS har en option på at købe Porcelænshaven, jf. vedlagte fortrolige orientering. Således vil et køb af Porcelænshaven give CBS en besparelse på sigt, men det vil til gengæld betyde, at CBS binder sin frie kapital i Porcelænshaven og således har færre muligheder for at medfinansiere en udvidelse af campus.

**Bilag 1**

**Tabel 2: Steady state budget 2012**

| (mio. kr. løbende priser) | Resultat 2009 | Resultat 2010 | Prognose 2011 | Budget 2012 |
|---|---|---|---|---|
| **Indtægter** | **-1.127,5** | **-1.193,3** | **-1.242,1** | **-1.200,8** |
| **Udgifter:** | **1.091,8** | **1.164,5** | **1.142,1** | **1.164,4** |
| Uddannelsesområdet | 289,8 | 319,6 | 335,5 | 348,0 |
| Forskningsområdet ekskl. institutter | 164,9 | 167,1 | 153,3 | 156,0 |
| Institutter inkl. eksternt finansierede projekter | 204,9 | 207,7 | 200,5 | 213,4 |
| Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter | 437,6 | 452,1 | 426,0 | 395,0 |
| Strategiske prioriteter | 1,0 | 19,9 | 26,8 | 52,0 |
| **Resultat** | **-35,7** | **-28,8** | **-100,0** | **-36,4** |

Det skal pointeres, at de strategiske prioriteter primært er midler til forsknings- og uddannelsesområdet.

**Bilag 2: Strategibudget**

Nedenfor ses oplæg til nyt strategibudget. Dette er uddybet i materialet til punktet på bestyrelsesmødet i oktober om strategi. Det må dog forventes, at forbruget på VIP-området vil være lavere end det her budgetterede.

| **Post** (mio. kr. 2011-pl) | **Tema** | **Bevilling** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | 2012 | 2013 |
| **Transformational initiatives:** | | | | |
| Business in Society (BiS) Platforms* | TI | 1,5 | 6,9 | 6,9 |
| World Class Research Environments (WCRE) | TI | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| Stronger focus on entrepreneurship | TI | | | |
| - CIEL | | 2,8 | 5,0 | 3,9 |
| Programme innovation: | TI | | | |
| - ICT-Initiativer | | 1,6 | 4,0 | 4,0 |
| - EngAge (self financing) | | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Principles of Responsible Management Education (PRME)** | TI | 1,3 | 2,0 | 2,0 |
| Strategic Partnerships | TI | 0,2 | 0,5 | 0,5 |
| Campus Development | TI | 1,6 | 1,9 | |
| **Management Quality Essentials - initiatives include:** | | | | |
| High quality research and education and active dissemination | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Accreditation and ranking | MQE | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Dialogue in the University | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Administrative service and efficiency: | MQE | | | |
| - First phase (research support and general administration) | | 3,3 | | |
| - Second phase (study administration including it-investment) | | 8,5 | 11,0 | 11,0 |
| Financial management | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Staff development and leadership | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Recruitment (increased allocation of funds to employment of academic staff) | MQE | 6,1 | 24,4 | 27,4 |
| Total | | **33,9** | **62,7** | **62,7** |

# N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Til bestyrelsen

## Afrapportering på administrative indikatorer – oktober 2011

28. september 2011

CSA

Camilla Schreiner Andersen

Forretningsudvikling
csa.bid@cbs.dk

Bestyrelsen præsenteres her for afrapporteringen på en række tidligere fastlagte indikatorer for administrative performance og kvalitet, jf. bestyrelsens møde i marts 2011. Formålet med indikatorerne er at give en pejling på, hvor godt CBS performer sammenlignet med de øvrige danske universiteter på udvalgte områder. Det bemærkes, at det pt. i regi af UBST pågår et arbejde med at udvikle benchmark på såvel studie- som det administrative område. En revideret udgave af Peter Bogetofts papir om måling af universiteters performance er fremsendt til UBST, jf. præsentation på bestyrelsens seminar den 2. september.

## Benchmarking med andre danske universiteter

### Administrative indikatorer

Tendensen på universiteterne viser, at antallet af TAP set i forhold til VIP og DVIP generelt falder. Sammenlignet med de andre universiteter har CBS relativt mange TAP per VIP/DVIP. Dette nøgletal skal dog ses i sammenhæng med en god produktivitet målt som TAP/STÅ og VIP/STÅ, hvilket er væsentligt at tage med i vurderingen af universiteternes effektivitet, jf. Peter Bogetofts papir.

*Tabel 1:Administrative indikatorer opgjort for 2009 og 2010 for danske universiteter*

| 2010 | CBS | KU | AU | SDU | RUC | AAU | DTU | ITU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Humaniora og Samfundsvidenskab** | | | | | | | | |
| TAP/(VIP+DVIP)* | 0,87 | 0,74 | 0,69 | 0,57 | 0,61 | 0,68 | - | - |
| TAP/STÅ* | 0,059 | 0,072 | 0,072 | 0,060 | 0,071 | 0,056 | - | - |
| VIP/STÅ | 0,050 | 0,082 | 0,086 | 0,088 | 0,098 | 0,072 | - | - |
| **Alle områder** | | | | | | | | |
| Generel ledelse/ omsætning | 8,8% | 4,2% | 8,0% | 8,0% | 6,4% | 7,4% | 5,4% | 18,3% |

| 2009 | CBS | KU | AU | SDU | RUC | AAU | DTU | ITU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Humaniora og Samfundsvidenskab** | | | | | | | | |
| TAP/(VIP+DVIP)* | 0,96 | 0,75 | 0,73 | 0,62 | 0,61 | 0,71 | - | - |
| TAP/STÅ* | 0,061 | 0,072 | 0,073 | 0,067 | 0,073 | 0,059 | - | - |
| VIP/STÅ | 0,046 | 0,078 | 0,083 | 0,090 | 0,099 | 0,072 | - | - |
| **Alle områder** | | | | | | | | |
| Generel ledelse/ omsætning | 8,9% | 7,6% | 8,1% | 8,9% | 8,9% | 7,6% | 9,6% | 18,3% |

Kilde: Danske Universiteters nøgletal

*) TAP omfatter administrative årsværk tilknyttet det humanistiske og samfundsvidenskabelige område. For at sikre størst mulige sammenlignelig mellem CBS og de øvrige universiteter, inkluderer TAP for de andre universiteter ligeledes en forholdsmæssig andel af de TAP årsværk, som ikke er er fordelt på hovedområder. I praksis betyder dette, at tallet for CBS er lidt for højt, da rektoratet f.eks. på de andre universiteter kun delvist indgår i TAP-tallet og på CBS er 100 pct. indregnet.

CBS implementerede i 2010/2011 en række tiltag med det formål at reducere de administrative omkostninger. Det blev bl.a. besluttet at mindske de administrative lønomkostninger med 21 mio. kr. ift. 2010., hvilket ikke nødvendigvis medfører en tilsvarende reduktion i TAP årsværk, idet der kan ske en substitution mod billigere årsværk. Bestyrelsen har ligeledes besluttet, at der frit kan ansættes studenter, som støtter forskernes arbejde med forskning/uddannelse på institutterne.

Resultatet af ovenstående tiltag forventes dog at kunne ses i forbruget af TAP årsværk for 2011. CBS forventer således at kunne afslutte året med en TAP/(VIP+DVIP) ratio på 0,80.

For så vidt angår Danske Universiteters opgørelse af generel ledelse (som ikke er identisk med PWC-rapportens opgørelse) set i forhold til omsætning ligger CBS relativt højt. Det skal bemærkes, at især KU og DTU har justeret deres nøgler til fordeling af de administrative omkostninger fra 2009 til 2010, således at en markant mindre andel af administrationsomkostningerne placeres i kategorien "generel ledelse". Behovet for ens retningslinjer og kontrol med implementeringen heraf for måling af generel ledelse og administration er til stede. Endvidere understreger Bogetoft, at dette mål ikke alene meningsfyldt kan sige noget om institutionernes administrative effektivitet.

## Kvalitetsindikatorer

### Gennemførselsprocent på normeret tid

CBS har generelt en høj gennemførselsprocent efter normeret tid for bacheloruddannelser sammenlignet med de andre universiteter. For kandidatuddannelserne ligger CBS omvendt lavt.

*Tabel 2:Gennemførsel på normeret tid opgjort for 2010.*

| | | CBS | KU | AU | SDU | RUC | AAU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HUM | Bachelor | 50% | 29% | 49% | 30% | 45% | 59% |
| | Kandidat | 9% | 13% | 12% | 10% | 2% | 57% |
| SAMF | Bachelor | 64% | 40% | 51% | 50% | 51% | 57% |
| | Kandidat | 14% | 25% | 41% | 25% | 2% | 37% |

Kilde: Danske Universiteters Nøgletal
Note: Tallet viser gennemførslen efter normeret tid i 2009. årsagen hertil er at vi i Danske Universiteters statistik måler på samme optagelsesårgang for både gennemførsel efter normeret tid og gennemførsel efter normeret tid + 1 år.

**Gennemførselsprocent efter normeret tid + 1 år**
CBS ligger godt sammenlignet med de andre universiteter på gennemførsel efter normeret tid + 1 år. Dette for både bachelor og kandidatuddannelserne.

*Tabel 3: Gennemførsel på normeret tid + 1 år opgjort for 2010*

| | | CBS | KU | AU | SDU | RUC | AAU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HUM | Bachelor | 59% | 50% | 60% | 40% | 67% | 65% |
| | Kandidat | 45% | 39% | 48% | 54% | 24% | 73% |
| SAMF | Bachelor | 70% | 61% | 62% | 60% | 68% | 65% |
| | Kandidat | 54% | 65% | 76% | 56% | 29% | 55% |

Kilde: Danske universiteters nøgletal

**Beskæftigelsesgrad**
Dimittender fra CBS har generelt en høj beskæftigelsesgrad sammenlignet med tilsvarende dimittender fra de andre danske universiteter.

*Tabel 4: Beskæftigelsesgrad for dimittender 4-19 måneder efter afsluttet eksamen.*

| | | CBS | KU | AU | SDU | RUC | AAU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HUM | Kandidat | 80% | 74% | 79% | 74% | 78% | 82% |
| SAMF | Kandidat | 81% | 84% | 85% | 85% | 71% | 74% |

Kilde: Opgørelse UBST
Note: Det skal bemærkes, at opgørelsen baseres på en statistik fra VTU, som opdeler dimittender på hvorvidt de efter en given periode læser phd., er i udlandet, er i beskæftigelse i Danmark, er ledige eller er udenfor arbejdsmarkedet. Beskæftigelsesgraden medtager derfor ikke dimittender der opholder sig i udlandet eller læser ph.d.

**Bibliometriske forskningsindikator (BFI) - samfundsvidenskab**
BFI-indikatoren giver universiteterne et antal point afhængig af omfanget af særlige typer af publikationer og tidsskrifter, hvori de er udgivet. Indikatoren er blevet beregnet de seneste 2 år og viser et positiv tendens for CBS - Også når BFI pointerne sættes i forhold til forskningsressourcer målt som årsværk og indtægter.

*Tabel 5: Den bibliometriske forskningsindikator opgjort for 2010.*

| | CBS | KU | AU | SDU | RUC | AAU | DTU | ITU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| BFI (SAMF) | 1109 | 836 | 949 | 402 | 243 | 301 | 6 | 0 |

Kilde: Forsknings- og innovationsstyrelsen

## CBS set over en 5 årig periode

### Administrative indikatorer

Efter en årrække med stigende TAP/(VIP+DVIP) ratio er udviklingen på CBS vendt i 2010, hvor vi ser et fald, som forventes at blive forstærket yderligere i 2011.

Produktiviteten målt som TAP/STÅ og VIP/STÅ har CBS ligget relativt stabilt i hele perioden.

*Tabel 6: Administrative indikatorer for CBS opgjort for perioden 2006 - 2010*

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. TAP/(VIP+DVIP) | 0,79 | 0,81 | 0,87 | 0,96 | 0,87 |
| 2. TAP/STÅ | 0,054 | 0,052 | 0,058 | 0,061 | 0,059 |
| 3. VIP/STÅ | - | 0,044 | 0,046 | 0,046 | 0,050 |
| 4. Generel ledelse/ omsætning | 7,6% | 8,0% | 8,1% | 8,9% | 8,8% |

Kilde: Danske Universiteters nøgletal

### Kvalitetsindikatorer

**Gennemførsel**
CBS har i gennem de seneste år oplevet en positiv udvikling i gennemførselsprocenten for både bachelor- og kandidatuddannelserne. Det skal bemærkes, at andelen af dimittender der gennemfører på normeret kan svinge meget fra år til år. En forklaring herpå kan være konjunkturudsving.

*Tabel 7: Gennemførselsprocent på normeret tid, opgjort for CBS for perioden 2006-2010*

| | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| HUM | Bachelor | 38% | 40% | 48% | 50% | 49% |
| | Kandidat | 2% | 4% | 2% | 9% | 6% |
| SAMF | Bachelor | 59% | 59% | 62% | 64% | 64% |
| | Kandidat | 16% | 24% | 19% | 14% | 11% |

Kilde: Danske Universiteters nøgletal

*Tabel 8: Gennemførselsprocent efter normeret tid + 1 år, opgjort for CBS for perioden 2006–2010.*

| | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| HUM | Bachelor | 52% | 49% | 49% | 57% | 59% |
| | Kandidat | 33% | 34% | 34% | 49% | 45% |
| SAMF | Bachelor | 68% | 66% | 65% | 68% | 70% |
| | Kandidat | 46% | 50% | 51% | 58% | 54% |

Kilde: Danske universiteters nøgletal

**Beskæftigelsesgrad**
Beskæftigelsesgraden for CBS dimittender har de seneste år ligget relativt stabilt på omkring de 80 pct. Det er væsentligt at understrege, at dimittender, der får job i udlandet, ikke er inkluderet i dette tal.

*Tabel 9: Beskæftigelsesgraden for CBS dimittender 4-19 måneder efter afsluttet eksamen, opgjort for perioden 2006 – 2010.*

| | | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| HUM | Kandidat | 66% | 80% | 81% | 86% | 80% |
| SAMF | Kandidat | 78% | 82% | 79% | 82% | 81% |

Kilde: Opgørelse fra UBST

**Bibliometrisk forskningsindikator - BFI**
Udviklingen på CBS går indtil videre i den rigtige retning, hvilket bl.a. skyldes et stadigt stigende antal artikler i peer-reviewed tidsskrifter kategoriseret på det øverste niveau.

*Tabel 10: Den bibliometriske forskningsindikator opgjort for CBS for årene 2009 og 2010*

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| BFI (SAMF) | - | - | - | 927 | 1109 |

Kilde: Forsknings- og Innovationsstyrelsen

N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

28. september 2011

## Revisionsydelser i 2012

CBS' revisionsydelser har aldrig været konkurrenceudsat. Hidtil har CBS foretaget en direkte tildeling til den foretrukne leverandør på SKI's rammeaftale for revisionsydelser. I forbindelse med den juridiske gennemgang af SKI's rammeaftaler, jf. presseomtale heraf, er muligheden for brug af direkte tildeling blevet indskrænket væsentligt. Følgelig skal CBS' revisionsydelser i et reelt udbud mhp. aftaledækning for regnskabsåret 2012 og frem.

CBS' årlige forbrug af revisionsydelser beløber sig til over kr. 500.000. I indeværende regnskabsår forventes det, at CBS køber revisionsydelser hos Ernest & Young for 551.000 DKK. Det årlige indkøb af revisionsydelser overstiger dermed tærskelværdien for annonceringspligtige ydelser (kr. 500.000) og tærskelværdien for EU-udbud (1,4 mio.kr) set over en treårig periode.

For at sikre den mest optimale aftale foreslås det, at CBS konkurrenceudsætter revisionsydelser med en aftalevarighed på to år og med option på forlængelse i yderligere to gange et år. En varighed på op til fire år vil give CBS muligheden for at samarbejde med den samme revisionsleverandør i op til fire år, hvilket sikrer en kontinuitet i leverancen, hvis en ny leverandør vinder udbuddet. CBS vil samtidig have mulighed for at afslutte samarbejdet efter to år, hvis samarbejdet med leverandøren ikke længere er ønskværdigt for CBS. En annoncering vil formentlig højst kunne medføre en aftale på to regnskabsår, jf. tærskelværdien.

Konkurrenceudsættelsen foreslås foretaget gennem et begrænset EU-udbud, da det vil give CBS de bedste muligheder for at vægte relevante kriterier og specificere egne behov. Der gives således mulighed for en prækvalifikation, som kan sikre, at den vindende leverandør er bekendt med særlige revisionsregler for offentlige institutioner og særregler for universiteters bogføring og forvaltning. Sidstnævnte vil ikke være muligt ved gennemførelse af et miniudbud på SKI's gældende rammeaftale.

Såfremt der findes tilstrækkeligt med kvalificerede leverandører, vil der blive udvalgt 3-5 potentielle leverandører, som får adgang til at afgive tilbud. Udvælgelsen kan basere sig på oplysninger omkring leverandørernes finansielle soliditet samt tekniske/faglige formåen. For at vurdere leverandørernes tekniske/faglige formåen vil CBS kræve oplysninger vedr. leverandørernes relevante referencer. Med relevant kan fx menes, at

den anmodende virksomhed har leveret revisionsydelser til en uddannelsesinstitution af samme størrelse som CBS og har kendskab til særlige universitære regler.

Det forventes, at leverancen deles op i faste ydelser (herunder it-revision, procesrevision, statusrevision, årsafslutning og andre lovpligtige ydelser samt årligt valideret/underskrevet regnskab på engelsk), ad hoc ydelser (tilknyttet faste timepriser) samt option på revidering af EU-projekter (per projekt).

Selve tildelingen af aftalen baseres på tildelingskriteriet "det økonomisk mest fordelagtige tilbud" på grundlag af delkriterierne kvalitet og pris. Det foreslås en 70 pct. vægtning af kvalitet, da prisdifferencen ikke forventes at være særlig stor, mens leverancens kvalitet er forretningskritisk for CBS.

Vurdering af kvalitet kan blandt andet omfatte, hvilke ressourcer CBS kan forvente, at leverandøren knytter til opgaven (baseret på CV'er), årshjul for forventede revisionsaktiviteter, eksempel på en materialeliste til kunden (liste over alt materiale revisor skal have adgang til, for at kunne gennemføre sin revision), kvalitetssikring og kommunikation (samarbejde).

Det <u>indstilles</u>,

- At CBS igangsætter et begrænset EU-udbud på revisionsydelser efter proces som beskrevet i bilag.
- At bestyrelsen giver. evt. feedback på kriterier for udbuddet.

**Bilag: Tidsplan for udbudsforretning**

Tidsplanen er planlagt med henblik på at give CBS' eksisterende revisor mulighed for at afslutte revisionen af CBS' årsregnskab for 2011, inden en ny kontrakt træder i kraft.

| **Dato** | **Milepæl** |
|---|---|
| 7-10-11 | Behandling på bestyrelsesmøde, godkendelse af proces |
| Uge 41 | Projektgruppe med deltagelse af relevante CBS' medarbejdere etableres og fastsætter udvælgelseskriterier pba. evt. input fra bestyrelsen, som cleares med direktionen og formandskabet for bestyrelsen. |
| 14-10-2011 | Offentliggørelse af EU-udbud |
| 8-11-11, Kl. 10:00 | Frist for aflevering af spørgsmål til prækvalifikation |
| 10-11-11 | Frist for svar på spørgsmål til prækvalifikation |
| 11-11-11 | Projektgruppe færdiggør udbudsmateriale. Kravspecifikation, evalueringsmodeller, prismodeller, kontrakt mv. |
| 14-11-11, Kl. 14:00 | Frist for leverandørers anmodning om deltagelse i EU-udbud |
| 14-11-11, Kl. 15:00 | Projektgruppen vurderer tilbudsgivernes generelle egnethed til at afgive et tilbud ift. de dokumenter, de har sendt ind. Indstilling cleares med direktionen og formandskabet for bestyrelsen. |
| 15-11-11 | Udbudsmaterialet sendes til de prækvalificerede leverandører. |
| 12-12-11, Kl. 10:00 | Frist for spørgsmål til udbudsmateriale |
| 13-12-11 | Frist for svar på spørgsmål og supplerende materiale til udbudsmateriale |
| 20-12-11, Kl. 14:00 | Frist for indlevering af tilbud |
| 21-12-11 | Projektgruppe gennemgår og evaluere indkomne tilbud. Top 2-3 potentielle leverandører identificeres og cleares med direktionen og bestyrelsesformandskabet. |
| 4-1-12 | Teknisk afklaringsmøder med prioriteret rækkefølge af potentielle leverandører |
| 6-1-12 | Anden runde teknisk afklaringsrunde (om nødvendigt). Alternativt udarbejdes tilretning af evaluering og indstilling til endelig leverandør |
| Januar | Indstilling til valg af leverandør til bestyrelsesformandskabet. |
| Primo februar | Stand still periode (+11 dage fra aftalen er tildelt, der kan tidligst underskrives kontrakt 12. kalenderdag efter tildeling) |
| Medio februar | Underskrivelse af Kontrakten |
| 1-5-11 | Forventet påbegyndelse af leverance. Den angivne dato er vejledende og den nøjagtige dato kan aftales med afgående leverandør. |

# C B S  S T R A T E G Y

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

## MEMO

**Changes in the CBS Business in Society strategy**

CBS has been on a long strategy journey over the last two years. At the end of March 2011, the new Direktion (DIR) was asked by the Board to operationalise, to simplify and to 're-connect' the strategic review that had been taking place over the previous 18 months. The accompanying document represents DIR's attempt to sharpen CBS' identity and direction but also to take practical steps.

The challenge over the last six months has been to identify and develop what was valuable in the previous strategy process – to keep the 'Business in Society' direction but to ground it in the management, operations and potential of the University. On that basis, and in full consultation with academic and administrative staff, DIR has chosen to strengthen and support certain elements within the strategy but also to de-prioritise others. Thus:

Reference to 'guiding principles' has been removed. These are strongly associated with the previous president and, in that way, offer a backward- rather than forward-looking perspective;

The watertower model was seen to be too broad and generic. It has been replaced with a more focused approach based on CBS identity and direction, transformational initiatives and management quality essentials;

Two BiS platforms (Sustainability and Public-Private Partnerships) have been selected, funding and mode of operation have been agreed and the directors appointed;

The proposed Business in Society platform in Design has not found support inside CBS and, specifically, was rejected by Academic Council. Design activities within the University will continue but not in the form of a coordinated (and centrally-funded) platform;

The strategic partnership with Singapore Management University has not moved forward, largely since the notion of an Executive Doctorate is not attractive to us at the current time and there were no other elements to the partnership;

Whilst there is some support for the idea of the 'Copenhagen Metropolitan Region', this is also seen to be problematic in diverting attention away from CBS' strong commitment to its home country (and the national taxpayers who support the University). Instead, we consider our strategic development in terms of the national, the regional (including Sweden but also Northern Germany) and the global (with new attention to the BRIC countries);

Our relationship with the University of British Columbia has deepened after a series of successful visits culminating in the creation of a joint resource pool to facilitate activity and exchange;

Further development of the academic structure has taken place: a new Department of IT Management has been created from what were formerly two separate units, centres have been consolidated into departments, a process has begun to restructure the two languages departments;

We have proceeded with an extensive administrative re-organisation intended to improve efficiency and allow the appointment of more academic staff;

We have created a new centralized VIP allocation process and are boosting academic recruitment – both these moves are intended to raise the quality of our teaching and research.

# C B S  S T R A T E G Y

## Business in Society

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

September 29, 2011

***INTRODUCTION***

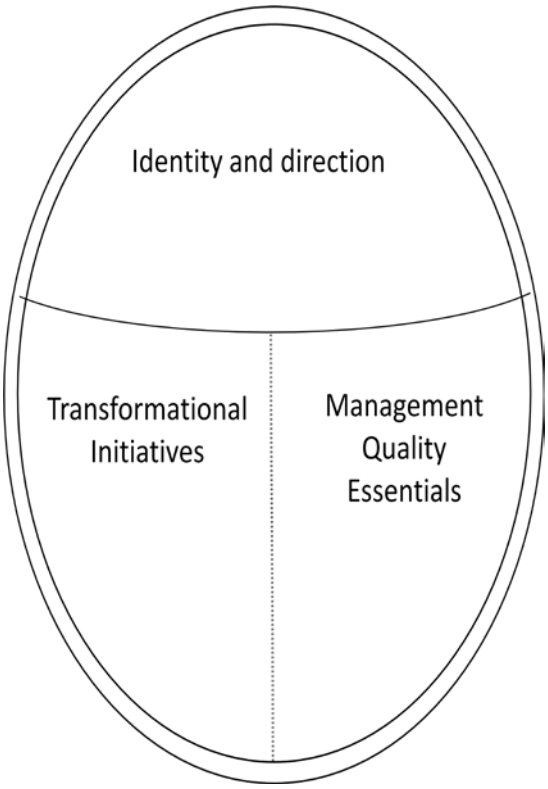
CBS is by national and international standards a strong institution with a distinctive 'business university' profile. This strategy document is not intended as an end-point to strategic reflection but rather as a 'living document' which can both inform and stimulate future development. It is written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

We see the future strength of CBS as dependent on our success in tackling a number of challenges. There is a significant imbalance between the University's income and its development potential. Our level of state funding is low by comparison with other Danish universities but the national and international demand for our educational and research offering is high. Furthermore, and linked to that point, the University's business model needs careful review. In a situation where so much of our income emanates from teaching-related sources, and CBS receives low reward from the 'taxameter' system, further development is clearly a challenge and requires a sustainable strategy[1]. In terms of the CBS business model, a number of possibilities exist – including a radical approach in terms of reducing our dependency on state funding whilst building up non-state sources (international students, research income, industrial support). The recommendation here is that we continue to campaign for proper recognition within the state funding system whilst diversifying income sources and developing other funding channels – especially, by being more vigorous in our pursuit of industrial support.

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

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

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




***THE CBS IDENTITY AND DIRECTION***

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

**a) The CBS identity**

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

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

management and leadership. We will nurture an entrepreneurial spirit within our University, encouraging to new ideas, open to local initiative, and flexible in the face of new possibilities.

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

### *b) The CBS direction*

CBS's direction can be expressed in terms of two dimensions. First: global vs local mindset. Second: tightly-focused 'business school' vs. full 'university'. Our aim is to develop our global mindset for the benefit of the local and regional business communities. In that way, we see no contradiction between international standards of excellence and service to the local and regional community. It is not our intention to broaden our research and educational profile further but to strengthen (and as appropriate consolidate) our existing range of academic activities. As a state-funded institution, we have a special responsibility to our home nation but should also offer leadership and business support on a larger scale (ie on a national, regional and global level).

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

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

## *TRANSFORMATIONAL INITIATIVES*

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

Transformational Initiatives cover the key projects that will give the strategy transformational impact and thereby help convert the CBS strategy into a series of specific and practical projects. They each respond to the challenge that CBS can achieve more by taking coordinated as well as locally-decided action. Each has been selected on the grounds that it links closely to the CBS strategic direction presented above but also that it represents an oppor-

tunity for CBS to build on existing strengths. In that way, each TI should contribute to the strategic development of CBS but also represent an activity which is relevant and significant in itself. TIs will typically have a three to five year time horizon. Each TI is explained in an appendix to this document. The following seven TIs can broadly be placed under three headings:

1. **Departmental and cross-departmental initiatives**

    a. **Business-in-Society (BiS) Platforms**
    b. **World Class Research Environments (WCRE)**

2. **Programme initiatives**

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

3. **Institutional initiatives**

    a. **Strategic Partnerships**
    b. **Campus Development**

***MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS***

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

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

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

1. **Research and Education Essentials:**

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

2. **Organisational and Governance Essentials:**

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

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

**Transformational Initiative**

September 29, 2011

| Business-in-Society (BiS) Platforms |
|---|
| **Description** |
| CBS wishes to engage in knowledge production that is based on context-driven, problem-focused and interdisciplinary research and that deals with the complex societal and business problems facing our region.<br><br>BiS Platforms have a time horizon of 5 years with regular evaluation of performance and success criteria. Two BiS platforms have so far been approved.<br><br>**Public/Private Partnership (PPP):**<br><br>Many contemporary matters of public concern - political, economic, social and cultural - are no longer seen as amenable to being solved in terms of a traditional divide between public and private actors and sectors. These pressing issues are represented as too complex to be solved by single agencies, whether public or private in institutional location. One of the dominant themes in contemporary policy debates is the need to find novel solutions to these problems that mobilize the capacities of all sectors and institutional actors - public, private, and third, without making a priori assumptions about who or what agents are best placed to secure what purposes. The core aim of the CBS Public/Private Business in Society Platform is to help mobilize, foster and develop society wide solutions to these and related matters of concern.<br><br>**Sustainability:**<br><br>Sustainability is one of contemporary society's grand challenges arising from the complex interaction between environmental, social and economic development and encompassing a diverse array of issues, e.g. environmental pollution, poverty, climate change, human rights violations, lack of corporate accountability, corruption and financial inequality and other effects of increased globalisation that change the way people live and the planet develops. The CBS Sustainability Platform's overall research, education and outreach agenda is to question and challenge how the interplay between society's environmental, social and economic activities is influenced by business and is influencing business.<br><br>Academic Council will shortly agree upon a process for the selection of future BiS Platforms. |
| **Transformational potential** |
| BiS Platforms will enhance interdisciplinary collaboration at CBS and thereby enable CBS to address societal challenges that cross academic "borders".<br><br>BiS Platforms will ensure that our graduating students have access to research-based knowledge in areas of regional and global significance.<br><br>By dealing innovatively with complex societal and business problems, BiS platforms will attract and engage top researchers from CBS and elsewhere but also students, business leaders, and policy makers. |

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

| **Deliverables** | |
|---|---|
| • Innovative contribution to CBS education<br>• High quality academic output (e.g. publications and PhD numbers.)<br>• Impact on public debate, policy and external organisations<br>• Bridging disciplinary boundaries<br>• Stakeholder participation<br>• External funding to support CBS´ growth | |
| **Budget/resources** | Each BiS Platform will receive CBS funding of 2,3 mill per year for 3 years. After this the platform will sustain itself via external funding. |
| **Performance measures** | • Ability of each BiS platform to sustain (and develop) its activities after the three-year CBS funding period<br>• Quality indicators such as PhD recruitment, external funding and BFI<br>• Contribution to the development of new teaching programmes<br>• Number of institutions and corporations actively contributing with resources and knowledge |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

**Transformational Initiative**

September 29, 2011

| World Class Research Environments (WCRE) | |
|---|---|
| **Description** | |
| In 2008 CBS created six research environments in selected fields which will be clearly identified externally as among the best in the world (or have significant potential to attain that level). The six CBS world class research environments are:<br>• Design and Governance of Economic Institutions<br>• Translation Processes and Translation Systems (CRITT)<br>• Sources of Institutional Competitiveness (SONIC)<br>• Strategic Management and Globalisation (SMG)<br>• Financial Risk Management<br>• Open Innovation<br>World Class Research Environments have a time horizon of 5 years with mid-term evaluation of international standing and progress, and clear success criteria.<br>The expectation is that, where successful, these environments will be self-sustaining after a five year period. | |
| **Transformational potential** | |
| CBS aims to become a world-leading business university and a strong research performance, as judged by international standards of excellence, is central to this ambition. International recognition of CBS as a leading research institution in selected fields will prove crucial to CBS's ability to develop as a business university in the fierce competition for the best researchers, the best students and the necessary funding. | |
| **Deliverables** | |
| WCREs will operate at an international standing of excellence, measured by:<br>• Research management and research infrastructure<br>• High academic impact (research publications)<br>• PhD development<br>• Internationalisation (attracting international researchers, assisting in strategic partnership development, engaging with international research networks)<br>• Dissemination efforts, including the wider society<br>• External income | |
| **Budget/resources** | Each research environment is supported with an annual grant of DKK 1 Mio. for a 5-year period (2008-2013) |
| **Performance measures** | • Quality indicators including BFI, PhD recruitment and external funding<br>• Growth in numbers of academic staff (including the balance of national/international recruitment) |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

**Transformational Initiative**

September 29, 2011

| **Stronger focus on entrepreneurship** | |
|---|---|
| **Description** | |
| CBS intends to be a major contributor to the development of entrepreneurship in national and regional terms. | |
| **Transformational potential** | |
| If we wish to encourage and support entrepreneurship, we cannot simply provide a number of new courses or start a research project (although these activities are important in themselves). Entrepreneurship has to permeate our activities. Our way of teaching, doing research and disseminating knowledge will be affected. We do not advocate studying or doing entrepreneurship separate from other subjects. The better innovations for growth occur, when different disciplines are engaged. Accordingly, a broad engagement across CBS and at other universities will be facilitated. | |
| **Deliverables** | |
| • **Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab - CIEL:** CIEL is a collaboration between DTU, KU and CBS initiated to develop the entrepreneurial university in the Copenhagen region. The initiative covers research, education and extra-curricular activities. The new possibilities are tied to themes such as bio-business, where cross-institutional teaching is combined with innovation, contact to industry and research.<br>• **Cand.Scient.merc:** CBS will develop a master programme in which we combine business and entrepreneurial skills with subjects within the natural sciences.<br>• **Bachelor in entrepreneurship:** we will develop an entrepreneurial bachelor degree. Working across disciplines will be an important principle.<br>• Stronger involvement in **Symbion Science Park** to further improve facilities for entrepreneurs.<br>• In January 2010 CBS appointed Mette Mønsted as **Vice Dean of Entrepreneurship** | |
| **Budget/resources** | We have invested 11.7 mio over 3 years as co-financing in CIEL.<br>The educational programmes will need serious investment of time from VIPs from different departments. But like all our educational activities it will be self-financing.<br>Investment of another 2-3 mio in Symbion ownership will be considered. |
| **Performance** | • CBS with a distinctive profile in CIEL |

| | |
|---|---|
| **measures** | • Positive evaluation of CBS' contribution to CIEL by external evaluators<br>• New educational programme proving of high demand<br>• Increased number of start-ups by CBS students |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

**Transformational Initiative**

September 29, 2011

| **Programme innovation** | |
|---|---|
| **Description** | |
| Our goal is to develop each individual student to his or her full potential, and to create the employees, entrepreneurs and business leaders of tomorrow. This quality development calls for continuous development everywhere, but - to facilitate the necessary changes - focused initiatives will be commenced. | |
| **Transformational potential** | |
| CBS will engage in smaller projects that can inspire others, and test the possibilities of doing things differently, but also larger projects that can have impact throughout the portfolio, for instance by changing the way we teach. | |
| **Deliverables** | |
| • **EngAGE - Engaged Applied Global Education:** Today most bachelor students continue directly on to a master programme. This is not always the best way to create societal value. EngAGE is an initiative targeted at making young potential leaders ready for practical work when they have finished their bachelor degree. This will be achieved through cooperation with a number of major companies. Courses and other activities will be developed in close relation with our company partners to encourage the application of academic content, and company sponsorship will enable study trips, exchanges, supporting technology<br>• **Improved learning through IT:** Today CBS has limited and uncoordinated skills and capabilities in ICT and virtual learning. Development in this area is necessary. We will:<br>  • Use ICT to support and improve the problem based learning goals of CBS.<br>  • Complement traditional class-room lecturing and free up faculty resources for interaction with students<br>  • In the long perspective virtual learning can contribute to global outreach and change the mindset of students and faculty<br>We wish to use ICT to improve learning - not to reduce the contact between student and teachers. | |
| **Budget/resources** | The EngAGE programme will be self-financing thanks to the company sponsorships.<br>The ICT project will receive 4 mio. per year for 3 years. In addition, there will be investments from the study boards and external sources. |
| **Performance** | • Continued support to EngAGE from Danish companies |

| | |
|---|---|
| **measures** | • High performance by and good evaluation of EngAGE students<br>• Continued high demand for EngAGE<br>• ICT projects highly evaluated by CBS students and by programme managers<br>• More ICT collaborative projects with international partner universities |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

**Transformational Initiative**

September 29, 2011

| **Principles of Responsible Management Education (PRME)** | |
|---|---|
| **Description** | |
| CBS became a member of the world-wide network UN PRME (Principles for Responsible Management Education) in 2008. This membership obliges CBS to incorporate a number of principles for environmental and social sustainability in education, research and our other activities as a business school. CBS has been listed as one of Europe's top 10 business schools for its curriculum achievements in this area (Beyond Grey Pinstripes) | |
| **Transformational potential** | |
| We educate the leaders of the future. Therefore we have to take the responsibility upon ourselves and provide our students with a socially responsible awareness. Not only do we expect our students to possess the theoretical and practical abilities to make business solutions, we also want them to consider the ethical, environmental and social influence on their decisions. Ideally this will affect activities across CBS. | |
| **Deliverables** | |
| The PRME engagement includes:<br>• Sustainability research at CBS<br>• Embedding CSR into educational programmes and curricula<br>• Stakeholder engagement and events<br>• Making CBS a more sustainable organisation (e.g. Green Campus and Responsibility day – primarily through private funding) | |
| **Budget/resources** | The PRME secretariat is supported with appr. 2 mio kr. a year (VIP hours and administrative support). |
| **Performance measures** | • Documented increase of integrated CSR courses in CBS curricula<br>• Growing number of students attending *responsibility day* and *green campus week*<br>• Increased number of research projects in sustainability |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

**Transformational Initiative**

September 29, 2011

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

| | |
|---|---|
| | • Successful allocation of the new joint resource pool<br>• Successful knowledge transfer in ICT projects and sustainable campus. |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

**Transformational Initiative**

September 29, 2011

| Campus Development | |
|---|---|
| **Description** | |
| Adequate space is a limited resource at CBS. With the already known increase in the number of students and faculy in the coming years, there is a need for more rooms for teaching, student activities (e.g. study rooms) and offices.<br><br>The CBS board has decided to focus on Solbjerg Plads as the place for establishing new buildings. Currently the buildings at CBS cover 95000 m2 and it is possible to add another 45000 m2 at Solbjerg Plads and the CBS Board wishes to continue the CBS tradition of unique high quality architectural campus buildings adding a distinct focus on sustainability.<br><br>The CBS Board is considering campus development focusing on improved student facilities in terms of ICT-based teaching areas and modern study rooms.<br><br>CBS is not able to fund new buildings based on the current level of student and research state funding. Consequently, a clear precondition for realising this initiative is the ability of CBS to attract substantial private funding dedicated to new buildings. | |
| **Transformational potential** | |
| New buildings will underpin the CBS strategic goal of continued growth, which gradually will transform CBS. Furthermore, new ICT-based building can add to the possibility of introducing new learning methods and transform the physical make up of campus bringing new possibilities for students and staff. | |
| **Deliverables** | |
| New buildings | |
| **Budget/resources** | In 2011 1.6 million is reserved for project development. We expect that 1.9 mio will be necessary in 2012. |
| **Performance measures** | • Attraction of sufficient external funding<br>• Structured process of engaging staff<br>• High involvement of CBS students<br>• Building processes finalized on budget and time |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President´s office

# *Appendix*

September 29, 2011

## MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

### 1. Research and Education Essentials:

Initiatives include:

**a. High quality research**

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

**b. High quality education**

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

**c. Active dissemination**

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

**d. Accreditation and ranking**

- CBS has sought and obtained key international accreditations (EQUIS and AMBA) and in August 2011 we obtained AACSB accreditation.

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

**2. Organisational and Governance Essentials:**

Initiatives include:

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

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

**c. Administrative service and efficiency**
- CBS is currently reforming administrative processes and structures and this work will be important at all times. This is based on respect for the tradition of local innovation at CBS but also the need for transparency and efficiency in a growing organisation.
- The first phase of administrative changes, re-organising financial support, HR support, research and PhD support, purchasing support, IT and communications, is under implementation. Specialised and pro-

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

**d. Financial management**

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

**e. Academic organisation (research and education)**

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

**f. Staff development and leadership**

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

**g. Recruitment**

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

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

President's office

# Budget for strategitiltag

Nedenfor ses en oversigt over fordelingen af strategimidlerne. Tiltagene er opdelt efter, om det er Transformational Initiatives (TI) eller Management Quality Essentials (MQE).

Med mindre andet angives, er midlerne allerede indeholdt i det nuværende treårsbudget.

| **Post** (mio. kr. 2011-pl) | **Tema** | **Bevilling** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2011 | 2012 | 2013 |
| **Transformational initiatives:** | | | | |
| Business in Society (BiS) Platforms* | TI | 1,5 | 6,9 | 6,9 |
| World Class Research Environments (WCRE) | TI | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| Stronger focus on entrepreneurship | TI | | | |
| - CIEL | | 2,8 | 5,0 | 3,9 |
| Programme innovation: | TI | | | |
| - ICT-Initiativer | | 1,6 | 4,0 | 4,0 |
| - EngAge (self financing) | | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Principles of Responsible Management Education (PRME)** | TI | 1,3 | 2,0 | 2,0 |
| Strategic Partnerships | TI | 0,2 | 0,5 | 0,5 |
| - Joint resource pool with Sauder | | 1,0 | | |
| Campus Development | TI | 1,6 | 1,9 | |
| **Management Quality Essentials - initiatives include:** | | | | |
| High quality research and education and active dissemination | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Accreditation and ranking | MQE | 1,0 | 1,0 | 1,0 |
| Dialogue in the University | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Administrative service and efficiency: | MQE | | | |
| - First phase (research support and general administration) | | 3,3 | | |
| - Second phase (study administration including it-investment) | | 8,5 | 11,0 | 11,0 |
| Financial management | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Staff development and leadership | MQE | Financed through ordinary expenses | | |
| Recruitment (increased allocation of funds to employment of academic staff) | MQE | 6,1 | 24,4 | 27,4 |
| Total | | **34,9** | **62,7** | **62,7** |

* ift. treårsbudgettet forøges budgettet med 0,9 mio. kr. i 2012 og 2013, svarende til 0,3 mio. kr. pr. BiS-platform.

** ift. treårsbudgettet forhøjes budgettet med 0,3 mio. kr. i 2011 og 1 mio. kr. i 2012 og 2013.

# N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Til bestyrelsen

## Forslag til indikatorer til udviklingskontrakt 2012

29.september 2011

CSA

Camilla Schreiner Andersen

Forretningsudvikling
csa.bid@cbs.dk

**Baggrund**
CBS skal inden udgangen af 2011 have revideret den eksisterende udviklingskontrakt, som i øjeblikket består af 35 indikatorer fastlagt indenfor 15 områder. Kontrakten indgås efter forhandling med Universitets- og Bygningsstyrelsen (UBST). Den seneste kontrakt dækker kun 2011.

Konceptet for den fremtidige udviklingskontrakt er ændret en del, således at antallet af indikatorer er reduceret til samlet set kun at skulle bestå af 3-10 indikatorer. 3–5 indikatorer vælges af CBS og 3-5 indikatorer vælges af UBST.

Det vurderes at være væsentligt, at der kommer en så entydig sammenhæng mellem CBS' reviderede strategi og den nye udviklingskontrakt. Dette for at sikre kontraktens relevans i forhold til den generelle styring af CBS, men også for at sikre en større forankring i organisationen.

**Forslag til indikatorer til udviklingskontrakt**
CBS' reviderede strategi indeholder på nuværende tidspunkt 3 elementer:

| The CBS Identity and Direction | |
|---|---|
| Tranformational initiatives (TI) | Management Quality Essentials (MQE) |

Det anbefales, at udviklingskontrakten alene fokuserer på det helt overordnede – "CBS Identity and Direction".

"The CBS Identity and Direction" består overordnet set af 4 hovedoverskrifter, som det anbefales at indikatorerne til udviklingskontrakten tager udgangspunkt i:

- Internationalisation
- Diversifying income sourcing
- Quality
- Contribution to Society

For at undgå at skulle følge op på indikatorer der ikke siger noget om CBS' performance, er det væsentligt så vidt muligt at vælge indikatorer, der måler output forstået som mængde, kvalitet eller bidrag til samfundet. Omvendt kan UBST have en interesse i via udviklingskontrakten at lave specifikke aftaler med CBS bl.a. på størrelsen på studenteroptaget eller størrelsen på de administrative omkostninger.

Nedenfor er der oplistet 10 indikatorer (se data 2008-2010 for indikatorerne i bilag), som det anbefales at CBS spiller ind til UBST som dækkende både pligtige og selvvalgte mål i udviklingskontrakten. Det må dog forventes, at temaerne for de pligtige mål allerede er fastsat i universitetsforligskredsen, men at der samtidig vil være overlap til nedenstående. Indikatorerne tager i vidt omfang udgangspunkt i kendte indikatorer, som vi allerede måler på, og som i vidt omfang kan benchmarkes med øvrige danske universiteter.

| ***CSB Identity and Direction*** | | | |
|---|---|---|---|
| ***Internationalisation*** | | | |
| **Indicator** | **Measures** | **Benchmark** | **Narrative** |
| Internationalisation of faculty | Share of international faculty | No benchmark | High share of international faculty indicates global attractiveness of CBS |
| Internationalisation of student body | Danish vs. non-Danish students | Danske Universiteter | High share of non-Danish students indicates global attractiveness of CBS |
| Student exchange | Number of ingoing and outgoing exchange students compared to number of graduate seeking students | Danske Universiteter | High share of exchange students indicates global attractiveness of CBS (ingoing exchange students) and international mobility (outgoing exchange students) |
| ***Diversifying Income Sourcing*** | | | |
| External funding | Increased external funding (2010 = index 100) | No benchmark | Increasing external funding indicates CBS' ability to attract funding from other stakeholders than the State. |
| ***Quality*** | | | |
| Completion rate | BSc: after 3 and 4 years respectively; MSc: after 2 and 3 years | Danske Universiteter | A high completion rate indicates that we offer an educational approach and structure that |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | encourage fast completion |
| Student satisfaction | Level of student satisfaction | No benchmark | A high satisfaction rate indicates that good balance between students expectations and CBS deliveries |
| BFI productivity | BFI per faculty | Danske Universiteter | High BFI productivity indicates high level of faculty research activity |
| **Contribution to Society** | | | |
| Enrollment | Number of students enrolled in one of CBS' programmes | Danske Universiteter (BSc and MSc), | An increase in number of students enrolled indicates a high demand after CBS programmes and an expected increase in CBS' contribution to society |
| Employment rate | Employment rate 4-19 months after graduation | UBST | A high employment rate indicates balance between uptake, graduate qualifications and demand |
| Ph.d. production | Number of ph.d. graduates | Danske Universiteter | An increasing number of Ph.d. graduates will ensure continued academic development |

CBS vurderer, at UBST i deres valg af indikatorer vil fokusere på følgende:

- Generel ledelse og administration
- Optag på bacheloruddannelserne
- Gennemførsel efter normeret tid

Og at de vil vælge indikatorer, hvor det er muligt at sammenligne på tværs af universiteterne.

**Proces for udarbejdelse af kontrakten**

Ifølge loven er det rektor, der igangsætter arbejdet med udviklingskontrakten. Udkastet til udviklingskontrakt fastlægges af bestyrelsen efter åben drøftelse på universitetet, herunder i relevante fora med inddragelse af ansatte og studerende. Herefter udgør udkastet til udviklingskontrakt forhandlingsgrundlag med UBST med henblik på fastsættelse af den endelige kontrakt.

Tidsplan:
Inden folketingsvalget havde UBST udmeldt, at de pligtige mål ville blive udmeldt primo september og udkast til udviklingskontrakt skulle indsendes til UBST ultimo oktober. Denne tidsplan er sat i bero pga. valget (se vedhæftede fra UBST).

Når UBST udmelder de pligtige mål og revideret tidsplan udarbejdes udkast til udviklingskontrakt på baggrund af bestyrelsens feedback på ovenstående. Dette udkast sendes herefter i intern høring før det forelægges bestyrelsen.

Det forventes, at det ikke vil være muligt at den nye udviklingskontrakt kan træde i kraft 1. januar, og den nuværende udviklingskontrakt derfor vil blive forlænget et antal måneder.

Bilag:
Bruttolise over relevante indikatorer
Brev fra UBST af 6. september
Data 2008-2010

Camilla Schreiner Andersen
Chefkonsulent

## Bruttoliste – UK 2012-15

| **Internationalisation** | | **Benchmark** |
|---|---|---|
| - Studentexchange (outbound) (and inbound ) | Danske Universiteter | Yes |
| - International staff at CBS | UBST | Yes |
| - Staff-“exchange” | ? | No |
| **Growth** | | |
| - STÅ | Danske Universiteter | No |
| - Intake/number of students | Danske Universiteter | No |
| - External & basic research funding | Danske Universiteter | Maybe |
| - PhD production | Danske Universiteter | No |
| **Quality** | | |
| - Student satisfaction | Survey | No |
| - Accreditation/ranking | ? | No |
| - BFI productivity | FI | Yes |
| - Completion rate | Danske Universiteter | Yes |
| - Staff satisfaction | Survey | Nej |
| - VIP/DVIP ratio | Danske Universiteter/ACE | Yes |
| **Impact** | | |
| - Inclusiveness/students from underprivileged background | Danmarks statistik | No |
| - Employability of students | Employment rate – UBST | Yes |
| - Entrepreneurship | ? | ? |
| - CBS Alumni in key management and board positions | ? | ? |
| - Volume in degree programmes | Danske Universiteter | No |
| - Faculty members on private and public boards and committees | ? | No |

**Direktøren**

Universitets- og Bygningsstyrelsen
Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling

Danish University and Property Agency

Ministry of Science Technology and Innovation

**Til rektor**
rektor@au.dk; rektor@cbs.dk; rektor@adm.dtu.dk; rektor@itu.dk; rektor@adm.ku.dk; rektor@ruc.dk; jod@adm.sdu.dk; rektor@adm.aau.dk

**Kopi bestyrelsesformanden**
due@sygeforsikring.dk; nsp@ssi.dk; mch@adm.au.dk; csn@christiannissen.com; lars@thaleia.dk; ht@adm.dtu.dk; peter.schutze@nordea.com; mogens@munkrasmussen.dk

**Udviklingskontrakter for perioden 2012-2014**

Med brev af 24. juni 2011 anmodede Universitets- og Bygningsstyrelsen universiteterne om at påbegynde processen med at udarbejde et udkast til udviklingskontrakter for 2012-14. Universiteterne er efterfølgende blevet stillet i udsigt, at de pligtige mål ville blive udmeldt primo september.

På grund af udskrivelsen af valg er det ikke muligt for Universitets- og Bygningsstyrelsen at komme med en udmelding om pligtige mål til udviklingskontrakterne primo september som oprindeligt oplyst.

Snarest muligt efter valget forventer Universitets- og Bygningsstyrelsen at kunne informere om det videre arbejde med udviklingskontrakterne 2012-2014 og udmelde en revideret tids- og procesplan.

Med venlig hilsen

Jens Peter Jacobsen
Direktør

6. september 2011

**Universitets- og Bygningsstyrelsen**
Bredgade 43
1260 København K
Telefon 3395 1200
Telefax 3395 1300
E-post ubst@ubst.dk
Netsted www.ubst.dk
CVR-nr. 2090 5808

Direkte:
Telefon 7231 8600
Telefax 3395 1300
E-post jpj@ubst.dk

Sagsnr. 11-111103
Dok nr. 2002981

## Forslag til indikatorer til udviklingkontrakt 2012 - 2014

| Indicator | Measures | | Baseline 2008 | Baseline 2009 | Baseline 2010 | Relevance |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Internationalisation** | | | | | | |
| 1. Internationalisation of faculty | Danish vs. non-Danish faculty | | 5% | 5% | 11% | High share of non-Danish faculty indicates global attractiveness of CBS |
| 2. Internationalisation of student body | Danish vs. non-Danish students | | 13% | 14% | 17% | High share of non-Danish students indicates global attractiveness of CBS |
| 3. Internationalisation of students | Number of inbound students | | 1.036 | 1.029 | 1.116 | |
| | Outbound of outbound students | | 920 | 1.000 | 1.165 | |
| **Diversifying Income Sourcing** | | | | | | |
| 4. Funding structure<br>1) Private funding<br>2) EU funding<br>3) Other Danish public funding | Increased external funding (2010=index 100) | Private funding, (1.000 kr.) | 25.208 | 26.780 | 17.586 | Increased external funding indicates an increased independence of state funding |
| | | EU funding (1.000 kr.) | 7.686 | 5.872 | 6.903 | |
| | | Other Danish public funding (1.000 kr.) | 59.848 | 61.486 | 56.693 | |
| **Quality** | | | | | | |
| 5. Completion rate | BSc: after 3 and 4 years respectively; MSc: after 2 and 3 years respectively | SAMF, BSc - 3 years | 59% | 62% | 64% | A high completion rate indicates that we offer an educational approach and structure that encourages fast completion |
| | | SAMF, BSc - 4 years | 65% | 68% | 70% | |
| | | SAMF, MSc - 2 years | 24% | 19% | 14% | |
| | | SAMF, MSc - 3 years | 51% | 58% | 54% | |
| | | HUM, BSc - 3 years | 40% | 48% | 49% | |
| | | HUM, BSc - 4 years | 49% | 57% | 59% | |
| | | HUM, MSc - 2 years | 4% | 2% | 9% | |
| | | HUM, MSc - 3 years | 34% | 49% | 45% | |
| 6. Student Satisfacion | Level of student satisfaction | | Need to be defined | Need to be defined | Need to be defined | A high satisfaction rate indicates a good balnce between student expectations and CBS deliveries |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 7. BFI productivity | BFI points per faculty | | No data | 927 | 1109 | High BFI productivity indicates high level of faculty research activity |
| **Contribution to Society** | | | | | | |
| 8. Enrollment | Number of students enrolled in one of CBS' programmes | Bsc | 2.384 | 2.347 | 2.533 | An increase in number of students enrolled indicates a high demand after CBS programmes and en expected increase in CBS' contribution to society |
| | | Msc | 2.424 | 2.526 | 2.759 | |
| | | Diploma | 1.765 | 1.584 | 1.677 | |
| | | Executive master | 185 | 436 | 428 | |
| 9. Employment rate | Employment rate 4-19 months after graduation | SAMF | 79% | 82% | 81% | A high employment rate indicates balance between uptake, graduate qualifications and demand |
| | | HUM | 81% | 86% | 80% | |
| 10 .PhD production | Number of PhD gratudates | | 33 | 25 | 40 | An increasing number of PhD graduates will ensure continued academic development |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelsessekretariatet

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

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

Bestyrelsen

29. september 2011

AJP

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

**Udarbejdelse af CBS' vedtægt**

Ændringen af universitetsloven blev vedtaget den 19. maj 2011 og trådte i kraft 1. juli 2011 (med undtagelse af nogle regnskabstekniske bestemmelser).

Der er med loven indført nye krav til universiteternes vedtægter. Universiteterne skal inden d. 1. marts 2012 aflevere nye vedtægter til VTU.

De nye vedtægter skal bl.a. præcisere:

- Udpegningsprocedure for udpegning af eksterne medlemmer af bestyrelsen (samt åbenheden om dette)
- Universiteternes interne organisering
- Medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende
- Etablering, sammensætning og opgaver, der varetages af akademisk råd, aftagerpanel, ph.d.-udvalg, studienævn og eventuelt repræsentantskab samt om studienævnets indstilling af studieledere

Der er således tale om omfattende ændringer som nødvendigvis kræver omfattende intern involvering og høring.

Det kan vise sig nødvendigt at bestyrelsen træffer beslutning allerede d. 7. oktober vedr. udpegningsprocedure for eksterne medlemmer, da der skal udpeges nyt eksternt medlem inden d. 1. februar 2012, hvor Peter Gorm Hansens funktionsperiode udløber. Vi er ved at få opklaret hos UBST om bestemmelsen om ny udpegningsprocedure først er gældende fra den ny vedtægts ikrafttræden eller om den allerede er gældende med lovens ikrafttræden (UBST har lovet svar inden bestyrelsesmødet d. 7. oktober).

Med dette notat foreslås proces for udarbejdelsen af vedtægterne.

<u>1. Etablering af arbejdsgruppe</u>

Det indstilles, at der etableres en arbejdsgruppe, der skal forestå arbejdet med at udarbejde oplæg til ny vedtægt.

Arbejdsgruppen kunne bestå af:

- Konsulent Thomas Werner Hansen (pga. dennes viden om området og involvering i tidligere vedtægtsudarbejdelser)

- Martin Jørgensen, leder af legal services
- Anders Jonas Pedersen (kontakt til bestyrelse og direktion)
- Et medlem udpeget af HSU (TAP)
- Et medlem udpeget af Akademisk Råd (VIP)
- Et medlem udpeget af CBS Students (STUD)
- Peter Lotz (formand for arbejdsgruppen, kender uniloven og debatterer den gerne).

2. Tidsplan

Da det i sidste ende er bestyrelsen der fastsætter vedtægten er tidsplanen tilrettelagt efter bestyrelsens møder. Bestyrelsesmøderne udgør således de fasttømrede milepæle, derudover foreslås det, at arbejdsgruppen selv fastsætter en mere detaljeret tidsplan:

7. oktober: Bestyrelsesmøde. Bestyrelsen godkender procesforslag og beslutter om nødvendigt procedure for udpegning af eksterne medlemmer.

Oktober: Arbejdsgruppen udarbejder oplæg til ny vedtægt.

November: Arbejdsgruppens oplæg sendes i høring hos:
- Direktionen
- Akademisk råd
- HSU
- CBS Students
- Institutlederkreds
- Studielederkreds

15. december: Bestyrelsesmøde. Oplæg og høringsresultat drøftes i bestyrelsen.

Januar: Arbejdsgruppen tilpasser oplæg til vedtægt pba. intern høring og bestyrelsens drøftelser

3. februar: Bestyrelsesmøde. Bestyrelsen fastsætter og underskriver vedtægten.

3. Arbejdsgruppens kommissorium/mandat

1. Arbejdsgruppen skal udarbejde oplæg til, hvorledes den ny universitetslovs bestemmelser kan indarbejdes i CBS' vedtægter.
2. Arbejdsgruppen skal samtidig udsætte CBS' vedtægt for et generelt "serviceeftersyn", således at uhensigtsmæssige, forældede og/eller overflødige bestemmelser også revideres (og der tilføjes nye efter behov).
3. Arbejdsgruppen skal have særligt fokus på universitetslovens § 10, stk 6 (medbestemmelse og medinddragelse).

4. Arbejdsgruppen skal udfærdige skal udfærdige sit oplæg ud fra den forudsætning, at den enstrengede ledelsesmodel fastholdes.
5. Arbejdsgruppen skal udfærdige skal udfærdige sit oplæg ud fra den forudsætning, at der ønskes en fleksibel vedtægt, som – i det omfang det er muligt – ikke pålægger CBS unødige begrænsninger i udførelsen af sit virke.
6. Arbejdsgruppen udarbejder mere detaljeret tidsplan for sit arbejde.

Vedlagt:

1. Notat om vedtægt 2012 fra UBST
2. Notat om model for udpegelse af eksterne bestyrelsesmedlemmer

Venlig hilsen

Anders Jonas Rønn Pedersen

**Notat**

**Modtager(e):**

Universiteterne

**Kopi:**

**Vedtægter 2012**

Som opfølgning på den nye universitetslov (nr. 634 af 14. juni 2011), skal universiteterne senest den 1. marts 2012 aflevere nye vedtægter til ministerens godkendelse.

Årsagen til, at universiteterne skal udarbejde nye vedtægter er, at der med lovændringen fra juni 2011 er der fastsat nye krav til, hvad der skal medtages i universiteternes vedtægter.

Som det er almindeligt for en vedtægt, skal den indeholde generelle forhold for institutionen. Det er for eksempel formål, hjemsted, daglig ledelse, regnskabs- og formueforhold og procedurer for vedtægtsændringer. Vedtægten bør almindeligvis også indeholde nærmere regler om kollegiale organers virke, herunder valg, antallet af medlemmer og beslutningsdygtighed og stemmeregler.

Derudover fastsætter universitetsloven i § 13, stk. 2, en række krav til vedtægtens indhold:

*Stk. 2.* Vedtægten skal fastsætte de nærmere regler om:

1) Åbenhed om bestyrelsens arbejde efter § 10, stk. 2, herunder åbenhed om procedurerne for indstilling og udpegning af udefrakommende bestyrelsesmedlemmer.
2) Nedsættelse af indstillingsorgan og udpegningsorgan til bestyrelsens udefrakommende medlemmer efter § 12.
3) Bestemmelser om udpegningsperiode for udefrakommende bestyrelsesmedlemmer, jf. § 12, stk. 3.
4) Universitetets interne organisering, jf. § 14, stk. 7.
5) Medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende, jf. § 10, stk. 6.
6) Ansættelses- og afskedigelsesproceduren efter § 10, stk. 7, og § 14, stk. 4.
7) Etablering, sammensætning og opgaver, der varetages af akademisk råd, aftagerpanel, ph.d.-udvalg, studienævn og eventuelt repræsentantskab samt om studienævnets indstilling af studieledere.
8) Eventuelt særlige forhold for styrelse af masteruddannelser.

Punkterne 1, 2, 3, 4, 5 og 7 er nye eller kræver revision efter lovændringen.

Universitets- og Bygningsstyrelsen står til rådighed for at vejlede universiteterne i deres arbejde med vedtægterne.

Eventuelle spørgsmål kan rettes til Helga Øregaard Dam på heo@ubst.dk eller på tlf. 7231 8658.

1. august 2011

**Universitets- og Bygningsstyrelsen**
Bredgade 43
1260 København K
Telefon 3395 1200
Telefax 3395 1300
E-post ubst@ubst.dk
Netsted www.ubst.dk
CVR-nr. 2090 5808

Sagsbehandler
Helga Øregaard Dam
Telefon 7231 8658
Telefax 3395 1300
E-post heo@ubst.dk

Sagsnr. 11-114211
Dok nr. 1971758

N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

**Udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer**

29. september 2011

AJP

Den ny universitetslov ændrer ved udpegningsproceduren for eksterne medlemmer af bestyrelsen.

Den ny universitetslovs bestemmelse om udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer lyder (§12):

*"Stk. 4. Universitetet nedsætter et organ, der indstiller de udefrakommende bestyrelsesmedlemmer (indstillingsorganet). Universitetet nedsætter et andet organ, der udpeger de udefrakommende medlemmer (udpegningsorganet). Indstillings- og udpegningsorganerne må ikke være identiske. Indstillings- og udpegningsorganerne skal sikre, at de udefrakommende medlemmer opfylder betingelserne i stk. 2 og 3*[1]*. Bestyrelsen fastsætter procedurer for nedsættelsen af indstillingsorganet og udpegningsorganet."*

Det centrale i den nye bestemmelse er, at indstillings- og udpegningsorganet ikke kan være identiske og ikke kan bestå udelukkende af bestyrelsen – se bilag med bemærkninger til lovtekst.

Udpegningsorgan:
*Det indstilles* derfor, at den samlede bestyrelse udgør udpegningsorganet.

Indstillingsorgan:
Af hensyn til fortrolighed omkring indstillede kandidater (risikoen for at blive underkendt i offentlighed) bør dette være et lille udvalg. Det bør ved personsammensætningen af organet sikres, at der indgår kvinder i organet.

Ledelsessekretariatet fungerer som sekretariat for indstillingsorganet, og alle vil kunne sende nomineringer til sekretariatet.

---

[1] Stk. 2. Bestyrelsens sammensætning skal afspejle universitetets samlede opgaver. Bestyrelsens medlemmer skal tilsammen bidrage til at fremme universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling, videnudveksling og universitetets opgaveområder efter § 2, stk. 4.

Stk. 3. De udefrakommende medlemmer udpeges i deres personlige egenskab. Et udefrakommende medlem kan højst sidde i bestyrelsen i 8 år fordelt på mindst to udpegningsperioder. De udefrakommende medlemmer skal have erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber.

*Det indstilles,* at bestyrelsen træffer beslutning om anvendelse af en af følgende modeller:

Model 1:Indstillingsorganet består af:

- Bestyrelsesformanden
- Endnu et bestyrelsesmedlem
- Et medlem udpeget af eksterne interessenter (ex FUHU, aftagerpaneler/ advisory boards, corporate partners)
- Næstformanden for akademisk råd

Modellen tilstræber det mindst mulige indstillingsorgan med balance mellem bestyrelsen og udefrakommende medlemmer. Eksterne interessenter repræsenterer det ”omgivende samfund”, Akademisk råd det ”interne samfund”.

Model 2: Indstillingsorganet består af:

- Bestyrelsesformanden
- Endnu et bestyrelsesmedlem
- Et medlem udpeget af eksterne interessenter (ex FUHU, aftagerpaneler/advisory boards, corporate partners)
- Næstformanden for akademisk råd
- 1 medlem udpeget af CBS Students
- 1 medlem fra det teknisk-administrative personale udpeget af B-siden af Hovedsamarbejdsudvalget (B-siden er HSUs medarbejderrepræsentanter)

Modellen tilstræber en højere grad af intern involvering/legitimering med bredere repræsentation af interne interessenter.

Det er naturligvis også muligt at finde en kombination af de to modeller, men det anbefales ikke at have et indstillingsorgan på mere end 6 medlemmer.

Modellens præcise formulering i vedtægten vil blive udarbejdet pba. af bestyrelsens feedback. Bestyrelsen bedes derfor overveje om FUHU stadig skal have en vedtægtsbestemt rolle i forbindelse med udpegningen eller om vedtægten skal åbne op for at andre eksterne interessenter kan varetage denne rolle.

<u>Proces for udpegning:</u>
Af bemærkninger til lovforslaget vedr. ændring af universitetsloven kan man udlede følgende proces (jf. bilag):

1) Bestyrelsen beslutter en profil/erfaringsbaggrund for det kommende bestyrelsesmedlem.
2) Profilen offentliggøres i bestyrelsesreferat, og kan evt. sendes til interessenter (kollegiale organer, aftagerpaneler o. lign.) med opfordring om at stille forslag til indstillingsudvalget.
3) Alle kan stille forslag til indstillingsorganet.
4) Indstillingsorganet udarbejder selv forslag til medlemmer.
5) Indstillingsorganet sikrer, at de indstillede kandidater har erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber, og at de sammen med den øvrige bestyrelse tilsammen bidrager til at fremme

universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling, videnudveksling og forskningsbaseret myndighedsbetjening.

6) Indstillingsorganet indstiller et mindre antal (fx max tre) kandidater til udpegningsorganet (bestyrelsen). Indstillingsorganet bør ikke kontakte kandidater. Det bør være en opgave for udpegningsorganet, dvs. bestyrelsens formandskab.
7) Udpegningsorganet (bestyrelsen) træffer beslutning om at tilbyde kandidater at indtræde i bestyrelsen (fx i form af en prioriteret liste i fald nogle skulle takke nej). Udpegningsorganet skal i denne forbindelse være særligt opmærksomme på om der eksisterer personlige eller professionelle relationer mellem kandidater og eksisterende bestyrelsesmedlemmer (fx i form af VL-grupper, andre bestyrelse o. lign.),
8) Accepterer en kandidat at indtræde bekræftes dette ved en skriftlig høring i udpegningsorganet.

Den altafgørende udfordring i forbindelse med ovenstående procedure bliver at sikre, at der ikke forekommer læk fra hverken indstillings- eller udpegningsorgan.

**Bilag:**

Bemærkningerne til lovteksten:

Indstillingsorganet indstiller udefra kommende bestyrelsesmedlemmer til udpegningsorganet. Herefter udpeger udpegningsorganet de nye udefra kommende bestyrelsesmedlemmer blandt de indstillede kandidater. Udpegningsorganet kan for eksempel være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen. Ligeledes kan indstillingsorganet være bestyrelsen eller dele af bestyrelsen. Dog kan begge organer ikke alene bestå af medlemmer af bestyrelsen.

Det forslås, at udpegningen af nye udefra kommende bestyrelsesmedlemmer sker under åbenhed om procedurer og profil og kvalifikationer for de søgte nye medlemmer. En sådan åbenhed kan for eksempel have form af offentliggørelse af de søgte profiler i de offentlige bestyrelsesreferater.

For at sikre, at de kommende bestyrelsesmedlemmer rekrutteres så bredt som muligt og repræsenterer et bredt udsnit af kompetencer og erfaring, og for at opnå en så åben proces som muligt, foreslås det, at alle skal kunne komme med forslag til indstillingsorganet. Der skal derfor annonceres åbent efter kandidater til bestyrelsen. Indstillingsorganets rolle er at sikre, at de indstillede kandidater har erfaring med ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber, og at de sammen med den øvrige bestyrelse tilsammen bidrager til at fremme universitetets strategiske virke med deres erfaring og indsigt i uddannelse, forskning, videnformidling, videnudveksling og forskningsbaseret myndighedsbetjening.

Det er væsentligt, at bestyrelsen er sammensat sådan, at den på en effektiv og fremadrettet måde er i stand til at varetage sine ledelsesmæssige opgaver, herunder de

strategiske opgaver. Samtidig skal bestyrelsen være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner for den daglige ledelse. Godkendelse af budget og årsrapport er en central opgave for bestyrelsen, hvorfor det er afgørende, at dens medlemmers kompetence på dette område er på plads.

De to organer bør ved udpegning og indstilling af udefra kommende medlemmer til bestyrelsen sikre, at der i bestyrelsen er den relevante og fornødne viden og professionelle erfaring i forhold til universitetets behov, herunder den nødvendige internationale baggrund og forståelse for universitetets globale kontekst.

Der må ikke indstilles repræsentanter for forskellige interessenter til universitetsbestyrelserne. Der lægges fortsat afgørende vægt på, at bestyrelsesmedlemmerne ikke repræsenterer partsinteresser, men skal afspejle samfundets bredde.

Udpegningsproceduren for bestyrelsesmedlemmer skal udformes, så det så vidt muligt undgås, at kvalificerede kandidater afskrækkes fra at kandidere på grund af risiko for underkendelse i offentlighed. Derfor kan universitetet for eksempel vælge en ordning, som på Syddansk Universitet, hvor det indstillende organ er et fællesudvalg med få medlemmer, nemlig formandskabet for bestyrelsen og formandskabet for repræsentantskabet, hvorefter det er det samlede repræsentantskab, der udpeger de udefra kommende medlemmer.

Det foreslås, at indstillings- og udpegningsorganerne nedsættes som faste organer, som også kan benyttes, hvis et udefra kommende bestyrelsesmedlem får forfald midt i en udpegningsperiode.

N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

# IKT-initiativet

IKT initiativet blev iværksat primo 2011. Der blev afsat 4,0 mio. årligt i tre år til at øge anvendelsen af flere former for informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i undervisningen. IKT-initiativet er organiseret med et centralt projektejerskab, hvor den daglige styring varetages af lektor, ph.d. Helle Zinner Henriksen (Institut for IT-ledelse) og chefkonsulent, ph.d. Steffen Löfvall (Dekansekretariatet for udannelse).

28. september 2011

Indtil nu opereres der med to former for IKT:

***A. Supplerende teknologi til undervisningsprocesser***

1. Modernisering af undervisningslokaler
   - Videokonferencerum til international samundervisning
   - Trykfølsomme pc-skærme der kan skrives på under undervisningen
2. Digitale læringsmaterialer
   - Programmeret e-læring (fx e-bøger, simulatorer, læringsspil)
   - Videooptagelser af undervisningssessioner og "kongeforelæsninger"
   - Apps til mobile enheder (smartphones og tablets)
3. Deltageraktiverende software og artefakter til skemalagt undervisning
   - Kollaborative note- og skriveredskaber (fx mindmaps, etherpads, wikies, blogs)
   - Responsredskaber (klikkere, websurveys)

***B. Substituerende teknologi relation til face-to-face-undervisning***

1. Webkonferencefaciliteter (Adobe Connect, Skype)
2. Digitale læringsmaterialer
   - Programmeret e-læring (fx e-bøger, simulatorer)

## Effekter af initiativet

Effekterne af initiativerne er i første omgang relaterede til et generelt løft og en modernisering af undervisningen på CBS. På længere sigt kan initiativet bidrage til:

*Kvalitetsforbedring*: Ved at inddrage IKT i undervisningen både i form af supplerende og substituerende teknologier kan der sættes mere fokus på læring i uddannelsen. De substituerende teknologier bidrager til større fleksibilitet, fordi studerende kan tilgå undervisning uafhængigt af tid og rum.

*Fastholdelse:* CBS har i lighed med øvrige videregående uddannelsesinstitutioner et studenterfrafald. Læringsaktiviteter ud over traditionel undervisning forventes at bidrage til, at studerende bruger mere tid på læringsaktiviteter. Frafaldsundersøgelser på CBS viser, at jo mere tid studerende bruger på studierne herunder grupperelaterede

aktiviteter, desto større er sandsynligheden for, at de gennemfører. Konsekvensen i kroner og ører er øget STÅ-indtjening.

*Økonomiske besparelser:* De substituerende teknologier kan rumme besparelsespotentialer enten i form af mindre pres på undervisningslokaler eller som selvstudieaktiviteter. Politisk er der dog stor fokus på konfrontationstimetallet, og sammenlignet med udenlandske Business Schools er konfrontationstimetallet og de studerendes tilstedeværelse heller ikke højt på CBS, det er derfor i praksis primært muligt at anvende teknologien til at intensivere de studerende læring, ikke til at lade dem modtage mindre traditionel undervisning.

I det medfølgende bilag beskrives de initiativer, som er iværksat i 2011 og planlagt på nuværende tidspunkt for 2012. Systematikken for gennemgangen er (1) en kort teknologibeskrivelse, (2) konkrete CBS eksempler og (3) det videre mål med initiativet.

## Implementeringsstrategi

Der er nu ved at være en kritisk masse af værktøjer, og de første erfaringer fra projektet er ved at blive høstet. Der arbejdes målrettet med at få udarbejdet et katalog med træningsworkshops for undervisere. Målet er at skabe et dynamisk miljø for videndeling om brug af IKT i undervisningen. Herudover er det etableret en fælles portal for alle IKT-initiativer. Websitet er under udvikling. Målet er, at undervisere kan få adgang til information om porteføljen af IKT-værktøjer til undervisningen samt hente inspiration til, hvordan de kan implementere værktøjer i deres egen undervisning.

Udgangspunktet for implementeringsprocesserne er, at IKT-redskaberne opfattes som værende attraktivt tilbud til undervisere og studerende. Der lægges således vægt på videnspredning, kommunikation og teknisk assistance som foretrukne implementeringsmekanismer.

## Økonomisk status

- Projektet holder sig inden for de udstukne økonomiske rammer
- I 2011 er der til dato disponeret over DKK 3,7 mio.
- Det forventes, at 2012 budgettet på DKK 4,0 mio. bliver anvendt.

## BILAG

## A) Supplerende teknologi til undervisningsprocesser

1. Modernisering af undervisningslokaler

- Videokonferencerum (Dalgas Have + Solbjerg Plads)
    - Der indrettes undervisningslokaler til samundervisning i real time med universiteter i fx USA og Kina.
    - Behovet for videokonference er blevet aktualiseret af EnGage uddannelsen, hvor der er planlagt samundervisning med universitetspartnere verden rundt. Globe og Executive uddannelserne har endvidere udtrykt ønske om, at muligheden er til stede.
    - *Målet er, at CBS i videre omfang bliver en attraktiv partner på uddannelsesområdet, og at CBS' studerende får mulighed for at tage aktiv del i undervisningen på førende internationale institutioner samtidig med, at de følger studiet på CBS.*
- SmartBoards & touch-screens/all-in-one-PC's
    - I udvalgte undervisningslokaler på alle lokationer installeres trykfølsomme tavler (mindre lokaler) og trykfølsomme skærme (større lokaler), således at undervisere kan skrive, projicere og gemme noter fra undervisningssessionen. Der planlægges en hurtig udrulning herefter til resterende lokaler.
    - *Målet er at identificere skærm- og tavleløsninger, som er nemme at betjene og vedligeholde. Endvidere er det målet at bidrage til en fortsat modernisering af undervisningslokalerne gennem at udbrede antallet og anvendelsen.*
- Tablet-baseret undervisning
    - IKT-initiativet støtter pædagogisk og finansielt to tablet-pilotprojekter mhp. at generere erfaringer med tablets som læringsplatform.
    - Master of Management Development uddannelsen (MMD) er i gang med at udforske iPad 2 som undervisningsplatform. Holdets og undervisernes erfaringer kan overføres til lignende executive programmer, såfremt der er behov for det. iPads i undervisning repræsenterer et stort potentiale både i forhold til at inddrage digitale virkemidler i undervisningen men også i forhold til distribution af undervisningsmateriale og andet skriftligt studiemateriale. Trykning og distribution af kompendier kan dermed udfases. En gruppe ansatte i studieadministrationen tester Motorola Xoom tablets (med styresystemet Android)i forbindelse med studenterrettede it-systemer samt studenterrådgivning, ligesom de indgår i testgruppen omkring Apps-projekterne.
    - *Målet med projekterne er at høste og formidle erfaringer om sådanne brugergrænseflader.*

2. Digitale læringsmaterialer

- CBS apps
    - CBS har påbegyndt udviklingen af apps til relevante informationsressourcer på CBS (CBS Learn, kalender, bibliotekstjenester mv.)

- Der er indkøbt standardiserede app's til Moodle-platformen (CBS Learn), der dækker de forskellige styresystemer på smartphones og tablets. Disse lanceres i Apple Store og Android Market i november 2011. Udviklingen af en skræddersyet campusrelateret app-løsning er påbegyndt, og denne 1. version forventes færdig ultimo december 2011. Endvidere planlægges p.t. en app-underviserkonference og studenter boot camp sammen med landets øvrige universiteter.
- *Målet er at tilbyde studerende og undervisere nem adgang til væsentlige informationsressourcer på/om CBS.*

- Videoproduktion og -distribution
  - IKT-projektet har finansieret avanceret optage- og redigeringsudstyr, som sikrer undervisningsvideoer af høj kvalitet. Der er investeret i et mobilt TV-studie samt etableret et effektivt studenterproduktionsteam.
  - Cand.Merc.Kom tilbyder, at deres studerende kan følge valgfag på CBS, når de er på udveksling. Udvalgte undervisere inden for japansk, international handel, neuromarketing samt udenlandske gæsteforelæsere får i øjeblikket optaget deres undervisningssessioner.
  - *Målet er, at alle studier kan rekvirere teamet til at optage relevante undervisningssessioner, gæsteforelæsere, etc.*

<u>3. Deltageraktiverende software og artefakter til skemalagt undervisning</u>

- CBS Learn 2.0, CBS' e-læringsplatform, jf. beskrivelsen af LEARN 1.0 i notat om det studieadministrative IT-projekt.
  - IKT-projektet finansierer udviklingen af yderligere pædagogiske værktøjer i LEARN.
  - Der er indgået aftale om, at IKT-projektet finansierer identifikation og implementering af kollaborative skriveværktøjer. P.t. afprøves wiki-funktionaliteten i CBS Learn i dedikerede pilotprojekter: HA.psyk (1. + 2. semester), HA.almen (organisationsanalyse), Cand.merc. fag A140 & A131 (neuromarketing) samt videndeling på tværs af Cand. Merc. klyngedannelsen.
  - *Målet er, at så mange pædagogiske funktionaliteter som muligt integreres i LEARN. Det sikrer undervisere og studerende standardiseret og nem adgang til webressourcer.*
- Klikkere og lignende afstemningssystemer
  - Klikkerne er ubetinget en af de mest synlige effekter af IKT-projektet til dato. En lang række undervisere anvender klikkere til at engagere de studerende på både små og store hold.
  - CBS har til dato haft 750 klikkere til rådighed. Der er bestilt yderligere 500 stk. til at dække det umiddelbare behov. Logistisk vil CBS Campus Service stå for udlånet fra efteråret 2011.
  - *Målet er at udbrede kendskabet til klikkere samt udlåne dem til interesserede undervisere*
- Spil i undervisningen
  - IKT-initiativet opfordrer løbende studieledere og undervisere til at afprøve og evaluere relevante læringsspil i undervisningen.

- Serious Games er et digitalt læringsværktøjs, som tilbyder de studerende eksperimentel læring gennem simuleringsredskaber. IKT-projektet har indkøbt en licens, som anvendes på Cand. Merc. studiet i undervisningen i innovation og entrepreneurship. Certificering og artefakter er erhvervet til proces- og simuleringsredskabet Mindsetter. Redskabet omhandler forandringsledelse og kan anvendes i organisations- og ledelsesfag på alle niveauer. Marketing strategi simulatorerne Stratsim og Hotelsim anvendes på fire Cand. Merc. valgfag.
- *Målet er at udbrede kendskabet til relevante simuleringsredskaber på alle studier samt betale spillicenser ifm. første kursusgennemløb og/eller indtil faget/studiet selv indregner udgiften i sit kursusbudget*

- Proprietære softwareløsninger
  - Løbende vil der blive afprøvet og indkøbt institutionslicenser til standardiserede, webbaserede redskaber, der kan stimulere kollaborative læreprocesser blandt studerende. Et eksempel er mindmap-platformen Mindmeister, hvor studerende og undervisere kan arbejde samtidigt i samme mindmap i fx en undervisningslektion. Et andet eksempel er samskrivningsredskabet Etherpad, som tillader studerende synkront og i fællesskab at løse opgaver og skrive tekster online.
  - *Målet er at indkøbe og lancere webbaserede redskaber, som studerende og undervise kan bruge uden større forudgående it-kendskab og træning.*

## Foreløbige planer 2012

- Fortsat modernisering af undervisningslokaler, inspiration fra Sauder Business School
- Videoproduktioner
- Videndelingsprojekter i faglige klynger på Cand. Merc.
- Flere stand-alone software tilbud
- Flere kollaborative redskaber i LEARN (allerede udviklede plugins fra Moodle community)
- Apps med fokus på studenterarbejde (udvikles i samarbejde med andre danske universiteter)

## B) Substituerende teknologi relation til face-to-face-undervisning

<u>1. Web/videokonference</u>

- Adobe Connect, PC baseret videokonference
  - CBS har haft adgang til Adobe Connect gennem længere tid via Forskningsnettet, uden at det har skabt synlighed eller nogen nævneværdig anvendelse blandt undervisere på CBS.
  - CBS har tidligere haft fokus på at gennemføre HD studier som virtuelle forløb. Der er imidlertid sket meget med teknologien siden midt 1990'erne. Der indledes derfor i løbet af efteråret 2011 forpligtende samtaler med executive og HD-studierne om, hvorledes studierne i videre omfang kan køres virtuelt. Videokonference repræsenterer en reel berigelse af undervisningen og samtidig mulighed for besparelser i forhold til udenlandske gæsteforelæsninger, som kan foregå fra gæsteforelæserens

egen institution. CBS's egne undervisere kan når de er bortrejst gennemføre undervisningen fra udlandet. Dermed undgås aflysning eller flytning af undervisning, hvilket pt. udgør en stor logistisk udfordring pga. lokalesituationen på CBS.

- *Målet er at udbrede kendskabet til platformen samt omlægge dele af relevante fag/linjer til denne undervisningsplatform.*

2. Digitale læringsmaterialer

- Programmeret læring
  - De store udenlandske lærebogsforlag tilbyder programmeret e-læring til en række fag, fx erhvervsøkonomi. Programmeret e-læring giver studerende mulighed for at arbejde med pensum inden undervisningen og giver samtidig underviseren mulighed for at se, hvor mange studerende der har lavet øvelser og hvilke ting der er forstået fra pensum.
  - HA(almen) anvender programmeret e-læring på de store hold i erhvervsøkonomi. Det giver underviser en unik mulighed for at danne sig et indtryk og sikre progression i undervisningssituationen samt at stille relevante opgaver online.
  - *Målet er at der især på store hold aktivt tages stilling til om der er en egnet lærebog, som tilbyder programmeret e-læring.*

## Foreløbige planer 2012

- Distanceundervisning - Styrket fokus på virtuelt baserede fag på aftenstudierne, executive programmer samt internationalt orienterede valgfag
- Øge kendskabsgraden til elektroniske lærebøger/simulatorer/programmeret læring fra forlag

# N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

**Statusrapport september 2011**

25. september 2011

AJH

Annette Juhl Hansen

## CBS' indtræden i STADS-samarbejdet samt fortsat digitalisering af de studieadministrative processer

Bestyrelsen igangsatte i juni 2010 et studieadministrativt IT projekt bl.a med henblik på selvbetjening og digital forvaltning. Efteråret 2010 blev efter den ny universitetsdirektørs ankomst anvendt til nærmere analyser, før projektets egentlige igangsættelse. I marts 2011 modtog bestyrelsen en redegørelse for det igangsatte projekt. Overordnet deler projektet sig i to dele:

- En række projekter til gennemførelse inden den forventede implementering af STADS, idet disse vil være nyttige uanset introduktion af STADS.
- Analyse af CBS' indtræden i STADS i 2013 mhp. endelig beslutning af bestyrelsen i december 2011. Det vil formentlig af hensyn til korrekt STÅ-indberetning samt indberetning af andre vigtige nøgletal være mest hensigtsmæssigt, at CBS tager STADS i brug i et efterårssemester. Efterårssemestret 2012 anses ikke for at være realistisk grundet den store organisatoriske forberedelse, som en ibrugtagning kræver.

Der henvises i bilag 1 for sammenligning af STADS og det nuværende studieadministrative system SPARC samt de projekter, som implementeres inden introduktionen af STADS. I bilag 2 ses oversigt over, hvordan CBS lever op til den fælles offentlige digitaliseringsstrategi i medfør af det studieadministrative IT projekt.

Det bemærkes, at det pt. er planen, at alle de indtil nu identificerede tiltag, inkl. overgangen til STADS, er fuldt implementeret i 2013.

Siden marts 2011 er der sket følgende:

**Indtræden i STADS-samarbejdet**
CBS har været i dialog med UNI-IT, der driver STADS-udviklingen, med henblik på at benytte efteråret 2011 til en afdækning af STADS' funktionalitet, således at der til bestyrelsens decembermøde kan foreligge en endelig indstilling angående CBS' fremtidige rolle i relation til STADS.

Internt på CBS er der nedsat en projektgruppe med deltagere fra it-afdelingen og studieadministrationen, der intensivt over de kommende tre måneder vil teste STADS op i mod ønsker til funktionalitet, grænsefladeproblematikker i relation til andre

administrative systemer samt afdække de økonomiske aspekter ved en indtræden i STADS.

Gevinster og risici skal afdækkes som nævnt i notatet til bestyrelsens møde i marts.

**Det store studieprojekt på CBS ("Store S")**
CBS har fortsat arbejdet med at digitalisere en række studieadministrative processer, herunder selvbetjening og digital forvaltning. I det sidste halve år har vi arbejdet med følgende projekter, som annonceret i notatet i marts:

| ***Projekt*** | ***Status*** |
|---|---|
| **Kursuskatalog- og studieordningsbase (findes ikke i STADS)**<br><br>*- I drift maj 2011 -* | Arbejdet med godkendelse af kursusbeskrivelser og studieordninger for studieåret 2011/2012 er foretaget med udgangspunkt i det indkøbte modul til kursusbeskrivelser. Kursuskataloget har et følgende formål: 1) brande CBS' uddannelser og kurser og sikre bedre valg. 2) Sikre, at alle kurser er ens beskrevet inkl. eksamensbestemmelser, således at ingen studerende er i tvivl om hvad der er gældende ret.<br><br>Valgfagsudbuddet for studieåret 2012/2013 bliver det første område, hvor der høstes de fulde gevinster af det implementerede modul. |
| **Individuel skema/kalender til studerende (findes ikke i STADS)**<br><br>*- I drift sept. 2011 -* | Calendar.cbs.dk er sat i drift for samtlige studerende og studier ved studieårets start september 2011. Kalenderen trækker på informationer om den enkelte studerendes tilmelding til fag på CBS samt disses skemamæssige placering i det lokaleadministrative system. Kalenderen kan importeres til f.eks. outlook, google-kalender eller den type kalender, som den studerende i øvrigt anvender. |
| **Moduler til håndtering af internationale studerende (meget foreløbigt udkast-stadie i STADS og sat på standby)** | CBS håndterer i dag 330 udvekslingsaftaler og sender/modtager hvert år mere end 2200 studerende på disse aftaler. Det forventes, at der er en fuld digital håndtering af de indgående |

| | |
|---|---|
| *- Forventet i drift nov. 2011 -* | studerende i november 2011. |
| **Optagelsessystem til diplom- og master-studierne (Under udvikling i STADS)**<br><br>*- I drift juni 2011 (diplom) -*<br>*- I drift forår 2012 (master) -* | Samtlige nye studerende på vores diplomstudier er med optaget til studieåret 2011/2012 blevet håndteret gennem et 100 % digitaliseret ansøgningsflow, således at CBS nu håndterer al optagelse til diplom- og kandidatuddannelserne digitalt, mens optaget til bachelorstudier fortsat håndteres gennem den fælles danske løsning optagelse.dk (KOT), hvor ministeriet forventer 100 % digitalisering ved optaget i 2013.<br><br>Der arbejdes på fra foråret 2012 også at gøre optag til Master 100 % digitalt gennem CBS' løsning for diplomuddannelserne.<br><br>Funktionaliteten for diplom- og masteruddannelser er under udvikling i STADS, men det har været vurderingen, at CBS ikke skulle vente herpå, idet udgiften til CBS' projekt har været forholdsvis lille (0,5 mio. kr). |
| **CBSLearn 1.0**<br><br>*- I drift sept. 2011 -* | En ny og moderne e-learningsplatform til CBS' 18.000 studerende, der kan bidrage til øget e-læring på CBS' uddannelser. Der er tale om et open source-baseret standard-system ved navn Moodle, som fx indeholder uploads af de studerendes petita. Der var i pilot på bachelorstudierne i studieåret 2010/2011 og er nu fuldt implementeret på samtlige CBS' studier (semesterstart september 2011). Der henvises til notat om IKT for udvikling af CBS Learn 2.0. |

I pipelinien med opstart første halvår af 2012 er:

| *Projekt* | *Beskrivelse* |
|---|---|
| **Dokumentboks (CBS-variation af e-boks)** | Digitalisering af den individuelle kontakt mellem studerende og CBS, således at personfølsomme |

| | |
|---|---|
| **(findes ikke i STADS)**<br><br>*- Forventet i drift medio 2012 -* | oplysninger kan håndteres. CBS er i færd med at udarbejde den præcise projektbeskrivelse på dette område, hvorefter projektet vil blive sendt i udbud. Vi sigter på en idriftsættelse i løbet af sommeren 2012. Der er identificeret en enkel, sikker og billig løsning, som kan tilgås af CBS' studerende, hvor den enkelte postudsendelse til forskel for e-boks er gratis. |
| **It-system til afvikling af skriftlige digitale stedprøver på CBS (findes ikke i STADS)**<br><br>*- Følger den tværuniversitære tidsplan. Forventes opstartet i løbet af 2012.* | Dette projekt var planlagt til pilotforsøg ved sommereksaminerne 2011 og implementeret til de skriftlige eksaminer vinteren 2011/2012. CBS havde oprindelig tænkt sig en egenudviklet løsning inspireret af KU, men har valgt at koble sig på et tværuniversitært projekt, der er i pilot på Århus Universitet (januar 2012), hvilket har rykket tidsplanen. En it-løsning, som baserer sig på open source, deles gratis mellem universiteterne, mhp. afvikling af stedprøver på eksaminandens egen computer.<br><br>Det er stadig CBS' intention at implementere en digitalisering af de skriftlige stedprøver på udstyr ejet af CBS og i lokaler specielt indrettet til dette formål. Brandmyndighederne ser ud til at godkende, at CBS pr. primo 2012 lejer TDC YouSee's gamle call center hal tæt ved Øresund metrostation. Hallen kan indrettes til ca. 700 permanente eksamenspladser. Der kan samtidig frigøres undervisningslokaler på CBS' campus. |

**Andre projekter**

Udover ovenstående har vi også planlagt igangsættelse af en række andre projekter i 2012: Individuel kalender til undervisere, digitale projekteksaminer (opgaveaflevering), sagsstøtte til forhåndsgodkendelse og merit og It-understøttelse af skemalægning. Den specifikke udformning af de 4 projekter vil afhænge af den igangværende analyse i Studieadministrationen. Der henvises til den fulde projektliste i bilag 1.

**Gevinster og yderligere afdækning**

Det bemærkes, at de studieadministrative projekter er sat i gang efter skøn over deres effekt på lettelsen af arbejdsgange samt serviceniveauet ift. de studerende. Estimeringen af de konkrete rationaliseringsgevinster indgår i den administrative analyse af studieområdet, som der vil blive afrapporteret på i form af en samlet flerårig handlingsplan for studieområdet på bestyrelsesmødet i december.

Det forventes, at de igangsatte analyser af nuværende studieadministrative processer, herunder forslag til ændring af disse, vil identificere yderligere behov for digitale løsninger.

**Økonomi**
Af de afsatte 30 mio. kr. til øget digitalisering af det studiemæssige område er der på nuværende tidspunkt disponeret:

| *Beløb (DKK)* | *Projekt* | *Bemærkninger* |
|---|---|---|
| **0,4 mio.** | Indkøb af digitalt kursus-katalog med indbygget workflow | Indenfor budgetramme |
| **0,15 mio.** | Individuel kalender/skema | Indenfor budgetramme |
| **1,4 mio.** | Moduler til håndtering af internationale studerende | Indenfor budgetramme |
| **0,5 mio.** | Digitalisering af optaget på diplomuddannelserne/Master | Indenfor budgetramme |
| **3,0 mio.** | CBSLearn - Implementering | Indenfor budgetramme |

Følgende poster er detailbudgetteret :

| *Beløb (DKK)* | *Projekt* | *Bemærkninger* |
|---|---|---|
| **5,0 mio.** | STADS – Indtrædelsesafgift | Forventet beløb |
| **0,2 mio.** | Dokumentboks | Forventet beløb |
| **1,4 mio.** | Digitalisering af stedprøver – implementering & systemintegrationer (studieadminstrative flader) | Forventet beløb – afhænger af mulighederne i ITST/AU-løsningen |

Bilag 1 (september 2011)

| **Komparativ analyse SPARC - STADS** | ***SPARC*** | | ***STADS*** | |
|---|---|---|---|---|
| | **Kernesystem** | **Tillægsfunktionalitet:** | **Kernesystem** | **Tillægsfunktionalitet:** |
| Registrering af studerendes tilhørsforhold i relation til CBS' studier | findes i SPARC | | findes i STADS | |
| Registrering af studerendes eksamensresultater, meritoverførsler | findes i SPARC | | findes i STADS | |
| Print af eksamensbevis | findes i SPARC | | ej i STADS | |
| Indrapportering til myndigheder fsva STÅ, optag, bestand | findes i SPARC | | findes i STADS | |
| Individuel kalender til studerende | | idriftsat (studieåret 2010/2011) | | findes ikke i STADS |
| Individuel kalender til undervisere | | planlagt (del af procesanalyse – implementeret 2012/2013) | | findes ikke i STADS |
| Digitale stedprøver | | planlagt, projekt igangsat | | findes ikke i STADS |
| Digitale projekteksaminer (opgaveaflevering) | | planlagt (sideløbende med digitale stedprøver) | | findes ikke i STADS |
| Bedømmergrænseflade til registrering af resultater | | tidligere overvejet (sat på standby) | | kommende funktionalitet |
| Optagelsessystem – kandidat | | findes på CBS. Tidligere udviklet | | kommende funktionalitet |
| Optagelsessystem - diplom og master | | Idriftsat (diplom optag 2011 – master følger i foråret 2012) | | kommende funktionalitet |
| Understøttelse af studenterudveksling | | planlagt (igangsat) | | findes ikke i STADS |
| Sagsstøtte til forhåndsgodkendelse og merit | | planlagt (efterår 2012) | | findes ikke i STADS |
| Digital dokumentboks mellem CBS og studerende | | planlagt (forår 2012) | | findes ikke i STADS |
| Kursuskatalog- og studieordningsbase | | idriftsat (forår 2011) | | findes ikke i STADS |
| Til- og framelding til eksamen | | tidligere overvejet (lukket ned) | | findes i dag |
| Til- og framelding til undervisning | | tidligere overvejet (lukket ned) | | findes i dag |
| IT-understøttelse af skemalægning | | planlagt (del af procesanalyse – implementeret 2012/2013) | | findes ikke i STADS |
| IT-understøttelse af undervisningsaflysning | | planlagt (del af procesanalyse – implementeret 2012/2013) | | findes ikke i STADS |
| Studerendes kontrakt i relation til kandidatafhandling | | ikke planlagt | | findes i STADS |
| Understøttelse af studerendes projektarbejder | | ikke planlagt | | findes i STADS |

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

# CBS og Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi 2011-2015

Videnskabsministeren har etableret et forum, som har fokus på videndeling omkring digitale tiltag på universiteterne.

CBS har bidraget aktivt til understøttelsen af dette initiativ. Et konkret resultat af arbejdet er Universiteternes bidrag til den tværoffentlige digitaliseringsstrategi 2011-2015 (udgivet af Finansministeriet). Nedenstående oversigt skitserer, hvor CBS er på den digitale front i forhold til dette udspil:

| Track # | Formål | CBS – Store S Projektet |
|---|---|---|
| 7.1 Digitale eksaminer | Universiteterne skal udbyde eksaminer, der fremstår tidssvarende. Senest i 2013 vil det være obligatorisk, at alle stedprøver, opgaver og afhandlinger så vidt muligt afleveres digitalt. | • CBS understøtter dette fra 2012/13. Se hovednotat: "It-system til afvikling af skriftlige digitale stedprøver på CBS" samt bilag 1: "Digitale projekt-eksaminer (opgaveaflevering).<br>• Evt. digitalisering af andre eksamensformer skal undersøges. |
| 7.2 Digital skriftlig kommunikation | Den skriftlige kommunikation mellem universitetets administration og de studerende skal gøres mere effektiv, og senest i 2013 skal den skriftlige kommunikation så vidt muligt udelukkende være digital.<br><br>Regeringen følger og offentliggør universiteternes aktiviteter og fremskridt med at overgå til digital skriftlig kommunikation. | • CBS understøtter dette. Se hovednotat: "Dokumentboks", som planlægges implementeret i 2012. |
| 7.3 Digitalt optag | Der er allerede i dag mulighed for digital ansøgning til universitets-uddannelserne. Fra 2013 vil det så vidt muligt alene være muligt at søge optag digitalt via optagelse.dk | • CBS vil i 2013 have et 100 % digitalt optag, se hovednotat: "Optagelsessystem til diplom- og masterstudierne". |

| | | |
|---|---|---|
| 7.4 Universiteterne bør anvende de fællesoffentlige it-løsninger | Universiteterne undgår dobbeltudvikling ved at benytte de fælles digitale løsninger det offentlige har etableret gennem de senere år. Fx bør NemID anvendes som login-løsning på fx e-læringsplatforme og tilsvarende skal NemSMS udbredes på universiteterne, så de studerende kan få besked om ændringer i undervisning, arrangementer mv. på mobiltelefonen. | • CBS vil i høj grad understøtte fællesoffentlige it-løsninger. Se hovednotat: "Indtrædelse i STADS-samarbejdet" og "It-system til afvikling af skriftlige digitale stedprøver på CBS".<br>• CBS har overvejelser om at benytte NemID og NemSMS på forskellige områder, hvor det er muligt (fx har CBS har mange internationale studerende uden dansk cpr.nr. og bopæl i Danmark, hvilket blokerer for brugen af NemID). |

Som det ses, understøtter eller bevæger CBS sig mod at øge digitaliseringeren indenfor de indsatsområder som er angivet ovenfor. Dog er der også andre områder end studieområdet, hvor CBS enten er digitaliseret eller er på vej til det og som implicit understøtter den tværoffentlige digitaliseringsstrategi.

# Sproginvolverende uddannelser på CBS

Bestyrelsen drøftede på sit seminar rapporten vedr. sprog. Rapporten indeholder 6 anbefalinger (anbefalingerne i fuld længde er vedlagt som bilag)

1. Der skal fastlægges en strategi for de moderne fremmedsprog på CBS
2. Optaget på IVK videreføres fra 2012, og man skal foranstalte en afklaring af områdestudier på CBS
3. CBS tager initiativet ift. at drøfte forpligtende samarbejdsmodeller for især overbygningsuddannelser med KU og RUC for at sikre at mindre søgte sprog fortsat kan udbydes til højeste niveau i Østdanmark
4. CBS går i dialog med Videnskabsministeriet om modeller til fortsat opretholdelse af uddannelsesveje til beskikkelse som translatør- og tolk i europæiske hovedsprog.
5. Mulighederne for at alle studerende på CBS får muligheder for at erhverve fremmedsproglige kompetencer
6. det undersøges hvordan samarbejdet med universiteter i fransktalende, spansktalende og tysktalende lande der kan udvikles

Bestyrelsen var umiddelbart positiv overfor indstilling 3 til 6, og fandt at den videre implementering heraf ikke er et bestyrelsesanliggende. Bestyrelsen fandt ikke de to første egnede til beslutning uden en indstilling om indholdet. Bestyrelsen pålagde direktionen, at udarbejde en sådan indstilling.

### For så vidt angår anbefaling 3 til 6 sker følgende.

Der indledes drøftelser med KU (og RUC) om samarbejde om sproguddannelser, således at der fremover regionalt kan sikres et udbud af uddannelser i fremmedsprog. Der er taget kontakt med KUs vicedirektør for uddannelse, og KU deler opfattelsen af at samarbejde er nødvendigt, og der er aftalt møde med KU ultimo oktober. Der er endvidere indledt drøftelser på institutlederniveau som et led i udviklingen af samarbejdsrelationerne. Disse drøftelser omfatter alle de fremmedsprog som CBS udbyder eller har udbudt, dvs også italiensk og russisk, hvor CBS stadig råder over medarbejdere med særlig erfaringer og kompetencer.

Der rettes til henvendelse til VTU om muligheder for T&T. En henvendelse koordineres med de øvrige humanistiske dekaner. En positiv udvikling på dette område forudsætter medvirken fra VTU eller andre eksterne parter. En af de muligheder der kan undersøges, er at udbyde T&T uddannelsesmuligheder som Åben Uddannelse dvs med deltagerbetaling. Henvendelsen til ministeriet sker under alle omstændigheder indenfor bestyrelsens beslutning fra 2008 om at CBS ikke kan udbyde T&T uddannelser i andre sprog end engelsk på de nuværende vilkår.

Der igangsættes udvikling af udbud af sprogmoduler, der kan tilbydes studerende på ikke sproglige uddannelser. I første omgang på CBS hvor der er mulighed for at udbyde fag i valgfagskataloget, men også for andre fx ingeniører, økonomer etc. Institutterne IKK og ISV bedes om at påtage sig dette arbejde. Dette arbejde skal også ses i relation til udviklingen af muligheden for dobbeltkompetencer, som Dansk Industri og andre relevante aktører

efterlyser. Muligheden for at få ekstra ECTS point for sprogkurser blev drøftet af den forhenværende regering, som havde en positiv holdning hertil. Det vides i sagens natur ikke om den kommende regering vil have samme opfattelse

EOK, IVK og IMK studienævnene bedes om, sammen med det Internationale kontor, at undersøge muligheder for udvidet udlandsophold på uddannelserne. Dette er i overenstemmelse med ministerens anbefalinger om at danske studerende lærer sproget i det land hvor det naturligt tales. I 2010/11 var der 131 som tog på udveksling fra EOK, IVK og IMK

Tilbage er så hovedudfordringerne, nemlig udvalgets anbefaling 1 og 2 - en politik for sprogområdet og IVK uddannelsens fremtid.

## Uddannelsespolitik – og konsekvenser for de sproginvolverende uddannelser

CBS har en overordnet sprogpolitik, der beskriver universitetet som to-sproget (dansk-engelsk), og her står det også klart beskrevet, at der er behov for at udvikle tilbud om sproglig kompetenceudvikling i engelsk - til både studerende og ansatte. Dette for at sikre at to-sprogspolitikken ikke fører til en kvalitetsforringelse (administrativt såvel som forsknings- og uddannelsesmæssigt).

Der er derimod ikke tradition- eller behov for at CBS skal udvikle særskilte politikker for udvalgte discipliner/fagområder. CBS en politik for *hele* uddannelsesområdet. CBS uddanner i bred forstand kandidater til "business administration" og inddrager i den forbindelse en række relevante discipliner, det kan fx være jura, psykologi, kommunikation, datalogi eller sprog. Vi har således ikke særskilte politiker for disse discipliner, men vurderer sammen med de faglige miljøer, hvordan de kan bidrage til brugbare uddannelsesprofiler indenfor det område der passer til et business universitet.

Ole Helmersen udvalgets rapport indfører betegnelsen 'uddannelser med sproginvolverende indhold', netop for at håndtere det forhold at CBS udbyder en række kombinationsstudier hvor sprog indgår sammen med erhvervsøkonomiske fagområder. En undtagelse fra princippet om sprog som en supplerende faglighed er engelsk. Her vil CBS fortsat udbyde uddannelser, der fokuserer på engelsk på højeste niveau, herunder uddannelse til translatører og tolk. Bestyrelsen har for nylig godkendt en ny engelsksproget Cand. Ling. Merc. uddannelse der aktuelt ligger til behandling i akkrediteringsinstitutionen.

Sprogrelaterede kompetencer er således fortsat væsentlige at have i paletten af kompetencer som CBS vil tilbyde. De er både efterspurgte hos de studerende og erhvervslivet. Andre sprog end engelsk, udbydes i kombinationen med andre fagligheder, hvor disse kan supplere og styrke hinanden, det vil fx sige virksomhedsorienterede områdestudier, kommunikations eller markedsstudier.

De sproginvolverende uddannelser skal, som alle andre uddannelser på CBS, leve op til en række generelle krav (Der er udarbejdet en liste af principper som bestyrelsen har udviklet

gennem årene og der er fem kriterier som ACE Danmark bygger deres akkrediteringsafgørelser på. Begge disse sæt af 'krav' til uddannelserne vedlægges i bilag).

Nogle af de mest centrale krav er følgende:

- udannelsens skal have en erhvervsrettet profil med klare beskæftigesesmuligheder
- der skal være tilstrækkelig søgningtil en fagligt og økonomisk forsvarlig størrelse og til at der kan opretholdes en grænsekvotient ved optagelsen.
- ansvaret for centrale fagområder skal varetages af fagligt kompetente forskningsmiljøer inden for området (forskningsdybde)
- der skal være studentertilfredshed med uddannelsen
- strukturen skal følge en række principper fx fortrinsvis 7,5 ECTS fag og mulighed for udlandssemester
- der skal være overbygningsmuligheder og mindst en med direkte adgang
- uddannelsens målgruppe, arbejdsmarkedssigte og faglige profil skal adskille sig fra CBS' øvrige uddannelser.

## CBS' uddannelser med fransk, tysk og spansk

Der findes i dag forskellige kombinationsuddannelser, der involverer fremmedsprog

| | Titel | optag | Mat B | Akkrediterin | Overbygning |
|---|---|---|---|---|---|
| **EOK** | Engelsk og organisationskommunikation | 90 | Nej | Betinget i 2010 | Cand.ling.merc |
| **IMK** | International Markedskommunikation | 240 | Nej | Ja | Cand.merc.kom. |
| **IVK** | International Virksomhedskommunikation | 180 | Nej | Behandling udskudt | Cand.ling.merc (under afvikling) |
| **BLC** | Business Language & Culture (sprøk) | 120 | Ja | Ikke turnus endnu | Cand.merc.int |
| **ASP** | Asian Studies Program | 85 | Ja | Ikke turnus endnu | Cand.merc.int |

Der blev for godt to år siden igangsat to nye sproginvolverende uddannelser:

Engelsk og Organisations Kommunikation, EOK. Den dedikerede overbygning er den nye Cand. Ling. Merc. Uddannelsen har i dag en betinget akkreditering, med henvisning til uddannelsens problemer med at skabe et forskningsbaseret og relevant uddannelsesindhold indenfor organisationsområdet.

International Markeds Kommunikation, IMK. Den kombinerer erhvervsøkonomi, markedsstudier og kommunikation med et fremmedsprog. Den dedikerede overbygning for denne uddannelse er Cand. Merc. Kom. hvortil også HA Kom'er har adgang. I Cand. Merc. Kom indgår ikke fremmedsprog. IMK-uddannelsen har en fuld ny-akkreditering.

Begge uddannelser har tilfredsstillende søgning, evalueringsresultater og en klar erhvervsprofil.

Der har været gennemført flere udvalgsarbejder for at undersøge mulighederne for at udvikle en områdestudiebaseret uddannelse, der skulle videreføre den sidste del af den gamle BA uddannelse, men det er hidtil ikke lykkedes.

Derfor er resterne af den gamle IVK, fortsat indtil videre. IVK består i dag blot af det der blev tilbage da de andre uddannelser (EOK og IMK) blev oprettet. Søgningen til IVK uddannelsen er generelt tilfredsstillende, men langt de fleste studerende vælger engelsk, og der er derfor et spinkelt grundlag i sprogene fransk, tysk og spansk. IVK uddannelsen blev i 2009 udtaget til turnusakkreditering. CBS søgte og fik udsættelse med henvisning til overvejelserne om ændringer. Det er nu 2 år siden og en yderligere udsættelse er næppe mulig. Det betyder at CBS enten må anmode om akkreditering af den eksisterende eller af en ny, reformeret uddannelse. At anmode om akkreditering af en uændret uddannelse anses for risikabelt, p.g.a. evalueringsresultaterne; den uklare erhvervsprofil samt ikke mindst den manglende forskningsdybde indenfor de samfundsvidenskabelige uddannelseselementer. Endelig har IVK uddannelsen i sin nuværende form et overbygningsproblem. Cand.ling.merc vil fremover kun udbydes på engelsk, bl.a. fordi der med de ganske få der optages i tysk, fransk og spansk, ikke er grundlag for en særskilt overbygning i disse sprog.

Ud over disse tre, udbyder CBS endnu to uddannelser med sproginvolverende indhold: Business, Language and Culture, BLC (tidl. Sprøk). Det er en engelsksproget uddannelse, der kombinerer erhvervsøkonomi og områdestudier med enten fransk, tysk eller spansk. Den dedikerede overbygning er Cand. Merc. Int., en erhvervsøkonomisk internationalt rettet uddannelse, med et fremmedsprog i mindre omfang.

Asian Studies Program, ASP er bygget op på BLC-modellen men tilbyder områdestudier på dels engelsk, dels enten japansk eller kinesisk – i erkendelse af de to sprogs noget længere læringskurve sammenlignet med de europæiske. Dens dedikerede overbygning er også Cand. Merc. Int. , men det overvejes at ændre det til Cand. Merc. fordi studenterinteressen for CMI har været beskeden.

På baggrund af sommerens drøftelser kan der skitseres to alternativer til håndtering af CBS' uddannelser med sprogrelateret indhold:

## Rammebetingelser

Bestyrelsen er bekendt med den nuværende situation for CBS sproguddannelser, som kort skitseret er flg.:

Nuværende IVK har studerende fordelt på engelsk, fransk, tysk og spansk.

| | Engelsk | Fransk | Tysk | Spansk |
|---|---|---|---|---|
| **Optag IVK - 2011** | 101 | 17 | 15 | 30 |

Efter at markedsstudier IMK er udskilt som selvstændig uddannelse, med Cand.merc.kom som overbygning, er der et meget lille grundlag for tysk, fransk og spansk på cand.ling.merc.

Prognoser med udgangspunkt i det nuværende optag viser at der vil være følgende optag på cand.ling.merc. fremover:

| | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|---|
| **Fransk** | 3 | 7 | 11 |
| **Tysk** | 11 | 12 | 7 |
| **Spansk** | 15 | 24 | 13 |

*Note: prognosen er beregnet ved at forudsætte uændret overgangsfrekvens i forhold til det antal studerende der starter på IVK tre år tidligere i de pågældende sprog. Tallet er lavt fra 2012 og frem, fordi IMK udannelsens første årgange bliver færdige i 2012*

En uændret fortsættelse af IVK vil betyde, at den gamle cand.ling.merc. også ville skulle videreføres for at sikre de studerendes retskrav på en overbyningsuddannelse. I forvejen er der små hold på andre sprog end engelsk på IVK og disse problemer vil yderligere forstørres på CLM, hvor der vil være endnu færre studerende på holdene. En uændret fortsættelse vil dermed medføre, at der skal overføres yderligere ressourcer fra eksisterende uddannelser for at dække det økonomiske underskud på denne uddannelse.

Dimensioneringen er således et væsentligt problem.

En uændret fortsættelse af IVK vil også medføre, at både IVK uddannelsen og den gamle Cand.ling.merc skal turnusakkrediteres. (Det er kun den nye cand.ling.merc. der er omfattet af akkreditering) Begge uddannelser vil skulle leve op til de kriterier som er skitseret i bilaget. Med den svage forskningsmæssige fundering af de samfundsvidenskabelige discipliner anses dette for at være risikabelt.

Ole Helmersen udvalget belyser kort bemandingssituationen på IKK og ISV. Uanset hvilken løsning der vælges nu, vil der være så lang en omstillingsperiode, at det er en klar vurdering, at beslutningen ikke har negative personalemæssige konsekvenser for de nuværende ansatte.

Under henvisning til Bodil Due-udvalgets anbefalinger og ønsker om nationalt samarbejde kunne et muligt scenarie for fremtidige sproginvolverende uddannelser også være at sprogene blev fordelt geografisk. Dette ville medføre at man som studerende kun ville have mulighed for at læse eksempelvis fransk og tysk et sted i landet og spansk et andet sted. Det kunne være et muligt alternativ ,at CBS skulle nedlægge et eller flere sprog, i lighed med den beslutning bestyrelsen tidligere har truffet med italiensk og russisk.

I relation til behovet på arbejdsmarkedet og studentersøgningen vurderes dette imidlertid ikke som et scenarie, der skal tages med ind i overvejelserne.

## 2 beslutningsalternativer

Der kan derfor på baggrund at sommerens drøftelser opstilles to alternativer til den nuværende situation:

## a. Opsplitning af IVK uddannelsen og henlæggelse af elementer til andre sproginvolverende uddannelser (EOK og IMK)

## b. Oprettelse af en ny IVK med et styrket samfundsfagligt indhold.

Begge alternativer anses for realistiske om end en vellykket gennemførelse ikke kan garanteres. Det afhænger dels af mulighederne for at skabe det nødvendige samarbejde mellem CBS's faglige miljøer, dels af, hvorledes akkrediteringsinstitutionen lægger den fremtidige kurs.

Der knytter sig dog en række forskelligartede forudsætninger og mulige positive/negative konsekvenser til hver af de to 'løsninger'

## Opsplitning af uddannelsen og henlæggelse af elementer til andre sproginvolverende uddannelser

### Modellens konstruktion

De eksisterende uddannelser (EOK og IMK) justeres med henblik på at styrke og synliggøre elementer der retter sig mod områdestudier, men dette gøres uden at ændre ved EOKs profil som en sprogligt orienteret engelskuddannelse og IMK som en uddannelse rettet mod markedsstudier.. Det er ikke tanken blot at putte et par områdefag på skemaet, men derimod at se på hvordan områdestudier kunne styrke uddannelsernes nuværende profil. Man kunne fx forestille sig, at inddrage Amerikanske Studier på EOK og på den måde bidrage til forståelsen af USA som ikke bare sprogligt men også organisatorisk har præget erhvervslivet. Tilsvarende synes det oplagt, at der kan findes synergier mellem områdestudier og studier af markeder

Dette vil medføre at der kommer mere distinkte uddannelsesprofiler. Bestyrelsen har tidligere pointeret, at studerende såvel som aftagere har svært ved at skelne uddannelserne fra hinanden. Ovenstående løsning imødekommer dermed denne kritik ved dels at nedbringe antallet af studier og dels at give uddannelserne mere adskilte profiler.

### Forudsætninger (faglighed, studerende og økonomi)

Det faglige grundlag for IMK er i orden. For så vidt angår EOK kan denne løsning bruges som en anledning til at styrke det organisatoriske, virksomhedsorienterede element, der blev kritiseret ved den seneste akkreditering.

Man kan formode at en væsentlig del af de studerende, der i dag søger IVK vil i stedet søge mod de eksisterende uddannelser og derved styrke deres rekrutteringsgrundlag. EOK kan især bruge flere studerende for at få volumen på overbygningen, og på IMK er det positivt hvis man kan styrke søgningen til de mindre sprog. Det er vores forventning at de 180 studerende, der i dag optages på IVK for størstedelens vedkommende vil søge over på IMK, EOK eller BLC. Vi kender naturligvis ikke de studerendes fremtidige søgemønster, men ved dog at mange studerende, der i dag søger IVK har IMK som anden prioritet og omvendt. 60% af ansøgerne

har endvidere matematik B i deres studentereksamen, og vil således også kunne søge ind på erhvervsøkonomiske uddannelser som fx BLC og ASP.

Cand ling merc er overbygning til EOK. Denne uddannelse er under akkreditering hos ACE i øjeblikket. Overbygningen til IMK er Cand.merc. kom. hvor de studerende kan vælge mellem forskellige liner.

### Konsekvenser

- Vi koncentrerer os om uddannelser der fungerer godt og styrker disse.
- Der sikres en mere klar handelshøjskoleprofil, ved at styrke det erhvervsøkonomiske perspektiv
- Da der ikke oprettes nye uddannelser skal de heller ikke akkrediteres.
- Der findes oplagte og velforankrede overbygningsuddannelser
- Skaber bedre volumen (økonomi) på de mindre sproghold på IMK og BLC (begge studier kan få udvidet optagelsestallet)
- Belaster to eksisterende uddannelser med nødvendige (om end begrænsede) tilpasninger
- Det er ikke sikkert at denne model kan opretholde det samlede optag til CBS.
- Øger studentertallet på tre eksisterende uddannelser
- De sproglige elementer bliver mindre i denne model og der er derfor mindre grundlag for samarbejdet med KU på bachelorniveau

## Oprettelse af en ny IVK med et styrket samfundsfagligt indhold.

### Modellens konstruktion

Der udbydes en revideret IVK uddannelse med styrkede samfundsfaglige elementer. Uddannelsen tilrettelægges som en kombinationsuddannelse, hvor den studerende opnår en samfundsfaglig- og erhvervsøkonomisk kompetence kombineret med sprog og områdestudier. Indholdet skal have en profil der er synligt forskellig fra BLC . Hvorledes det sproglige element skal indgå må afklares i studieplansarbejdet.

### Forudsætninger (faglighed, økonomi og studerende)

Det samfundsfaglige og erhvervsøkonomiske indhold skal styrkes væsentligt i forhold til den nuværende uddannelse og fagansvaret skal varetages af institutter inden for fagområdet (for eksempel Department of Business and Politics, Department of Operations Management og Department of Organization). Der skal sikres så solide samfundsfaglige kompetencer, at der er adgang til en eksisterende cand.soc, merc eller merc. int. uddannelse. Dette stiller krav om væsentlige ændringer på uddannelsen.

Som illustration af denne kurs kunne man forestille sig en mulig faglig profil der kunne hedde International Organisation, hvor man kvalificerer sig til at arbejde i og med internationale organisationer som EU og FN. Her findes et arbejdsmarked af voksende størrelse, sproglige og kulturelle kompetencer er meget relevante, og der er behov for undervisning i jura, politologi og international økonomi – alle tre faglige kompetencer som findes på CBS. Også når det gælder International Organisation skal det overvejes nøje hvordan man undgår at komme for tæt på BLC og HA(pol).

Adgangskravene til overbygningen vil stille store krav til udviklingen af uddannelsen, idet der er adskillige forhold der skal imødekommes[1].

Den nuværende søgning indikerer, at der vil kunne skabes en tilfredsstillende rekruttering. Uddannelsen vil således kunne holdes på et optag på op mod 200. Med dette optag vil der kunne sikres en rimelig økonomi selv med 4 forskellige sprog
Efter bachelor kan man som beskrevet fortsætte på en CBS samfunds/erhvervsøkonomisk uddannelse. Hvis studerende ønsker at forfølge en ren sproglig interesse, vil dette for engelsks vedkommende være muligt på den kommende cand.ling.merc mens det på de andre fremmedsprog kun vil være muligt i de tilbud der kommer ud af samarbejde med KU.

Den eksisterende IVK er som bekendt ikke akkrediteret, og vi har fået udskudt turnusakkrediteringen to gange. En uddannelse som her beskrevet skal akkrediteres. Proceduren for akkreditering i overgangsperioden må drøftes med ACE Danmark. Formodentlig skal IVK turnusakkrediteres i 2012, således at den nye uddannelse kan nå at blive akkrediteret inden den kan træde i kraft i 2013. (Med mindre det besluttes at lukke den eksisterende IVK uddannelse i 2012 og søge en 'ny' uddannelse i 2013, således som det skete med EMBA uddannelsen).

## Konsekvenser

- Der videreføres en uddannelse i delvis forlængelse af den eksisterende IVK med områdestudieprofil.
- Der skabes et tilbud til den forholdsvis store gruppe unge, der gerne vil beskæftige sig med "sprog og noget andet" og kan demed fastholde eller udvide CBS samlede optag
- Uddannelsen vil få en mere klar placering i matrix organiseringen på CBS
- Det kræver store ændringer af det økonomiske indhold og bidrag fra de erhvervsøkonomiske institutter.
- Der kan være vanskeligt både at imødekomme behovet for samfundsvidenskabelige elementer til adgang på Cand.merc.int (eller andre overbygninger) og høje ambitioner for sprog og områdestudier.
- Der vil være en risiko for at ACE afviser uddannelsen med henvisning til eksistensen af konkurrerende uddannelser (manglende adskillelse fra eksisterende uddannelser)

---

[1] For at få adgang til fx Cand.merc.int. skal man opfylde følgende ECTS krav: 45 erhvervsøkonomiske fag, , 15 i mikro/makroøkonomi og 15 anden samfundsøkonomi. I dag kræver vi 37,5 ECTS ekstra erhvervsøkonomi og 15 i mikro/makroøkonomi af IVK for at få adgang til CMI. De øvrige krav opfyldes med det nuværende indhold. Vi har drøftet dette med admission office, og mener at man med en lempeligere fortolkning kunne sænke kravet til erhvervsøkonomi til 22,5 ECTS. Det vil sige at det økonomiske indhold skal styrkes med mindst 22,5 ECTS (3 fag) og 15 ECTS i mikro/makroøkonomi (2 fag). Sikres dette vil de studerende kunne fortsætte på CMI, hvor der også er et vist indhold af fremmedsprog.

Alternative overbygningsmuligheder kunne fx være cand.soc - service management, eller andre soc uddannelser. Når cand soc ikke foreslås som den naturlige overbygning, skyldes det for det første at det måske ikke fagligt er helt oplagt, og for det andet at adgangen til soc fra ministeriet er fastsat som en samfundsvidenskabelig uddannelse. Hvis vi ønsker at fastholde IVK som en humanistisk uddannelse, hvortil der ikke kræves matematik B som adgangsgrundlag, kan den næppe udbydes med en cand.soc. som naturlig overbygning. IVK'er (og andre) kan imidlertid godt få adgang til soc i mindre omfang.

Med en markant forøgelse af det økonomiske indhold, kan det overvejes om områdestudiedelen i højere grad skal knyttes til sprogdelen på uddannelsen. Med andre ord at man i højere grad lærer om området på fremmedsproget end på dansk. Endvidere kan det overvejes at forudsætte at en del af sprogindlæringen sker ved studieophold i det relevante sprogområde.

- Øger afhængigt af den præcise indretning antallet af CBS' udbud af 'beslægtede' uddannelser

## UDDRAG AF SPROGRAPPORTEN.

”Ovenstående kan sammenfattes i følgende anbefalinger som udvalget foreslår Bestyrelsen at tilslutte sig og iværksætte:

**Anbefaling 1:** Udvalget anbefaler Bestyrelsen at drøfte og fastlægge en samlet strategi for de moderne fremmedsprog på CBS med en tilhørende tidsplan og angivelse af på hvilke niveauer i CBS' struktur denne plan forventes implementeret, herunder forpligtelse af de konkrete faglige miljøer på strategien og dens implementering

**Anbefaling 2:** Udvalget anbefaler Bestyrelsen at optaget til IVK videreføres fra 2012. Udvalget anbefaler endvidere at denne beslutning kædes sammen med en beslutning om at foranstalte en nærmere afklaring af områdestudier på CBS, disses placering i den samlede uddannelsesportefølje nu og potentielt i fremtiden samt en tilhørende afklaring af forskning inden for områdestudier. Dette bør omfatte drøftelser af områdestudiers faglige forankring i CBS' matrixstruktur således at alle relevante faglige miljøer bringes i spil.

**Anbefaling 3:** Udvalget anbefaler Bestyrelsen at CBS tager initiativet ift. at drøfte forpligtende samarbejdsmodeller (f.eks. en konsortiemodel) for især overbygningsuddannelser med KU og RUC for derigennem at være med til at sikre at de pt. mindre søgte sprog fortsat kan udbydes til højeste niveau i Østdanmark og for at sikre de faglige miljøer bag disse. Det anbefales endvidere at søge dialog med Videnskabsministeriet herom, herunder lægge pres på ministeriet for bidrag derfra til løsning af den type problemstillinger som Bodil Due udvalget udpeger i dets rapport.

**Anbefaling 4:** Udvalget anbefaler Bestyrelsen at CBS går i dialog med Videnskabsministeriet om modeller til fortsat opretholdelse af uddannelsesveje til beskikkelse som translatør- og tolk i europæiske hovedsprog. Dette bør betragtes som et vigtigt samfundsansvar. Det er af stor betydning for erhvervslivet at denne

**Anbefaling 5:** Udvalget anbefaler Bestyrelsen at få afdækket mulighederne for at studerende generelt på CBS, in casu studerende på dansk- og engelsksprogede erhvervsøkonomiske uddannelser (kategori 3 i afsnit 2 ovenfor), får muligheder for at erhverve og/eller få dokumenteret deres fremmedsproglige kompetencer, evt. via Videnskabsministerens idé om adgang til at tage ekstra ECTS-point eller via modeller med elementer af deltagerbetaling. Denne anbefaling kan udvides til en ambition om at CBS står som udbyder af erhvervsrettede sprogmoduler også på andre universitetsuddannelser samt på CBS' Sommerskole.

**Anbefaling 6:** Udvalget anbefaler at det med assistance fra CBS' Internationale kontor undersøges, hvilke samarbejdsmodeller (obligatorisk ophold, 'double degrees', mv.) med universiteter i fransktalende, spansktalende og tysktalende lande der kan udvikles både med hensyn til sprogfag og områdestudiefag.

# Høringssvar vedr. sproginvolverende uddannelser

Forlaget er udarbejdet af uddannelsesdekanen efter konsultation med Alex Klinge og Ole Helmersen. Forslaget blev sendt i generel høring d. 23. september, med svarfrist d. 28. Der er modtaget følgende 14 høringssvar:

Sine Just, Studieleder, IMK
Mette Zølner, Studieleder BLC
Hanne Erdman Thomsen, Studieleder, EOK
Irene Baron, Studieleder IVK
Doris Hansen, Studieleder CLM
Alex Klinge, Institutleder IKK/ISV
Dorte Salskov-Iversen, Institutleder IKL
Jan Mouritzen, Institutleder PEØ
Iørn Korzen (& Victor Smith)
Michael Herslund
Mette Skovgaard Andersen & Lisbeth Verstraete-Hansen
Henrik Høeg Muller
Carsten Humlebæk
Laura W Balling, Barbara Dragsted, Dorrit Faber, Inger Mees, Arnt Lykke Jakobsen

I overensstemmelse med hidtidig praksis søges materialet til bestyrelsen holdt på et rimeligt omfang og de modtagne høringssvar vedlægges ikke dette i forvejen omfattende mødemateriale. Da der imidlertid er stærke ønsker om at alle skal have adgang til materialet vil alle høringssvarene være tilgængelige elektronisk (link sendes pr mail).

## Typer af høringssvar

*Studielederne* rejser generelt bekymring for at løsning a) kan være skadelig for de eksisterende uddannelsers curriculum. Vi er opmærksomme på denne bekymring og har forsøgt at rette notatet så risikoen mindskes.

*Institutlederne* støtter de forslag der lægges op til i notatet, og Jan Mouritzen erklærer at hans institut stiller sig til rådighed hvis deres indsats er ønsket i forbindelse med reviderede uddannelser. Dorte Salskov-Iversen foretrækker løsning a) på grund af bekymring for om løsning b) er distinkt nok fra de øvrige uddannelser.

*Ansatte* på IKK/ISV rejser en række spørgsmål både vedr. proces og indhold. De væsentligste er adresseret nedenfor. Både undervisere og studieledere foretrækker generelt alternativ b) frem for a).

## Følgende principielle spørgsmål fra høringssvarene der er søgt adresseret i det reviderede notat

En væsentlig del af de bekymringer, der adresseres i høringssvarene er søgt imødekommet ved rettelser i forslaget. Følgende væsentlige eksempler herpå kan fremhæves:

- Det er ikke hensigten blot at tilføje et par områdemoduler på IMK eller EOK, men det forekommer oplagt, at der kan skabes synergi mellem områdestudier og markedsperspektivet på IMK.

Tilsvarende vil der være naturligt, at man når man studerer engelsk, inddrager den samfundsmæssige baggrund fra de engelsktalende sprogområder. Dette gælder ikke mindst USA, der jo på mange områder har en dominerende indflydelse på vores virksomheder og deres organisering..

- Forslagenes direkte konsekvenser for personalesituationen på sproginstitutterne er nu eksplicit adresseret (men ikke den mere generelle planer for institutternes fremtid)
- Der er forskellige opfattelser af historien hidtil, henvisninger til historien er derfor taget ud af forslaget.
- Der stilles spørgsmål ved påstanden om dårlige evalueringer. Et resume af de helt overordnede evalueringsresultater er vedhæftet. Man kan naturligvis overveje hvorfor evalueringsresultaterne ser ud som de gør, men selve resultaterne tydelige.
- Det er korrekt at søgningen til IVK generelt er tilfredsstillende, problemet er søgningen til de små sprog fransk, tysk og spansk.
- Russisk og italiensk bør inddrages i drøftelserne om samarbejde med KU
- Akademisk råd høres på sit møde d. 6. oktober.

## Spørgsmål der ikke imødekommes i notatet

Der er også indvendinger fra høringssvarene, som dekanen ikke ønsker eller kan imødekomme.

- Det anføres i et par høringssvar fra undervisere på sproginstitutterne, at der ikke er problemer med forskningstilknytningen på IVK. Forslaget beskæftiger sig ikke med kvaliteten af forskningen på sproginstitutterne generelt, men vi fastholder at ansvaret for samfundsfaglige og erhvervsøkonomiske fag primært bør ligge hos institutter, der har dette som deres fagområde.
- Flere høringssvar ønsker principielt, at IVK fortsætter uændret, men disse høringssvar anviser ikke nogen løsning på at CBS er forpligtet til at stille en overbygning til rådighed for disse studerende, og at der ikke er et studentergrundlag for dette. Prognosen for overgang til kandidatuddannelsen kan selvfølgelig diskuteres, men selv hvis man helt hypotetisk forestiller sig, at der ikke var noget frafald overhovedet og at alle gik videre til overbygningen ville populationen i fransk og tysk stadig være uholdbar.
- Et forslag til løsning må sikre at der gives de studerende en erhvervsrettet profil og en mulighed for overbygning på en relevant overbygningsuddannelse på CBS.
- Hvis man ikke mener at det kan forenes med ønsket om sprogkompetencer i tilstrækkeligt omfang, så står det alle faglige miljøer frit at stille forslag til om uddannelser med egentlige dobbeltkompetencer (minimumskravene i samfundsfag og meget sprog). Sådanne forslag, der bryder med den almindelige normering og uddannelsesstruktur, vil i givet fald kunne forelægges UBST, sådan som det fx også er sket for nylig med lignende overvejelser vedr. innovationsuddannelser udviklet af Finn Valentin.
- Det er korrekt, at der ikke længere vil være tilbud om en hel uddannelse til den gruppe studerende, der ønsker at beskæftige sig samlet med både Nord- og Sydamerika.
- Ole Helmersen udvalgets anbefaling 3 – 6 er tiltrådt af bestyrelsen og diskuteres ikke yderligere i forslaget.

S P R O G U D V A L G E T

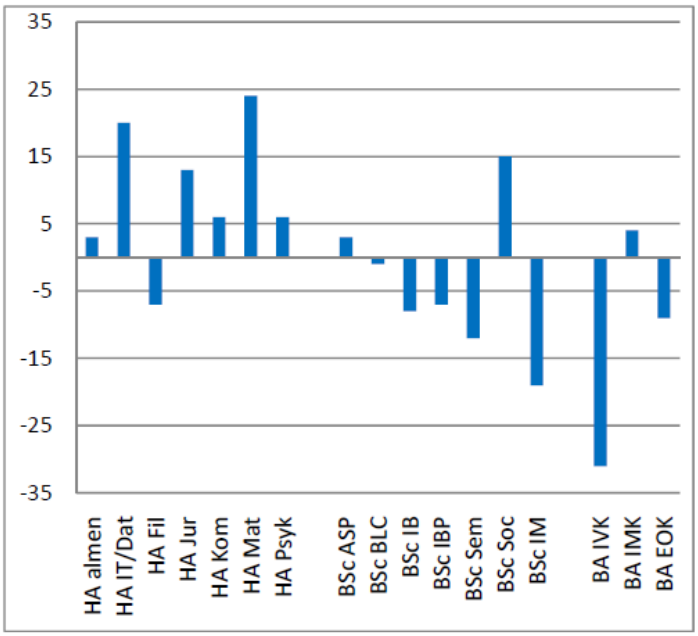
Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

# Evalueringsresultater

**Sammenfattende analyse af evalueringsresultater**
Evalueringsenheden har lavet en sammenligning af evalueringsresultaterne på CBS' bacheloruddannelser. Disse opsummeres i nedenstående tabel.

Sammenfattes tilfredsheden på de enkelte årgange til et samlet mål for tilfredshed på studiet som helhed, ses af figur 1.3.2. nedenfor, at HA Mat og HA Dat/IT har de mest tilfredse studerende. Men også BSc Soc, som er en ny uddannelse med kun 1. års studerende, markerer sig med en høj grad af studentertilfredshed. Endelig markerer HA Jur sig ligeledes som et studium med relativ høj tilfredshed. Lavest tilfredshed findes på BA IVK, BSc IM, og BSc Sem. Generel synes der at tegne sig det billede, at tilfredsheden er størst på de dansksprogede erhvervsøkonomiske kombinationsuddannelser, mens tilfredsheden er mindre på de engelsksprogede uddannelser og på sproguddannelserne. Eneste væsentlige afvigelse fra dette generelle mønster er BSc Soc, som er engelsksproget og præget af stor tilfredshed blandt de studerende. Desuden brydes mønstret (dog i lidt mindre grad) af BA IMK, der som eneste sproguddannelse kan mønstre en positiv placering og HA Fil, der som eneste dansksproget kombinationsuddannelse er noteret med minuspoint.

*Figur 1.3.2. Samlede placeringspoint pr. studium*




Selve rapporten kan ses på cbs.dk eller rekvireres i sekretariatet.

*Wilbert van der Meer*

Til CBS Bestyrelse

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

CBS Bibliotek

Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

Tlf.: 3815 3815
Fax: 3815 3663
www.cbs.dk

18. august 2011

RS

René Steffensen
Campusdirektør
Tlf. 3815 3700
rs.lib@cbs.dk

**”Mand amok”-situationer**

I anledning af de aktuelle begivenheder i Norge har CBS gået den eksisterende sikkerhedsprocedure for tilsvarende hændelser efter.

Proceduren er etableret efter møder med bl.a. PET og Rigspolitiet og bygger på ”Forebyggelse og håndtering af ulykkes- og sikkerhedsrisici på danske uddannelsesinstitutioner. En vejledning om sikkerhed og kriseberedskaber” (2009).

Ved ”mand amok”-situationer skal man, når situationen er konstateret, 1) varsko andre ved anskrig; 2) låse sig selv inde på kontor, undervisningslokale eller tilsvarende; 3) gemme sig i lokalet; 4) om muligt via mobil ringe 112 og efterfølgende 3815 2222 (CBS’ vagthavende) og herefter 5) vente på at politiet afmelder situationen via megafon e.l.

Hvis en situation indrapporteres til vagthavende på CBS kontakter denne alene politiet og beder om assistance. Herefter er vedkommende instrueret i selv at søge dækning.

Proceduren findes annonceret på CBS E-campus (studerendes intranet) og CBS Share (ansattes intranet). Derudover orienteres alle nyansatte om politikken ifm. Campus Services præsentation på CBS’ introkursus.

CBS har inden hændelsen i Norge planlagt at integrere et nyt varslingssystem via CBS’ kommende app til smartphones. Det vil sikre, at CBS’ vagthavende kan varsle og advare ansatte og studerende. App’en er planlagt til at gå i luften februar 2012.

Hændelsen i Norge har endvidere givet os anledning til at gøre sikkerhedsproceduren mere synlig på intranettene. Samtidig vil vi i september tage initiativ til, at den gentages som nyhed på CBS Share og CBS E-campus.

René Steffensen
Campusdirektør

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

# Status på omorganisering af housing pga. ny campuslov

29. september 2011

Peter Jonasson
pjp.ls@cbs.dk
3045 5788

Bestyrelsen er tidligere blevet orienteret om, at CBS ikke længere kan stå som udlejer af hverken gæsteprofessorboliger eller kollegier som følge af revisionen af campuslovgivningen. I dette notat gives en status på omorganiseringen af området.

## Overdragelse af gæsterprofessorboliger til CBS boligfond

CBS har primært lejet gæsteprofessorboliger fra CBS' boligfond og videreudlejet disse til internationale gæster. Der er indgået aftale med boligfonden om, at boligfonden fremover udlejer boligerne direkte til CBS' gæster, herunder vil boligfonden stå for videre udlejningen af CBS' gæsteprofessorboliger på P. Andersensvej. Ordningen effektures med bagudrettet virkning fra d. 1/1-2011.

## Kollegieboliger til internationale studerende

CBS har lejet kollegieværelser dels hos CBS boligfond, dels hos private udlejere, dels enkelte værelser hos kollegier opført efter reglerne for den almene boligsektor. Det vurderes, at der kan indgås såkaldte anvisningsaftaler med boligfonden og de almene kollegier, hvilket betyder, at værelserne alene formidles af CBS, mens lejekontrakten underskrives af udlejer og den studerende. Det vil dog være boligfonden, som skal stå for administrationen af ind- og udflytning hos de almene- og statsstøttede kollegier, idet de almene- og statsstøttede kollegier ikke forventes at have administrationen til at håndtere de tre ind- og udflytninger om året, som CBS har.

Der arbejdes endvidere på at indgå sådanne anvisningsaftaler med de private kollegier. Forhandlingerne skrider positivt frem med tre kollegier. Imidlertid er der yderligere to kollegier, hvor CBS har uopsigelige kontrakter frem til hhv. 2017 og 2018. Der vil således skulle betales erstatning for, at CBS uretmæssigt træder ud af kontrakterne. På nuværende tidspunkt vurderes det, at kontraktopsigelsen vil koste ca. 2-3 mio. kr. pr. lejemål, men der arbejdes på at minimere omkostningen. Det kan dog ikke afvises, at nogle af erstatningssagerne kan ende i voldgift.

Det bemærkes, at CBS kan konstatere, at bl.a. Københavns Universitet nu skal til at igangsætte samme proces, som CBS nu er ved at afslutte, ligesom det forventes at de fleste andre universiteter skal igennem samme proces.

## Økonomiske konsekvenser af omorganiseringen

Det vurderes, at det vil koste CBS en engangsudgift på ca. 7-8 mio. kr. at gennemføre omorganiseringen: Heri er indregnet udlejers tilbagebetaling af deposita. Effekten heraf er det relativ lille, idet størstedelen skal tilbagebetales til Videnskabsministeriet, fordi ministeriet oprindeligt har indbetalt deposita.

Omorganiseringen forventes at give en strukturel resultatforbedring på ca. 3 mio. kr., idet området hidtil har givet underskud.