

Bestyrelsen

Forslag til program for bestyrelsen seminar d. 11-12. oktober

Torsdag d. 11. oktober - seminar:

Kl. 12:00	Ankomst og frokost	
Kl. 12:45	Velkomst og introduktion til seminaret v. formand og rektor <i>Ingen bilag</i>	4. oktober 2012 AJP
Kl. 13:00	1. Oplæg ved Professor Anders Sørensen, Økonomisk Institut Emne: Værdien af videregående uddannelse for samfund og individ, og hertil resultater fra igangværende undersøgelse om placement af CBS dimittender (lederstillinger). Herefter debat om emnet i bestyrelsen. <i>Ingen bilag</i>	Anders Jonas Pedersen
Kl. 14:00	2. Uddannelsesredegørelse og mål i udviklingskontrakt vedr. uddannelse <i>Seminar bilag 1a: Uddannelsesredegørelse 2012 – CBS uddannelser: vækst og kvalitet</i> <i>Seminar bilag 1b: Udvalgte nøgletal opdelt på uddannelser</i> <i>Seminar bilag 1c: Øvrige bilag til uddannelsesredegørelse</i> <i>Seminar bilag 2: Handleplaner for målepunkter i udviklingskontrakt vedr. uddannelse</i>	
Kl. 15:45	Pause	
Kl. 16:15	3. Forskningsredegørelse og mål i udviklingskontrakt vedr. forskning <i>Seminar bilag 3: CBS Research Report 2011</i> <i>Seminar bilag 4: Handleplaner for målepunkter i udviklingskontrakt vedr. forskning</i>	
Kl. 18:00	4. Business in Society: Opdatering vedr. strategiens initiativer <i>Seminar bilag 5: Business in Society</i> <i>Seminar bilag 6: Transformational initiatives</i> <i>Seminar bilag 7: Management Quality Essentials</i>	
Kl. 18:45	Buffertid samt indtjekning, tlf og mail tjek mm.	
Kl. 19:30	Middag m.m.	

Fredag d. 12. oktober – ordinært møde:

Fra kl. 07:30 Morgenbuffet og udtekning fra værelser

Kl. 09:00 **1. Det politiske landsskab og opsamling på seminardel**

- a) Opfølgning fra juni-mødet på baggrund af finanslovsforslag og øvrige kendte regeringsinitiativer, samt rektors besøg hos de uddannelses- og forskningspolitiske ordførere (drøftelse)
- b) Opsamling på gårsdagens seminar v. rektor og formand (drøftelse)

Bilag:

- 1.1 Fortroligt: Status på det politiske landskab
- 1.2 Fortroligt: CBS lige nu – CBS de kommende år

Kl. 10:00*

2. Økonomi

- a) Q2 budgetopfølgning (orientering)
- b) Finansielle hovedprioriteringer 2013-2017 og budget 2013 (beslutning)
- c) Fortroligt: Status vedr. Porcelænshaven (orientering)

Bilag:

- 2.1 2. kvartalsopfølgning 2012
- 2.2 Finansielle hovedprioriteringer 2013-2017
- 2.3 Principbudget 2013
- 2.4 Ledelsesinformation – Administrative effektiviseringer på CBS
- 2.5 Status Porcelænshaven

Kl. 11:30*

3. Meddelelser og evt.

- a) Status på CBS' budgetmodel
- b) DVIP undersøgelse
- c) Forretningsorden for bestyrelsen
- d) Rektors beretning til bestyrelsen
- e) Endelig mødeplan 2013
- f) Kommunikation fra seminar og møde

Bilag:

- 3.1 Status på CBS' budgetmodel
- 3.2 Status på deltidsvidenskabelige medarbejdere (DVIP)
- 3.3 Udkast: Forretningsorden for bestyrelsen
- 3.4 Rektors beretning, oktober 2012
- 3.5 Endelig mødeplan 2013

Kl. 12:00

Frokost og afgang

* Der indlægges pause efter behov.

Seminar pkt. 1: Oplæg ved Professor Anders Sørensen, Økonomisk Institut

Anders Sørensen er professor ved økonomisk institut og centerleder for Centre for Economic and Business Research (CEBR). Anders Sørensens forskningsområder er økonomisk vækst og økonomisk politik; mere specifikt emner relaterede til økonomisk vækst og produktivitet fx væksteffekter af investeringer i R&D og uddannelse.

Anders vil holde et ca. 30 min oplæg om værdien af videregående uddannelse for samfund og individ, og hertil resultater fra igangværende undersøgelse om placement af CBS dimittender (lederstillinger) – herefter er der afsat 30 min. til debat og spørgsmål.

Ingen bilag

Seminar pkt. 2: Uddannelsesredegørelse og mål i udviklingskontrakt vedr. uddannelse

Bestyrelsen præsenteres én gang årligt for en uddannelses-redegørelse.

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

Uddannelsesområdet har en fremtrædende plads i både strategi og udviklingskontrakt, der fastsætter specifikke udviklingsmål for området bl.a. afledt af CBS' strategi.

Derfor vedlægges som seminar bilag 2 de handleplaner, der er udarbejdet for udviklingskontraktens uddannelsesspecifikke målepunkter.

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

Bilag	Bilagstitel
Seminar bilag 1a	Uddannelsesredegørelse 2012 – CBS uddannelser: vækst og kvalitet
Seminar bilag 1b	Udvalgte nøgletal opdelt på uddannelser
Seminar bilag 1c	Øvrige bilag til uddannelsesredegørelse
Seminar bilag 2	Handleplaner for målepunkter i udviklingskontrakt vedr. uddannelse

Uddannelsesredegørelse 2012

CBS uddannelser: vækst & kvalitet

Indhold

Introduktion.....	2
Præambel	2
#1 Vækst	3
Nye uddannelser.....	4
Nye linjer på eksisterende studier.....	5
#2 Kvalitet.....	6
Studenterevalueringer.....	6
CBS interne turnus evaluering (CBSite)	6
CBS studieadministration og organisering af studiernes drift.....	7
CBS Blended Learning.....	9
CBS English proficiency certificate.....	10
CBS studielivsprojekter.....	10
#3 Fokus på diplom- og masteruddannelserne	11
Markedstendenser	12
Udviklingsperspektiver	13
#4 Opsamling på uddannelsesredegørelsen 2012	13
Udviklingskontrakten.....	14

Introduktion

På CBS' bestyrelsес møde i august 2011 blev det besluttet at uddannelsesdekanen fremover skal forelægge en uddannelsesredegørelse én gang årligt. Bestyrelsen har i 2008 og 2009 fået forelagt redegørelser, hvor det studieadministrative område har været i fokus. Den foreliggende redegørelse forsøger kort at give en status for uddannelsesdekanens samlede område. Principielle, strukturelle og styringsmæssige forhold (der i de fleste tilfælde har været beskrevet i tidligere redegørelser) er placeret som bilag til dette dokument.

Vi har i redegørelsen valgt at give sammenhængende beskrivelser af de politiske og strategiske indsatser som præger og vil præge uddannelsesområdet i de nærmest tre-fem år. Bestyrelsen har regelmæssigt modtaget 'ledelsesinformation' der systematisk har adresseret CBS uddannelser og leveret løbende nøgletal og tabeller. Derfor er redegørelsen 'tabelfri' bortset fra de oversigter og informationer som gives i bilag.

Med baggrund i beslutningen om at redegørelsen indgår i bestyrelsens årlige strategiseminar er det naturligt at beskrive sammenhængen mellem udviklingskontrakten og uddannelsesredegørelsen – og i den forbindelse referere til sidste års notat om status for uddannelsesområdet, hvor generelle principper (CBS' matrix og diversitet) blev beskrevet og støttet af den samlede bestyrelse. Denne beskrivelse er vedlagt som bilag 7

Bestyrelsen har endvidere udtrykt ønske om en mere sammenhængende orientering om diplom- og master området og dette indgår i redegørelsen, og vil helt naturligt også være en integreret del af fremtidige redegørelser.

Præambel

Uddannelsernes kvalitet har mange dimensioner, og den store udfordring er at få disse dimensioner til at støtte og afbalancere hinanden. I denne proces navigeres der efter et sæt pejlemærker, som rummer det væsentligste i CBS's strategi (disse er uddybet i bilag 2):

- Internationalisering
- Praksisrelevans
- Interdisciplinaritet
- Partnerskab med de studerende

Et solidt flertal i Folketinget fokuserer på det samfundsmæssige behov for at en stadig større procent af en ungdomsårgang skal gennemføre en videregående uddannelse. 2020 målet siger således at 25 procent skal sikres en universitær uddannelse, og der lægges ikke skjul på at en væsentlig del af denne stigning skal ske på uddannelser rettet mod erhvervslivet og med gode beskæftigelsesmuligheder. For CBS har dette vidstrakte konsekvenser. CBS har i ørrevis øget sit optag (også i perioder hvor andre universiteter var præget af svigtende søgering). Men trods støt stigende optag, er der fortsat en utalt forventning fra ministeriets side om at CBS fortsat øger sin andel af bachelor- og kandidatproduktionen.

I CBS' forretningsmodel har STÅ produktionen i ørrevis været omdrejningspunktet for CBS' samlede økonomi. Det er uddannelseskroner, der understøtter forskningsområdet (nødwendiggjort af det lave basisforskningsbidrag) og på den måde har den stabile vækst i uddannelsesindtægter skabt grundlaget for en styrkelse af forskningen. Samtidig er det antallet af studerende, der skaber behovet for yderligere rekruttering af forskere, for investeringer i bygninger/undervisningslokaler – og for fortsat udvidelse og udvikling af en driftsikker infrastruktur.

Det politiske ønske om vækst skaber på denne baggrund en række udfordringer for CBS' samlede økonomi, der kun vanskeligt lader sig afbalancere så længe både taxameter tildelinger og basisforskningsmidler er radikalt lavere end tilsvarende tildelinger til de øvrige universiteter.

Ikke overraskende er vækst en udfordring for kvalitetssikringen af uddannelserne.

Med landets laveste VIP/studenter ratio bliver vækst i uddannelsesporteføljen en strukturel udfordring. CBS kan af kvalitetsmæssige grunde ikke presse flere studerende ind på de eksisterende hold (og allerede i dag betyder de store hold størrelser, at der er et enormt pres på vejlederressourcer på alle store individuelle opgaver).

Optag af flere studerende fører derfor til beslutningen om oprettelse af nye studier/linjer og/eller oprettelse af parallelle hold. Det betyder et yderligere træk på fastlærerressourcerne og placerer CBS i en catch 22, hvor efterlevelsen af ét politisk krav (optag af flere studerende) støder imod et andet politisk krav (øget timetal og højere fastlærerdækning). Samtidig er de øgede indtægter fra studerende en forudsætning for fortsat at kunne ansætte flere forskere.

Som en hjælp til at navigere i den situation har CBS har udviklet et 'kodeks' for hvorledes studienævnene hensigtsmæssigt kan udvikle studiestrukturer, der ikke blot tilsigter at de studerende agerer som fuldtidsstuderende men ydermere er sikret et mix af studieaktiviteter og et minimum af konfrontationstimer på et studieforløb (se bilag 4).

Uddannelsesområdets strategi hedder på baggrund af ovenstående vækst&kvalitet. Der er en tæt kobling mellem beslutninger vedrørende studentertilvækst og hensynet til uddannelseskvalitet. Det er ikke modsætninger, men dimensioner i de særlige strukturelle vilkår som kendetegner CBS, sammenlignet med landets øvrige universiteter.

Når udviklingskontrakten stiller krav om hurtigere gennemløb og mindre frafald skal dette ses i lyset af CBS' udfordringer med at afveje forventninger om vækst overfor krav om fastlærerdækning og øget konfrontationsmettal. I sig selv ville en reduktion af studentertallet og en hermed forbundet koncentration af timetal og fastlærerdækning have en gunstig indflydelse på fastholdelse og gennemførelsesprocenter. Det er imidlertid ikke et politisk realistisk scenarium og det ville i øvrigt også udhule vores økonomi og dermed inden længe betyde at antallet af fastlærere måtte reduceres.

CBS må derfor satse på en digitaliseret praksisvendt og aktiverende pædagogik, der kan kompensere for ressourcessituationens åbenlyse udfordringer. En stærkere profilering af CBS' programmer kombineret med høje adgangskrav til alle uddannelser vil ligeledes øge sandsynligheden for at CBS' studerende har valgt det for dem 'rigtige' studie – og at de med baggrund i adgangskravene har vist at de er studieegnede og fokuserede.

I det følgende introduceres i mere konkret form CBS' indsats på henholdsvis vækst&kvalitets området. Som en særskilt del af dette års uddannelsesberetning redegøres for situationen på HD/master-området. Dette område har stor betydning for CBS og får nu efter nogle års omtumlet tilværelse, særskilt opmærksomhed.

#1 Vækst

Selvom efterspørgslen efter videregående uddannelse er stigende i disse år, så er det centralt i CBS' vækststrategi ikke at optage "hvem som helst". Alle vores uddannelser skal have adgangsbegrænsning og de unge vi optager, skal helst have CBS som deres førstevalg. Derfor udvikler CBS hele tiden sin "produktporlefølje" således at der udvikles tilbud som dygtige unge kan stræbe efter. Masseuddannelser, hvor man blot er

en ud af mange, passer dårligt til de unges selvforståelse, Mange vil studere noget særligt og forfølge lige netop deres interesse, og de vil gerne gøre det fra starten af studiet. Hvis vi blot lukker flere ind på de eksisterende store uddannelser, så vil kvaliteten af de optagne studerende falde. Så hvis CBS vil tiltrække de bedste skal vi tilbyde en varieret vifte af uddannelser – det er så samtidig CBS' forpligtigelse, at sørge for at de alle har det grundlæggende kendskab til erhvervsøkonomi, som man forventer fra en handelshøjskole dimittend.

Nye uddannelser

I første omgang skal der udvides på bachelorniveau, fordi det er her regeringens målsætning især skal indfries. Der skal dog også udvikles tilbud på kandidatuddannelserne for at sikre afløb for eksisterende og kommende bachelor programmer – og for at styrke 'sammenhæng i uddannelsessystemet' ved øget tværgående mobilitet.

Bachelor uddannelser i september 2013

HA (entreprenørskab) / Bachelor of Science (BSc) in Business Administration and Entrepreneurship and Business Development

Formålet med HA I entreprenørskab og forretningsudvikling er at uddanne bachelorer med en bred vifte af kompetencer og viden om innovations processer, iværksætter processen, og færdigheder der forbereder dem på at varetage opgaver relateret til entreprenørskabsaktivitet.

HA i projektledelse / Bachelor of Science (BSc) in Business Administration and Project Management

Formålet med uddannelsen er at uddanne bachelorer med viden og kompetencer inden for erhvervsøkonomi og projektledelse i bred forstand. Uddannelsen giver bacheloren et helhedssyn på de mange aspekter, der knytter sig til projekter og projektledelse i en kompleks kontekst, og kompetencer der gør bacheloren i stand til at arbejde på en højt kvalificeret måde med projekter og projektledelse i mange forskellige sammenhænge.

Bachelor (BA) i europæisk business / Bachelor of Arts (BA) in European Business

At uddanne erhvervskompetente sprogbrugere på dansk/engelsk og ét obligatorisk fremmedsprog, som enten er engelsk, fransk, spansk eller tysk. Mundtlig og skriftlig sproghkompetence kombineret med forskningsbaseret viden om kulturforståelse samt erhvervs- og samfundsforhold i Europa, og om den europæiske forretningskontekst som basis for relationer med resten af verden sætter de studerende i stand til адекват at interagere med og i både store og små virksomheder og internationale organisationer.

Kandidatuddannelser i september 2013

Cand.soc. i strategisk procesledelse og innovation / Master of Social Sciences (MSc) in Strategic Operations Management and Innovation

Formålet med SOMI er at kandidaterne kan mestre de primære værktøjer indenfor Operations Management. Som det andet hovedelement skal kandidaten have færdigheder indenfor forståelse af praksis gennem sociologi og dermed kunne analysere arbejdsprocesser som en meningsforståelsesproces for de respektive medarbejdere. De studerende vil typisk have en ikke erhvervsøkonomisk baggrund.

Sprogkandidat sammen med KU i 2014

Der er et samfundsmæssigt behov for gode kandidatuddannelser inden for fremmedsprog, ikke mindst pga den øgede globalisering og de deraf følgende forstærkede internationale kontaktflader. Søgningen til uddannelser i moderne fremmedsprog er imidlertid svingende, og opretholdelsen af bæredygtige kandidatuddannelser er på enkelte fagområder derfor en særlig udfordring.

KU og CBS har kompetencer der supplerer hinanden. På det grundlag ønsker universiteterne at udvikle en eller flere fælles kandidatuddannelser – fx som en ny form for cand.ling.merc. eller en anden form for sprogspecialistoverbygning rettet mod aftagere i erhvervsliv og organisationer. Uddannelsen eller uddannelserne vil i første omgang skulle udbydes i sprogene tysk, fransk og spansk. Det vurderes, at et fælles erhvervsrettet tilbud på kandidatniveau vil medvirke til at gøre begge universiteters bacheloruddannelser mere attraktive. Det forventes ligeledes, at en fælles uddannelse vil kunne tiltrække bachelorer fra andre danske universiteter.

Nye linjer på eksisterende studier

Af hensyn til kvaliteten ønsker CBS at oprette nye uddannelser (ovenfor) og af nye linjer på eksisterende studier. Som redegjort for ovenfor er det vores vurdering at dette er den bedste måske at tiltrække de bedste studerende og fastholde de relativt høje adgangskrav som CBS er kendt for i dag. Nye linjer, hvor en væsentlig del af uddannelsen forbliver den samme, kan oprettes uden at skulle igennem akkreditering i ACE Denmark.

I 2012 oprettede CBS en ny linje på cand.merc.kom. Linjen har især tiltrukket studerende fra bacheloruddannelsen i Interkulturel Markedskommunikation. Linjen har væsentlige fælles elementer med den anden linje på kom, og har samtidig gjort det muligt at øger optaget på cand.merc.kom. væsentligt.

Nye linjer i september 2013

HA Service Management forventes at udbyde tre linjer (hidtil ét studium)

- Tourism and Hospitality Management
- Art and Culture Management
- Service Innovation Management

Baggrunden for de tre nye linjer er både et ønske vækst og bedre kvalitet.

Den eksisterende HA Service Management optager ca. 120 studerende om året, mens vi på de tre nye linjer forventer et optag på 60 - 80 studerende pr. linje. De nye linjer giver dermed mulighed for at optage flere studerende på Service Management, fortsat tiltrække de bedste studerende, og samtidig forbedre kvaliteten af uddannelsen.

Uddannelsen i Service Management har haft en lidt uklar profil, fordi den retter sig mod service sektoren generelt (som spænder meget vidt fra rengøringsselskaber til teatre), men samtidig har et særlig fokus på turisme, kultur, sport, fritid og transport. De nye linjer giver de studerende en bedre mulighed for at specialisere sig. Således vil en række grundlæggende fag i bl.a. økonomi og metode være fælles for de tre linjer, men samtidig vil der være en række fag, som er specialiserede de enkelte linjer.

Denne specialisering ligger helt på linje med CBS forventninger til fremtidens uddannelser, idet der i stigen grad synes at være et behov for mere specialiserede aftagerorienterede uddannelser, der retter sig mod særlige sektorer. Med uddannelsen i Art and Culture Management vil CBS fx uddanne fremtidige kulturadministratører, der både har en stor viden om erhvervsøkonomi og samtidigt et stort kendskab til kunst og kultursektoren. Der findes ikke mange eksisterende uddannelser i hverken turisme, kunst og kultur eller service, der i dag har samme store vægt på erhvervsøkonomi. De tre nye linjer vil alle få en stærk forskningsbasering, da CBS har stærke og gode forskningsmiljøer inden for henholdsvis turisme, kulturøkonomi og – ledelse samt service innovation.

I 2013 og 14 udvikles yderligere linjer på kandidatniveau; dels på cand.merc. primært inden for de meget søgte finansieringsområder og dels på cand.merc.kom.

#2 Kvalitet

Studenterevalueringer

CBS har en lang tradition for at foretage studenterevalueringen og bruge disse fremadrettet til individuelle og pædagogiske forbedringer.

Alle fag på alle uddannelser evalueres årligt af alle studerende, og dette materiale anvendes bredt på CBS til at give feed back både til studieledelsen og den enkelte underviser. Evalueringerne kan også indgå i MUS for den enkelte medarbejder. Resultaterne offentliggøres på cbs.dk.

At evaluere er fortsat en væsentlig del af kvalitetssystemet på CBS, men vi må også konstatere at de nuværende evalueringer kan forbedres mht. kvalitet og validitet. Evalueringenhen har påtaget sig at udvikle nye tidssvarende metoder for studenterevalueringerne.

CBS interne turnus evaluering (CBSite)

CBS ønsker at stå stærkt rustet ved den forventede overgang til institutionsakkreditering i Danmark. På baggrund af arbejdet med de internationale akkrediteringer (EQUIS, AACSB og AMBA) har vi oparbejdet en enestående erfaringer med hvorledes universiteter internationalt håndterer deres interne kvalitetsudviklingsarbejde. Med dette udgangspunkt har CBS i efteråret 2012, som det første danske universitet udviklet og initieret en intern turnusevaluering af sine uddannelser (se bilag 5)

De interne turnusevalueringer består af en 5 års cyklus med peer-review af alle CBS uddannelser.

Alle studieledere skal gennemgå deres uddannelse(r) med henblik på at lave en selvevaluatingsrapport. Studielederne får tilsendt et standardmateriale, som baserer sig på eksisterende data, således at de har et let tilgængeligt materiale at forholde sig til. De skal kommentere på udvalgte parametre, som giver mulighed for at lave en benchmark på tværs af uddannelserne. Afslutningsvis skal studielederen kommentere på udviklingsinitiativer, som allerede er iværksat.

Standardmodellen ser ud som flg.:

- a) Ansøgere, dimittender, gennemførsel og frafald.
- b) Studieevaluering og eksamensresultater
- c) Uddannelsens struktur, pædagogisk model, forskningsbasering, læringsmål og sammenhæng i studiet
- d) Beskæftigelse, løn og dimittend feedback
- e) Aftager- og censorfeedback

Selvevaluatingsrapporten bliver læst af en intern reviewer (en anden studieleder) og en ekstern reviewer fra et andet dansk eller et udenlandsk universitet. Hver reviewer skal forholde sig skriftligt til rapporten og de forskellige data. Det samlede materiale danner udgangspunkt for et udviklingsseminar med deltagelse af uddannelsesdekanen, peer reviewers, studielederen, studienævnet, studienævnssekretæren, en instituteder og repræsentanter fra dekansekretariatet for uddannelse og CBS Evaluering- og akkrediteringsenhed.

De forskellige input danner grundlag for, at studieledelsen kan lave en ny udviklingsplan for sin uddannelse.

Hvert semester bliver 6 – 8 uddannelser gennemgået og der afholdes i slutningen af hvert semester en evaluatingskonference for at sikre videndeling på tværs. De berørte uddannelser får dermed mulighed for at iværksætte nye initiativer baseret på de afholdte reviews.

CBS studieadministration og organisering af studiernes drift

CBS har en matrixorganisering, hvor studierne varetages af studienævn/studieleder som gennem decentrale aftaler med institutter/centre/undervisere sikrer både drift og løbende reformarbejde. Kvalitetssikringen og -udviklingen sker således i udstrakt grad på studieniveau.

Den centrale udvikling understøttes af en række initiativer i samarbejde med andre CBS enheder. I det efterfølgende beskrives et par af de centrale initiativer, disse forventes at have en samlet organisatorisk effekt med et til fem års (eller mere) perspektiv.

I efteråret 2011 blev analyser sat i gang med henblik på at afdække muligheder for at forbedre og effektivisere en række planlægningsprocesser på uddannelsesområdet. Arbejdet har udmøntet sig i en fremrykning af deadlines og en **styrkelse af studieordningsarbejdet**. 2013-studieordninger skal leveres og godkendes $\frac{1}{2}$ år tidligere end de foregående år. Derudover får studienævnene et selvstændigt ansvar for i samarbejde med fagansvarlige at fastlægge det detaljerede indhold af fagene, blandt andet læringsmål, undervisningsform og indhold, samt litteratur. Den fremrykkede deadline vil få effekt på en række processer, der naturligt følger i kølvandet af fastlæggelsen af studieordningerne – herunder institutternes mulighed for på et tidligere tidspunkt at fastlægge lærerdækningen af fag (herunder ansættelse af DVIP), forbedre datakvaliteten i forbindelse med skema- og eksamensplanlægningen, samt ikke mindst at gøre budgetlægningsarbejdet mere sikkert. Endelig betyder det øgede ansvar til studienævnene, at grundlaget for matrixorganiseringen og den centrale gensidige tilpasning forbedres.

Et andet væsentligt initiativ af 2011's analysearbejde er **fastlæggelsen af mere ens eksamensformer**. En negativ konsekvens af den centrale organisering har været at antallet og fortolkningen af eksamensformer har udviklet sig med stor hast og uden central styring udover den styring eksamensbekendtgørelsen har givet. Med det store antal studerende og VIP'ere der bevæger sig på tværs af CBS uddannelser, viste det sig nødvendigt at reducere antallet af eksamensformer samt udvikle en fælles terminologi for disse. Resultatet er en præcisering og reduktion ad antallet af eksamensformer, samt en vejledning i hvordan eksamensformerne skal fortolkes. Dette betyder en forenkling for alle involverede og nedsat risiko for fejl. Det forventes, at såvel studieordningsprocessen som valg af eksamensform i større grad skal IT understøttes med tiden.

En væsentlig kvalitetsforbedring for 2012 har været investeringen i og åbning af eksamenshallen på Amager udstyret med 700 PC'ere. Med eksamenshallen vil CBS fremadrettet kunne afholde samtlige skriftlige eksaminer på et sted, ligesom eksamenshallen er det første væsentlige skridt mod at understøtte **digitaliseringen af skriftlige stedprøver**. I forlængelse heraf (og som en del af arbejdet med reducerede eksamensformer) er der i samarbejde med IT-afdelingen igangsat en kortlægning af, dels hvilke programmer der er behov for og skal stilles til rådighed i eksamenshallen, dels hvordan eksamensopgaver og aflevering kan håndteres digitalt. Dette arbejde fordrer blandt andet afdækning af IT-tekniske muligheder for at undgå/kontrollere snyd, licenser til diverse hjælpemidler (ordbøger og opslagsværker), samt ikke mindst overholdelse af Datatilsynets krav om sikkerhed ved lagring af personfølsomme oplysninger (cpr.nr.). Udover digitaliseringen af skriftlige stedprøver er der også igangsat et udviklingsarbejde for at digitalisere aflevering af skriftlige opgaver. Det forventes, at CBS i 2013 vil kunne teste og afvikle de første prøver med digital opgaveaflevering, ligesom det forventes at CBS kan afholde de første testforsøg med digitale hjælpemidler til skriftlige stedprøver i 2013. Det forventes at CBS i 2013 vil kunne implementere ambitionerne i digitaliseringsstrategien om udbredt digital kommunikation med de studerende. Uddannelsesområdet og IT afdelingen har et tæt samarbejde om ovenstående.

Derudover skal nævnes implementeringen af det **nye studieadministrative system STADS** som et væsentligt indsatsområde. I 2013 vil en stor del af både IT afdelings og studieadministrations ressourcer være bun-

det til at sikre en gnidningsfri overgang. Det handler i store træk om at sikre datakvaliteten (konvertering af studieordninger og karakterer fra SPARC til STADS), samt at sikre grænsefladerne mellem blandt andet STADS og optagelsessystem, SU system, skema- og eksamensplanlægningssystem, betalingssystem, systemer for exchange studerende, samt eksamensbevissystem. Det er ikke et problemfrit arbejde og en gnidningsfri overgang vil være afgørende for at kunne håndtere de administrative opgaver og den fortsatte servicering af studerende tilfredsstillende. Når skiftet er sket forventes det, at STADS på sigt vil give en række kvalitetsforbedringer i form af effektivisering af arbejdsgange med dataoverførsler mellem systemer, samt ikke mindst for de studerendes adgang til studieadministrationen – blandt andet gennem implementering af selvbetjeningssystemer – dette vil dog tidligt kunne blive en realitet i slutningen af 2014.

Med den stadigt stigende mobilitet af VIP'ere på tværs af CBS uddannelser og med den øgede vækst på CBS uddannelser (flere studerende og flere uddannelser), har det vist sig nødvendigt at **forenkle arbejdsdelingen mellem studieadministrationen og institutterne**. Organiseringen i dag er meget forskellig fra studie til studie og institut til institut og primært historisk betinget. De mange måder at løse administrative opgaver på fungerer hver især, men er uigennemskuelige og vanskelige at navigere og kommunikere i. Efter et omfattende udredningsarbejde har Direktionen har i september 2012 besluttet, at administrationen vedrørende dagstudierne skal håndteres således, at opgaver i forbindelse med planlægning og afvikling af undervisningen varetages af institutter, mens studieadministrationen varetager opgaver i forbindelse med planlægning og afvikling af eksamensaktiviteter. Udover at gøre organiseringen mere gennemskuelig, vil serviceringen af VIP'ere entydigt knyttes institutter og særligt de studerendes retssikkerhed vil forbedres, idet dette også får en mere entydig tilknytning. Hvad angår master/HD studierne vil den nuværende organisering bibeholdes, dog med en centralisering af markedsføring, rekruttering, optagelse og betalingsadministration.

Principperne for den fremtidige organisering forventes at give en standardisering af arbejdsgange, tydelig ansvars- og rolleplacering i forhold til opgaverne, samt tydeligere kommunikationskanaler for ledelsen og øvrige CBS enheder. På denne måde vil uddannelsesadministrationen blive bedre fremtidssikret i forhold til øget optag og vækst på CBS' uddannelser. Konsekvenserne af beslutningen om principperne skal kortlægges, ligesom koordinationspunkter mellem studieadministration og institutterne skal udvikles. Implementeringen af den nye organisering afventer STADS implementeringen, og den vil derfor først kunne effektueres fra foråret 2014.

Den store vækst i antallet af studerende presser også **lokalerne**. Siden i brugtagningen af den nyeste større uddannelsesbygning i 2006 er antallet af studerende vokset med næsten 30 %. Det massive pres på lokalerne er i første omgang søgt afhjulpet ved at leje enkelte lokaler tæt ved CBS. Disse lokaler i bl.a. nærliggende uddannelsesinstitutioner og biografer, lever op til basiskravene for undervisningslokaler, men er naturligvis ikke optimale. Der er derfor igangsat udbud mhp. en lidt mere langsigtet løsning i bygninger tæt på det nuværende campus.

En væsentlig kvalitetsforbedring for de studerende er åbningen af 2 **Student Hubs** – centralt placeret på campus på henholdsvis Solbjerg Plads og Dalgas Have. Formålet er at gøre hjælpen til CBS' dagstuderende mere gennemskuelig, lettere tilgængelig og mere robust. Student Hubsene skal endvidere tjene til at opbygge viden om, hvilken hjælp studerende efterspørger og dermed hvilke centrale initiativer, studieadministrationen kan iværksætte, for at smidiggøre de studerendes studieforløb. Implementeringen af Student Hubs er en større forandringsproces, idet det er en bevægelse fra at servicere 'egne studerende' (på eget studie) til at skulle servicere CBS' studerende på tværs af studierne. Forandringen vil dels blive understøttet af systematisk kompetenceudvikling af studieadministrationens medarbejdere, dels vil det kræve en yderligere harmonisering af en række administrative forhold. Udover den centrale placering på campus, er åbningstiderne udvidet betragteligt. De to Student Hubs åbnede i slutningen af august måned.

Sidst men ikke mindst skal nævnes de mange grænseflader mellem ***Uddannelsesområdet og Det Internationale Kontor***. Udoer hvad der er omtalt tidligere i forhold til internationaliseringstrategien er der i 2012 iværksat to væsentlige indsatser. Stadig flere CBS studerende søger et semester til udlandet. Ansøgningsprocessen er kompleks og involverer både Det Internationale Kontor, den pågældende studerendes studiesekretariatet samt studienævn. Med henblik på at understøtte og lette meritansøgningsprocessen for de studerende, samt systematisere studienævnenes meritsagsbehandlingsarbejde er der udarbejdet en fælles vejledende database, hvor både studerende og studienævn kan få hjælp til at finde exchange aftaler, grade point konverteringsskalaer, samt vejledning i omregning af credit transfer.

Et andet konkret initiativ er en fælles og koordineret modtagelse af internationale full degree studerende. Formelt set er de jo bare almindelige studerende på vores uddannelser, men erfaringen viser at de har særlige behov, som vi godt vil prøve at imødekomme. Udoer en velkomstreception er der planlagt workshops hvor de studerende får hjælp til praktiske forhold som at få et cpr.nr., kontakt til Udlændingestyrelsen og Borgerservice, oprette en bankkonto mv., samt workshops om studiemiljø, studieteknik, eksamensforhold mv. Derudover er der etableret kurser og et ambassadørkorps af nuværende studerende, der skal hjælpe internationale full degree studerende med at blive integreret i Danmark og på CBS.

CBS Blended Learning

CBS har siden 2011 arbejdet målrettet på at opgradere anvendelsen af IKT (informations & kommunikations teknologi) i undervisningen. Hovedsigtet er at øge de studerendes læring ved at *supplere* den traditionelle undervisning med IKT i uddannelserne. Gennem pilot-projekter på fag- og studieniveau og større infrastrukturprojekter er der i 2012 høstet erfaringer og skabt et robust fundament for at introducere en række IKT-værktøjer.

Infrastrukturen består dels af e-læringsplatformen CBS LEARN og en række apps, som dels giver de studerende mulighed for at tilgå indhold på LEARN via deres mobile enheder og dels giver studerende mulighed for at tilgå anden studierelevant information. I forlængelse af denne styrkelse af infrastrukturen er der etableret en portal, hvor undervisere kan tilgå information om tilgængelige IKT-værktøjer, rekvirere hjælp til at komme i gang samt bestille IKT-services som fx klikker-udlån og videooptagelser af undervisningen. Portalen teach.cbs.dk er ud over at være omdrejningspunktet for formidling af IKT også indgangen til CBS' øvrige pædagogiske aktiviteter, tilmelding til pædagogiske kurser etc. Portalen teach.cbs.dk, CBS LEARN samt apps udgør tilsammen en infrastruktur for den fortsatte udvikling af blended learning på CBS.

I forlængelse af infrastrukturen er der introduceret en række dialogværktøjer til brug i undervisningen. Klikkere har vundet stor indpas i undervisningsaktiviteterne på CBS. Udlånet af klikkere har over de seneste seks måneder ligget på 1500-2000 klikkere per måned fordelt på omkring 50 forskellige undervisere. Klikkerne anvendes typisk på store hold, hvor underviserne i selve undervisningssituationen kan involvere studerende gennem afstemninger.

Som en integreret del af undervisningen er videoproduktion et andet område, der er blevet styrket i 2012. Video på CBS dækker over en palet af tilbud til underviserne. Det omfatter for eksempel optagelser af undervisningssessioner, videobaseret undervisningsmateriale, "kongeforelæsninger", forskerportrætter og assistance til gennemførsel af videokonferencer. Fælles for optagelserne er, at de lagres på <http://cast.cbs.dk>. Optagelse af undervisningssessioner er hovedprioriteten, og der er lagt vægt på at sikre optagelser af god kvalitet, hvor studerende ud over at se og høre selve undervisningen også får vist de slides, som underviseren præsenterer.

Som led i styrkelsen af IKT i undervisningen er der i løbet af foråret gennemført et udbud med henblik på anskaffelse af nye lærercomputere til samtlige undervisningslokaler. Der er tale om pc'ere med trykfølsomme skærme, som ud over at kunne køre Windows-baseret software såsom PowerPoint også kan an-

vendes som interaktiv tavle, da der kan skrives på skærmen med hånden og trykfølsomme penne. Det er en synlig opgradering af undervisningslokalernes it-udstyr, som direkte influerer måden, hvorpå der kan undervises.

Det er en strategisk beslutning, at den fortsatte udvikling af blended learning skal tage sit afsæt i CBS LEARN. Nye funktionaliteter i CBS LEARN er blevet løbende implementeret i studieåret 2011/12. På nuværende tidspunkt er det åbenbart, at der er behov for en styrket indsats, hvis et større potentiale af platformen skal udnyttes. Et data-udtræk af den konkrete anvendelse af LEARN funktionaliteterne viser, at den helt overvejende brug af platformen er deling af PowerPoint og andet skriftligt materiale, hvorimod interaktive funktionaliteter, som quiz, chat og feedback stort set aldrig bruges i interaktionen med studerende og undervisere. Videreudvikling og fortsat uddannelse i brugen af platformen er afgørende. I det forgangne år er der arbejdet på at udvide funktionaliteterne ved at lægge links til eksterne IKT-ressourcer som fx videokonferenceplatformen Adobe Connect og mindmap-softwaren Mindmeister. En problemstilling i den forbindelse er, at der kun er begrænsede ressourcer afsat til udvikling og uddannelse i brugen af CBS LEARN.

CBS English proficiency certificate

Når en meget væsentlig del af undervisningen foregår på engelsk er det væsentligt at undervisernes engelskkompetence er tilfredsstillende. En væsentlig og stigende andel af CBS' VIP er udlændinge, men heller ikke udlændinge er jo nødvendigvis gode undervisere på engelsk.

Evalueringerne viser heldigvis at de studerende som helhed vurderer undervisernes kompetencer til at undervise på engelsk ret højt med meget få der får en kritisk evaluering (under 3 på en 5 skala). I foråret 2012 drejede det sig om 7 personer, hvilket er 1,28% af de evaluerede lærere.

Ikke desto mindre er der stadig plads til forbedring.

Academic Development tilbyder supervision fra engelskkyndige kolleger til undervisere, der gerne vil forbedre deres engelskundervisning. Dette "pushes" særlig overfor lærere med mindre gode evalueringer.

Direktionen har besluttet at der skal sættes gang i en systematisk kompetenceudvikling af undervisere med henblik på at certificere deres undervisningskompetence på engelsk. Samtidig vil der blive tilbuddt øget test af og støtte til især udenlandske studerende f.s.v.a. deres engelsk kompetencer. Dette arbejde forventes igangsat foråret 2013.

CBS studielivsprojekter

CBS har med introduktionen af responsibility day (1. september som den officielle velkomstdag for alle nye bachelorstuderende) valgt at skabe synlighed omkring betydningen af et velfungerende og bæredygtigt studieliv. Oprindelig udtrykker denne dag CBS' ønske om at gøre det klart for de nye studerende at studielivet bygger på de samme kulturelle værdier som samfundsliv i større målestok. Det er her CBS introducerer sin 'snyd-politik' der satser på at socialisering, forebyggelse og oplysning på den lange bane er en bedre og mere bæredygtig investering end kontrol og straf (CBS benytter dog plagiatkontrolsystemer og har klare og offentliggjorte angivelser af sanktioner overfor de der ved stikprøver afsløres i 'snyd').

I forlængelse heraf er der nedsat en task force med det formål at skabe en bredt funderet viden om hvad der kendetegner de nuværende ungdomsgenerationer. CBS kan konstatere store udfordringer med studerende, der har svært ved at finde en konstruktiv og personligt givende studierolle/-identitet. I den ene ende af spektret, er der tale om studerende, der ikke deltager i undervisningen, arbejder på facebook under forelæsningerne – og potentelt forøger at 'snyde' sig til sit studium. I den anden ende af spektret har CBS studerende, der er 'ofre' for en ukontrollerbar individuel præstationsorientering, der ikke blot står i vejen for

deres umiddelbare læringsudbytte, men ydermere truer med at skade deres psykologiske velbefindende (herunder social isolation og truende frafald).

Gymnasierne kan beskrive ganske tilsvarende udfordringer, hvilket indgår i arbejdet i den pågældende task force. Ambitionen er således at skabe et bedre forståelsesmæssigt udgangspunkt for hvorledes CBS (og andre uddannelsesinstitutioner) kan påvirke nuværende og kommende årgange i en bevægelse fra passivitet og deltidsadfærd til aktiv studerende – og hvor det altdominerende flertal af studerende udvikler sig væk fra en potentiel ensomhed og individuel præstationskultur henimod et energiskabende og fælles forpligtende studiemiljø.

#3 Fokus på diplom- og masteruddannelserne

Diplom- og masteruddannelserne er i dag samlet under betegnelsen ”CBS Management Programmes” og er placeret under uddannelsesdekanen. Området har sin egen prodekan med uddelegeret administrativt og fagligt ansvar for uddannelserne og området. CBS Management Programmes består organisatorisk af 3 sekretariater; MBA Sekretariatet, Master Sekretariatet og HD Sekretariatet

Området for diplom- og masteruddannelser har de seneste år levet under skiftende ledelsesmæssige og strategiske forhold. Dels har området i flere år haft egen dekan og forskellige ledelsesmodeller har været praktiseret og dels har specielt MBA-uddannelserne levet indenfor en usikker ramme med fusionsstrategien for en selvstændig CBS-Simi enhed. Det sidste har været omkostningsfyldt, fordi Executive MBA-uddannelsen har været ude af markedet i perioden 2010 til 2012 og vi med Full time MBA har været usikker på, hvorvidt den var en prioriteret del af CBS’ uddannelsesstrategi.

I foråret 2012 er der rekrutteret en sekretariatsleder til både MBA Sekretariatet og Master Sekretariatet. Hermed er ledelsesstrukturen på plads, hvilket sikrer optimal ledelsesopmærksomhed og drivkraft.

Færre specialiseringer

Markedet for masteruddannelser har, som meget andet, været ramt af den økonomiske krise. Det har blandt andet betydet, at flere af vores specialiserede masteruddannelser er trukket ud af markedet pga. manglende efterspørgsel. Det gælder masteruddannelser inden for områderne kommunikation, teknologi-ledelse, performance management og health. Den tendens forventes også at være gældende fremover og vil have betydning for, hvordan CBS vil udvikle særlige masterprofiler. CBS har dog stadig sektorspecifikke masteruddannelser på markedet indenfor skatteområdet og shipping.

CBS er den største universitetsudbyder af efteruddannelser

Ses der på tværs af universiteterne i Danmark, er CBS suverænt den største udbyder af diplom- og masteruddannelser. Med en omsætning på ca. 150 millioner kroner om året og ca. 4.000 studerende ligger vi helt i top. Det giver os dels en meget stærk markedsprofil og det giver os en stærk markedsplatform for løbende at skabe relationer til nye studerende på vores uddannelser.

CBS er størst masterudbyder overfor den offentlige sektor

CBS er den største udbyder af masteruddannelser i den offentlige sektor. Mere end 700 studerende er indskrevet på vores offentligrettede masteruddannelser. Heraf er det især Master of Public Governance (samarbejde med Københavns Universitet og Aalborg Universitet), der har tiltrukket studerende fra store dele af det offentlige. Uddannelsens fleksibilitet og fokus på det personlige lederskab er innovativt og attraktivt for mange, derudover har tilskud i form af trepartsmidler en væsentlig årsag til successen. Master of Public Administration er under reformering og forventes, at få en stærkere position på markedet fra og med 2014 med et nyt design.

HD-uddannelserne bliver styrket

CBS er den største udbyder af HD-uddannelser i Danmark, men også udfordret pga. udviklingen af diplom-uddannelser og akademiuddannelser. Et tiltag er, at udvikle et hurtigere og intensivt HD 1. del forløb, til dem der gerne vil hurtigt i gang med HD 2. del. Derudover vil nye uddannelsesretninger bliver undersøgt, eksempelvis inden for miljøledelse, entreprenørskab og IT. Endelig vil vi styrke vores markedsrelationer yderligere til flere brancher, hvor HD 2. del allerede er attraktiv eller vurderes at kunne blive attraktiv efteruddannelse.

Markedstendenser

Markedet for masteruddannelser er under forandring og det forventes, at det vil blive tydeligere i nærfremtid, hvilket kræver stærke strategiske overvejelser. Følgende tendenser vurderes, at være af afgørende betydning for CBS Management Programmes i fremtiden:

Øget konkurrence: Der er i dag en lang række udbydere af efteruddannelser, der indirekte og direkte konkurrerer med CBS efteruddannelsesprogrammer. Det er en international tendens, der kan flytte internationale udbydere, der oplever en væsentlig nedgang på eget marked, ind på det danske marked (..og omvendt).

Forventninger om Impact: En diplom- eller masteruddannelse er ikke alene en faglig opkvalificering af medarbejdere. Der forventes et betydeligt pres på efteruddannelsesudbydere på at skabe og dokumentere impact hos studerende, virksomhed og samfund. En efteruddannelse er en betydelig investering, der skal gøre en forskel og give et ”afkast”.

Forventninger om fleksibilitet: I både den private og offentlige sektor er tempoet højt og arbejdet krævende og medarbejdere og ledere har en forventning om løbende faglig opkvalificering. I den sammenhæng har tid en signifikant betydning og mere fleksible uddannelsesforløb i form af, at kunne tage uddannelsen i eget tempo og inden for faglige områder, der passer til faglige udfordringer på jobbet.

Krav om tværfaglighed: De udfordringer, medarbejdere og ledere i dag og i fremtiden skal håndtere har en betydelig kompleksitet og kræver en tværfaglig tilgang (globalisering, CSR, innovation, diversitet, miljø mv.).

Øget internationalisering: Markedet for efteruddannelsesprogrammer vil i fremtiden have en international karakter i langt højere grad end i dag. Det kan være i form af, at studerende rejser ud for at efteruddanne sig og det kan være i form af universitetssamarbejde om konkrete efteruddannelsesprogrammer. Endvidere vil vi se flere udenlandske udbydere på det danske marked, fordi danske organisationer og institutioner arbejder på deres licenser/akkrediteringer eller undervisningen er lagt an på digitale læringsplatforme (og dermed grænseløse).

Øget digitalisering: Informations- og kommunikationsteknologi vil i fremtiden være en integreret del af alle efteruddannelsesprogrammer i langt højere grad end i dag. IKT vil udgøre en kernestruktur for de læringsformer, der skaber effektive møder mellem teori og praksis og studerende og undervisere. Digitalisering vil både effektivisere og individualisere læringsprocessen.

Sammenhængende uddannelsessystem: Den nuværende regering med Uddannelsesministeren i front har sat fokus på det sammenhængende uddannelsessystem, hvor der ikke skal være samme oplevede barrierer for bevægelse på tværs i uddannelsessystemet. Det forventes også, at slå igennem på efteruddannelsesmarkedet. Samtidig er der i både det private og offentlige er en tendens til at sektorer har fokus på egne uddannelsesprogrammers kobling til formelle, kompetencegivende uddannelser..

Ovennævnte markedstendenser vil alle influere på, CBS' efteruddannelsesprogrammer og CBS har allerede fokus på dem.

Udviklingsperspektiver

Nedenstående områder vil være i fokus i forbindelse med at styrke CBS Management Programmes i fremtiden:

Markedsmæssigt

- Styrke relationerne til markedet (udvalgte brancher, sektorer, organisationer)
- Tættere samarbejde med CBS-SIMI Executive på konkrete områder
- Udvikling af fælles markedsføringsplatform og –tiltag på tværs af de tre sekretariater
- Mere online markedsføring for at effektivisere markedskommunikationen
- Mere aggressiv og udfarende markedsføring og salgsrettede aktiviteter for at sikre studerende
- Styrke koblingerne mellem vores HD-uddannelser og Masteruddannelser ved at kommunikere den naturlige vej fra en HD-uddannelse til en Masteruddannelse.

Organisatorisk

- Styrke forretningsorienteringen i hele organisationen (prioritering af kompetencer og ressourcer)
- Understøtte tværgående opgaver/aktiviteter på tværs af sekretariaterne
- Alumnedel skal udvikles, professionaliseres og styrkes.
- Gennemførelse af dimittendundersøgelser på alle vores uddannelser afsluttes i starten af 2013

Fagligt

- Udvikling af et særligt uddannelsesforløb for undervisere på CBS Management Programmes er under udvikling med forventes opstart i 2013.
- Fokus på, hvordan vi kan styrke lederudviklingsaspektet på vores masterprogrammer med udgangspunkt i den enkelte deltagers ledelsesprofil og –udfordringer.
- Styrke koblingen mellem uddannelserne gennem fælles aktiviteter (fx. valgfag)
- Udvikling af nye uddannelser, særligt HD-uddannelser
- Styrke ICT i alle vores uddannelser

#4 Opsamling på uddannelsesredegørelsen 2012

CBS' uddannelsesstrategi har været drøftet i bestyrelsen i flere runder (se bilag 7), hvor det bla. slås fast at vi bygger på en :

- *Matrixorganisering af uddannelserne* (ingen uddannelser indlejret i ét institut)
- *Diversitet i programporteføljen* (disciplinorienterede- og kombinationsuddannelser)
- *Interdisciplinaritet* (praksisbaseret integration af forskellige fagligheder)
- *Partnerskab* (de studerende som aktive, medkonstruende i læreprocessen)
- *Internationalisering* (stærk og stigende udveksling af både studerende og undervisere)

På denne baggrund er udfordringerne i de nærmeste 3-5 år at CBS investerer i en balanceret vækst og kvalitetsudvikling. Som det fremgår af redegørelsen omfatter denne strategi en bred vifte af initiativer og aktiviteter indenfor både uddannelsernes faglighed, programportefolio og studieopbygning – og indenfor CBS administrative og organisatoriske drift og leverance.

Uddannelsesområdets strategi og handlingsplaner fungerer selvagt ikke isoleret i forhold til CBS og/eller det omgivende samfunds politiske og erhvervsbaserede interesser. CBS er i løbende dialog med danske virksomheder (via et forgrenet net af aftagerpaneler for de enkelte uddannelser) og erhvervsorganisationer (DI, Dansk Erhverv etc). Tilsvarende er CBS i tæt kontakt med sin tilsynsmyndighed (uddannelsesministeriet, ikke mindst gennem udviklingskontrakten og årlige tilsynsbesøg) og den danske akkrediteringsinstitution (ACE Denmark).

Uddannelsesredegørelsen skal på den baggrund afslutningsvis beskrive hvorledes strategien adresserer den udviklingskontrakt som CBS har indgået, og som omfatter den samme tidshorisont.

Udviklingskontrakten

Ministeren har ønsket at udviklingskontrakten fokuserer på uddannelsesforhold, men de konkrete mål er udarbejdet i samarbejde med CBS. Målene i UK afspejler derfor i høj grad ovenstående principper – og dilemmaet - om vækst og kvalitet.

CBS skal vokse – vi skal uddanne flere, vi skal optage flere fra andre universiteter, vi skal sende flere på studieophold i udlandet og vi skal også levere mere undervisning fra forskere.

Men vi skal også gøre det bedre. Vores kandidater skal få beskæftigelse, vi skal mindske frafaldet, mindske studietiden, sørge for at de studerende er tilfredse med undervisningen og lære dem mere om innovation og gøre dem mere internationale.

CBS udfordring i den sammenhæng er dobbelt. For det første er vores "performance" på de fleste områder i kontrakten i forvejen godt i forhold til de andre danske universiteter. Men selvom vores resultater vedr. beskæftigelse, frafald, gennemførselstid, internationalisering, innovation osv er bedre end de fleste danske universiteter, kan vi sagtens forbedre os i forhold til bedste konkurrenter internationalt. Der er bare ikke så mange lavt hængende frugter mere. For det andet er vores økonomiske rammebetingelser stadig ikke gunstige. I forhold til danske universiteter er vores taxameter og forskningsbevilling lav og i modsætning til vores internationale konkurrenter kan vi i det store hele ikke hente øgede indtægter gennem tuition.

Ikke desto mindre har vi grund til at tro at de fleste mål faktisk kan nås. For det første er vores økonomi bedre end i mange år. Selvom CBS stadig pålægges produktivitetsbesparelser, så er taxametrene faktisk forhøjet, og vi har udsigt til at få en stigende forskningsbevilling. For det andet har vi som beskrevet i denne redegørelse udstukket en strategi hvor vi gennem en maksimal udnyttelse og vedligeholdelse af vores stærke og internationale brand sikrer gode studerende og samtidig anvender uddannelsesressourcerne effektivt til maksimal læring og udvikling for den enkelte studerende.

Finansloven giver så gode betingelser for en videreudvikling af CBS' uddannelser som man kunne håbe på. Vi får jo ikke flere penge, men vi får stabilitet og oven i købet en treårig "garanti" Politikerne forventer naturligvis at vi så leverer varen og at universiteterne kan redegøre bedre for hvordan midlerne anvendes. Med hensyn til dokumentationen har rigsrevisionen netop fremhævet CBS styring af uddannelser som bedst in class, men vi skal fremover ikke bare være gode til at styre uddannelserne, men blive bedre til at forklare samfundet hvad de får for pengene. Med hensyn til at levere kvalitet så kan vi sagtens være vores uddannelser bekendt, men det er helt afgørende at hver en krone kommer ud til uddannelserne og gør direkte gavn for de studerendes dannelses og uddannelse. Forventningerne til hvad vi levere i den henseende er ikke blevet mindre – tværtimod!

Bilag:

1. Udvalgte nøgletal opdelt på uddannelser (Ansøgninger, adgangsgrundlag, optag, bestand, statsborgerskab, dimittender, gennemførsel, frafald udveksling, STÅ, adgangskvotienter)
2. Pejlemærker for CBS' uddannelsesstrategi
3. Nye uddannelser i 2013
4. Kodeks for undervisningsplanlægning
5. CBS interne turnus evaluering (uddeles som særligt pjece)
6. Status for master- og HD uddannelserne
7. Principper for uddannelsesstrategi (uddrag af udd.redgørelse 2011)

Udarbejdet af Rasmus Resøe Jakobsen (rrj.BID@cbs.dk)
(Forretningsudvikling)

DATApakker til studieledere - Bachelor

- Oktober 2011

Indhold:

- Tabel 1: Ansøgninger 2005-2011
- Tabel 2: Adgangsgrundlag 1. prioritetsansøgere 2011
- Tabel 3: Studenteroptag 2004 - 2011 (opdelt på køn)
- Tabel 4: Studenterbestand 2004 - 2011 (opdelt på køn)
- Tabel 5: Studenterbestand opdelt på statsborgerskab 2011
- Tabel 6: Dimittender 2004 - 2011
- Table 7: Gennemførsel efter normeret tid samt Gennemførsel efter normeret tid + 1år
- Tabel 8: Frafald efter 1 år samt Frafald efter normeret tid + 1 år
- Tabel 9: Udvekslingsstuderende, udgående
- Tabel 10: Optjente STÅ - opgjort 1.oktober
- Tabel 11: Adgangskvotienter

Forklaringer og pointer til datapakker

Formålet med datapakkerne:

Datapakkerne forventes at blive anvendt af studieleder og studienævn i forbindelse med den daglige styring af uddannelsen. Det er hensigten, at pakkerne skal give studieledelsen et overblik over de nøgletal, som forventes at være vigtige på forskellige tidspunkter i løbet af året.

Datapakkerne har ingen direkte kobling til akkrediteringsrapporterne. Det skal dog pointeres at alle tal i forbindelse med akkrediteringerne leveres fra central side.

Tabel 1:

Kilde: Den koordinerede tilmelding, KOT

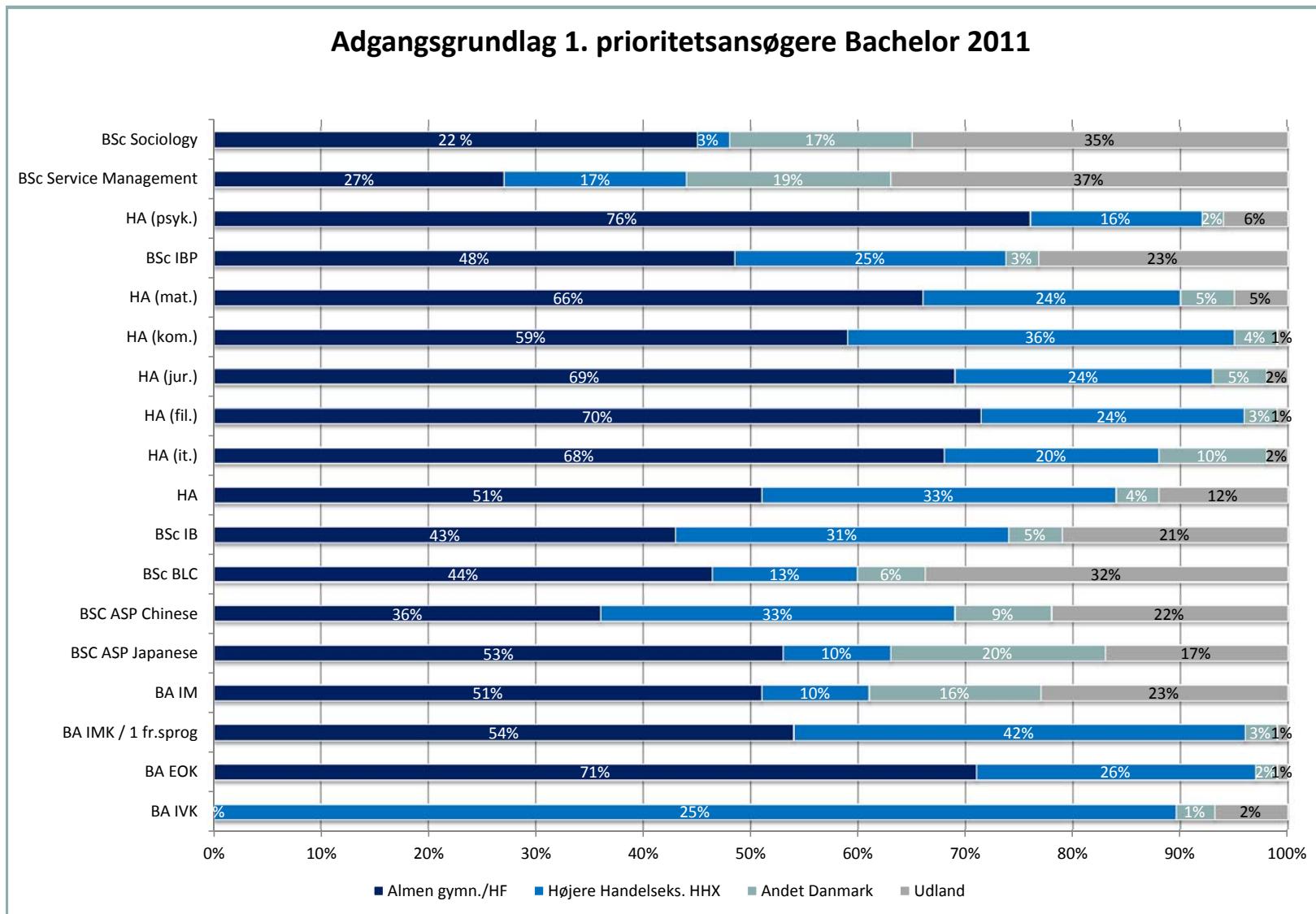
Bacheloruddannelser på CBS

	2006		2007		2008		2009		2010		2011		Antal pladser	Pladser/ 1. prioritet
	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet		
Erhvervsøkonomiske Bacheloruddannelser														
HA	1.496	882	1.650	888	1.676	906	1.906	965	2.065	1.024	2.291	1.029	600	58%
BSc International Business	474	283	539	320	607	381	817	483	804	453	968	578	150	26%
HA(it.)	226	124	282	131	221	91	330	131	392	118	561	187	100	53%
HA(jur.)	526	237	641	196	690	221	790	247	920	213	1.102	293	160	55%
HA(mat.)	168	82	212	77	236	117	226	81	204	78	370	110	80	73%
HA(fil.)	232	102	399	141	314	117	318	84	375	99	428	103	70	68%
HA(kom.)	570	279	697	303	607	261	751	301	828	283	920	275	140	51%
BSc Business, Language and Culture	498	270	571	305	373	176	496	219	461	173	501	188	120	64%
BSc Asian Business, Language and Culture	180	93	158	78	196	89	157	82	100	96	183	140	55	39%
BSc Service Management	414	207	473	214	428	149	582	218	631	239	674	233	100	43%
HA(psyk.)	270	130	440	176	638	276	657	255	751	231	831	269	140	52%
BSc International Business and Politics	417	181	493	189	480	186	688	237	631	216	845	274	120	44%
BSc Business Adm. & Sociology							462	103	437	97	532	82	60	73%
I alt Erhvervsøkonomiske Bacheloruddannelser	5.471	2.870	6.555	3.018	6.466	2.970	8.180	3.406	8.599	3.320	10.206	3.761	1.895	50%
	2006		2007		2008		2009		2010		2011		Antal pladser	Pladser/ 1. prioritet
	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet	Total	1.prioritet		
Erhvervssproglige Bacheloruddannelser														
BA i International Virksomhedskomm. (IVK)	183	87	1.669	625	1.740	674	1.150	263	1.062	268	1.080	231	180	78%
Engelsk - Andet Sprog			141	59	167	45	447	56						
Sprog - Europæiske Studier	281	103	273	93	270	73	416	130	622	163	600	143	120	84%
Sprog - Amerikanske Studier	221	73	179	56	221	67	287	77	440	105	480	88	60	68%
BA Engelsk & Organisationskomm. (EOK)	483	209	584	248	637	314	197	128	458	92	553	101	70	69%
BA i Interkulturel Markedskomm. (IMK)							900	456	921	422	1.140	538	240	45%
BA Information Management	255	85	273	88	272	67	300	80	272	57	368	75	60	80%
I alt Erhvervssproglige Bacheloruddannelser	1.240	470	1.450	544	1.567	566	2.547	927	2.713	839	3.141	945	550	58%
I ALT CBS	6.711	3.340	8.005	3.562	8.033	3.536	10.727	4.333	11.312	4.159	13.347	4.706	2.445	52%

Tabel 2:

Kilde: Den Koordinerede Tilmelding (KOT)

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober 2011



Tabel 3: Studenteroptag 2004 - 2011

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober

Kilde: SPARC, Targit

Bacheloruddannelser på CBS

	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010			2011			
	K	M	I alt																						
Erhvervshumaniora																									
BA Int. Virksomhedskomm.*	399	135	534	460	161	621	447	184	631	426	196	622	408	126	534	140	47	187	142	61	203	123	76	199	
BA EOK															57	19	76	58	26	84	65	19	84		
BA IMK							22	39	61	40	36	76	34	24	58	146	43	189	175	49	224	182	66	248	
BA IM															35	24	59	30	35	65	42	29	71		
I alt	399	135	534	460	161	621	469	223	692	466	232	698	442	150	592	378	133	511	405	171	576	412	190	602	
Erhvervsøkonomi																									
BSc ASP	21	19	40	25	18	43	32	27	59	14	23	37	16	25	41	12	12	24	20	24	44	53	63	116	
BSc BLC (SPRØK)	126	61	187	141	60	201	137	55	192	140	59	199	79	36	115	93	42	135	93	35	128	86	54	140	
BSc. IB	43	43	86	47	39	86	33	52	85	43	60	103	43	65	108	38	80	118	45	78	123	52	104	156	
HA	184	405	589	187	466	653	197	420	617	229	395	624	196	422	618	189	369	558	204	431	635	208	417	625	
HA (it.)	18	154	172	12	110	122	13	103	116	22	107	129	7	74	81	13	83	96	12	91	103	11	116	127	
HA (fil.)	35	72	107	36	59	95	35	66	101	42	72	114	32	69	101	29	52	81	34	70	104	30	61	91	
HA (jur.)	101	87	188	97	88	185	87	86	173	95	92	187	74	81	155	94	99	193	88	106	194	91	97	188	
HA (kom.)	84	50	134	71	54	125	85	45	130	88	44	132	85	59	144	89	57	146	99	58	157	92	59	151	
HA (mat.)	28	50	78	45	36	81	30	52	82	33	44	77	35	66	101	40	40	80	27	53	80	41	64	105	
BSc Int. Business and Politics				20	29	49	35	51	51	86	49	45	94	41	69	110	46	64	110	47	70	117	55	80	135
HA (psyk.)	47	23	70	56	21	77	56	13	69	93	31	124	94	36	130	100	34	134	78	57	135	108	40	148	
BSc Service Management	62	52	114	61	35	96	51	31	82	57	39	96	47	41	88	56	45	101	61	58	119	67	53	120	
BSc Business Adm. & Sociology															31	29	60	40	31	71	35	30	65		
I alt	749	1.016	1.765	798	1.015	1.813	791	1.001	1.792	905	1.011	1.916	749	1.043	1.792	830	1.006	1.836	848	1.162	2.010	929	1.238	2.167	
Japansk, propæd.	26	29	55	35	30	65	16	34	50	21	43	64	34	25	59	12	23	35	23	38	61			0	
CBS i alt	1.174	1.180	2.354	1.293	1.206	2.499	1.276	1.258	2.534	1.392	1.286	2.678	1.225	1.218	2.443	1.220	1.162	2.382	1.276	1.371	2.647	1.341	1.428	2.769	

* BA i Erhvervssprog er fra 2009 ændret til BA i International Virksomhedskommunikation, hvor linjen EOK indgår

Tabel 4:
Studenterbestand 2004 - 2011

- Opgjort 1.oktober

Kilde: SPARC, Targit

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober

Bacheloruddannelser på CBS

	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010			2011				
	K	M	I alt																							
Erhvervshumaniora																										
BA Erhvervssprog - IVK	1.187	373	1.560	1.130	373	1.503	1.142	399	1.541	1.162	453	1.615	1.103	400	1.503	818	272	1.090	597	200	797	384	174	558		
EOK																57	19	76	99	36	135	148	50	198		
IMK																146	43	189	108	41	149	435	136	571		
BA IM				22	39	61	56	65	121	80	80	160	99	81	180	96	84	180	101	75	176					
I alt	1.187	373	1.560	1.130	373	1.503	1.164	438	1.602	1.218	518	1.736	1.183	480	1.663	1.120	415	1.535	900	361	1.261	1.068	435	1.503		
Erhvervsøkonomi																										
BSC ASP	64	35	99	74	45	119	89	59	148	76	78	154	73	77	150	44	63	107	57	74	131	91	116	207		
BSc BLC	364	182	546	352	177	529	343	153	496	350	146	496	290	139	429	253	110	363	244	103	347	255	123	378		
BSc IB	113	137	250	134	121	255	115	132	247	116	150	266	119	156	275	125	191	316	117	205	322	130	248	378		
HA	478	1.054	1.532	459	1.120	1.579	467	1.150	1.617	531	1.130	1.661	496	1.075	1.571	504	1.041	1.545	516	1.082	1.598	531	1.078	1.609		
HA (dat.)	47	354	401	31	291	322	29	247	276	37	237	274	32	211	243	20	131	151	6	57	63	1	4	5		
HA (it.)																13	86	99	21	148	169	29	225	254		
HA (fil.)	93	203	296	102	184	286	97	169	266	105	180	285	97	190	287	94	169	263	90	163	253	83	168	251		
HA (jur.)	265	233	498	262	238	500	243	214	457	234	223	457	212	202	414	220	226	446	229	240	469	243	283	526		
HA (kom.)	183	114	297	207	141	348	214	126	340	230	125	355	239	134	373	239	144	383	255	156	411	259	161	420		
HA (mat.)	82	132	214	95	117	212	89	122	211	94	119	213	89	145	234	102	136	238	92	151	243	97	145	242		
HA merit f. markedsøkonom	25	20	45				20	29	49	53	76	129	97	107	204	111	144	255	123	165	288	125	190	315	148	214
BSc Int. Business and Politics																		31	29	60	64	55	119	93	80	
BSc Sociology																										
HA (psyk.)	47	23	70	96	39	135	142	49	191	191	62	253	221	74	295	264	91	355	247	117	364	249	119	368		
BSc Service Management	113	61	174	128	83	211	136	93	229	149	99	248	132	104	236	142	110	252	144	125	269	160	137	297		
I alt	1.874	2.548	4.422	1.960	2.585	4.545	2.017	2.590	4.607	2.210	2.656	4.866	2.111	2.651	4.762	2.174	2.692	4.866	2.207	2.866	5.073	2.369	3.101	5.470		
Japansk, propæd.	29	31	60	36	32	68	17	35	52	21	44	65	30	22	52	17	23	40	23	39	62	13	22	35		
CBS i alt	3.090	2.952	6.042	3.126	2.990	6.116	3.198	3.063	6.261	3.449	3.218	6.667	3.324	3.153	6.477	3.311	3.130	6.441	3.130	3.266	6.396	3.450	3.558	7.008		

Tabel 5: Studenterbestand opdelt på statsborgerskab 2011

Dataspecifikation: Opgjort 1.oktober

Kilde: SPARC, Targit

Bacheloruddannelser på CBS

	Denmark	Africa & the Middle East	Asia & Australia	Europe	Latin America	North America	Scandinavia	Total	Total number of students	Andel udenlandske studerende
Erhvervshumaniora										
BA Erhvervssprog - IVK	533	7		15			3	25	558	4%
BA EOK	191		1	5			1	7	198	4%
BA IMK	564			6			1	7	571	1%
BA IM	131	6	3	17	1	1	18	46	177	26%
Total	1.419	13	4	43	1	1	23	85	1.504	6%
Erhvervsøkonomi										
BSc ASP	158		10	17		1	21	49	207	24%
BSc BLC	267	4		51	5	1	50	111	378	29%
BSc IB	308		1	46	1		22	70	378	19%
HA	1.423	8	1	9		1	167	186	1.609	12%
HA (dat.)	5							0	5	0%
HA (it.)	243	3	2	2			4	11	254	4%
HA (fil.)	244			1	2		4	7	251	3%
HA (jur.)	501	9	1	7			8	25	526	5%
HA (kom.)	412		1	4			3	8	420	2%
HA (mat.)	228		2	4			8	14	242	6%
BSc Int. Business and Politics	272	4	2	43	1		40	90	362	25%
BSc Sociology	114	1	1	23			34	59	173	34%
HA (psyk.)	350	2		5			11	18	368	5%
BSc Service Management	177	5	8	56	2	2	47	120	297	40%
Total	4.702	36	30	269	9	5	419	768	5.470	14%
CBS total	6.121	49	34	312	10	6	442	853	6.974	12%

Note: I opgørelsen indgår japansk propedeutik ikke

Tabel 6:

Dimittender 2004 - 2011

Dataspecifikation: opgjort 1 oktober

Kilde: SPARC, Targit

Bacheloruddannelser på CBS

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora								
BA Erhvervssprog	376	370	354	299	356	390	387	346
BA IM	-	-	-	-		32	50	50
Total	376	370	354	299	356	422	437	396
Erhvervsøkonomi								
BSc ASP	8	14	17	22	18	57	33	73
BSc BLC	165	153	157	130	136	132	139	83
BSc. IB	57	54	62	69	74	67	87	85
HA	426	428	431	441	500	478	440	455
HA (dat.)	123	107	93	95	55	52	71	51
HA (fil.)	78	73	78	77	58	78	79	69
HA (jur.)	90	104	119	86	119	97	121	94
HA (kom.)		44	100	99	90	110	98	116
HA (mat.)	32	51	42	46	48	58	56	75
HA merit f. markedsøkonom	36	42	-	-				
HA (psyk.)	-	-	-	47	59	59	90	112
BSc Service Management	-	30	33	69	74	63	76	70
BSc International Business and Politics	-	-	-	-	34	55	72	74
Total	1.015	1.100	1.132	1.181	1.265	1.306	1.362	1.357
CBS total	1.391	1.470	1.486	1.480	1.621	1.728	1.799	1.753

(Japansk Propædeutik

27)

Tabel 7:

- Gennemførsel efter normeret tid
- Gennemførsel efter normeret tid + 1 år (4 år)

Kilde: SPARC, Discovererrapport

Dataspecifikation: Opgjort pr. 1. oktober

Gennemførsel efter normeret tid (3 år efter optag)

Årgang	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Opgørelsesår	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora									
BA IVK	33,4%	40,8%	39,6%	38,4%	40,4%	48,0%	49,3%	47,6%	53,7%
BA IM	-	-	-	-	-	-	52,5%	60,5%	70,7%
Total	33,4%	40,8%	39,6%	38,4%	40,4%	48,1%	49,6%	49,0%	55,4%
Erhvervsøkonomi									
BSc ASP	53,3%	19,2%	55,6%	45,2%	27,5%	20,9%	50,8%	16,2%	56,8%
BSc BLC	67,8%	73,0%	73,1%	70,9%	58,8%	59,2%	59,9%	62,8%	60,0%
BSc IB	76,4%	66,3%	53,0%	56,4%	72,1%	76,7%	70,6%	76,7%	75,9%
HA	69,3%	66,1%	66,9%	64,3%	68,9%	70,3%	73,6%	68,6%	68,3%
HA(dat.)	60,1%	56,3%	49,5%	38,9%	47,7%	54,9%	41,4%	45,0%	46,9%
HA(fil.)	64,8%	61,7%	65,0%	55,3%	53,3%	50,5%	63,4%	57,9%	55,4%
HA(jur.)	56,8%	46,3%	43,9%	45,0%	34,6%	42,2%	42,2%	54,0%	49,0%
HA(kom.)	-	-	61,1%	73,2%	69,4%	69,6%	79,2%	69,7%	73,6%
HA(mat.)	44,6%	26,9%	51,4%	48,7%	46,2%	43,2%	54,9%	59,7%	62,4%
BSc Int. Business and Politics	-	-	-	-	-	69,4%	58,1%	64,9%	59,1%
HA(psyk.)	-	-	-	-	-	67,1%	71,4%	76,8%	71,0%
BSc Service Management	-	-	-	-	62,7%	60,5%	62,5%	70,7%	70,5%
Total	65,2%	60,1%	60,6%	58,8%	58,8%	61,6%	64,2%	63,7%	64,6%
CBS total	55,2%	54,3%	54,3%	53,5%	54,5%	58,2%	60,1%	59,8%	62,3%

Note: I forbindelse med udviklingskontrakt og Statistikken til Danske Universiteter indgår 2008-tallet først i 2009 opgørelsen.

Gennemførsel efter normeret tid + 1 år (4 år efter optag)

Årgang	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Opgørelsesår	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Erhvervshumaniora									
BA	45,6%	51,7%	51,8%	48,8%	48,5%	56,5%	58,6%	54,8%	
BA IM	-	-	-	-	-	-	59,0%	71,1%	
Total	45,6%	51,7%	51,8%	48,8%	47,0%	56,5%	58,8%	56,6%	
Erhvervsøkonomi									
BSc ASP	66,7%	34,6%	61,1%	71,0%	47,5%	69,8%	57,6%	16,2%	
BSc BLC	73,1%	78,0%	80,7%	78,3%	67,4%	67,7%	66,2%	67,8%	
BSc IB	77,8%	74,4%	60,2%	62,8%	76,7%	82,6%	77,7%	78,6%	
HA	73,4%	70,6%	72,7%	69,0%	71,5%	73,0%	76,5%	74,5%	
HA(dat.)	69,3%	61,6%	54,8%	47,5%	47,7%	57,4%	51,7%	53,5%	
HA(fil.)	69,4%	65,2%	73,8%	66,7%	61,7%	60,0%	74,3%	66,7%	
HA(jur.)	60,8%	55,4%	57,2%	55,0%	54,8%	50,3%	50,3%	61,0%	
HA(kom.)	-	-	70,8%	78,0%	70,9%	74,4%	83,1%	75,8%	
HA(mat.)	54,1%	41,0%	56,9%	53,9%	55,1%	55,6%	59,8%	66,2%	
BSc Int. Business and Politics	-	-	-	-	-	77,6%	72,1%	73,4%	
HA(psyk.)	-	-	-	-	-	71,4%	74,0%	82,6%	79,8%
BSc Service Management	-	-	-	-	73,3%	65,8%	68,8%	78,1%	78,1%
Total	70,4%	66,2%	68,0%	66,1%	64,9%	68,0%	70,4%	69,9%	
CBS total	62,6%	61,8%	63,1%	61,6%	61,1%	65,1%	67,1%	66,4%	

Tabel 8:

Frafald efter 1 år, 2004 - 2011**Frafald efter normeret tid (3 år efter optag) 2011**

Kilde: SPARC, Discovererrapport

Dataspecifikation: Opgjort pr. 1. oktober

Frafald efter 1 år

Årgang opgørelsestidspunkt	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora								
BA IVK	26,4%	28,8%	28,0%	24,4%	29,3%	22,8%	36,0%	26,6%
BA EOK							32,9%	15,5%
BA IMK							20,6%	19,2%
BA IM	-	-	-	-	26,2%	19,7%	8,6%	13,6%
Total	26,4%	28,8%	28,0%	24,6%	27,2%	21,5%	27,5%	21,7%

Erhvervsøkonomi

BSc ASP	0,0%	7,5%	2,3%	10,2%	16,2%	14,6%	37,3%	59,0%
BSc BLC	11,1%	18,2%	24,4%	22,4%	18,6%	22,6%	14,8%	16,4%
BSc IB	6,4%	2,3%	7,0%	12,9%	10,7%	7,4%	13,6%	13,0%
HA	22,2%	20,5%	17,6%	18,3%	19,2%	19,4%	17,2%	21,3%
HA(dat.)	39,5%	42,4%	36,9%	33,6%	28,7%	30,9%	32,3%	25,2%
HA(fil.)	23,7%	25,2%	17,9%	18,8%	21,9%	27,7%	18,5%	19,2%
HA(jur.)	16,1%	21,3%	33,5%	35,8%	26,2%	35,5%	18,7%	16,5%
HA(kom.)	14,2%	16,4%	20,0%	12,3%	18,9%	12,5%	15,1%	17,8%
HA(mat.)	26,3%	23,1%	28,4%	30,5%	20,8%	16,8%	16,3%	16,3%
BSc Int. Business and Politics	-	-	12,2%	20,9%	17,0%	17,3%	10,0%	8,5%
HA(psyk.)	-	17,1%	14,3%	8,7%	12,1%	13,1%	23,9%	19,3%
BSc Service Management	20,0%	21,9%	21,9%	12,2%	14,6%	17,0%	15,8%	14,3%
Total	20,2%	21,4%	21,0%	20,5%	19,4%	19,8%	23,7%	19,7%
CBS total	21,8%	23,1%	22,8%	21,7%	21,7%	20,2%	24,7%	20,2%

Frafald efter normeret tid + 1 år (4 år efter optag)

Årgang Opgørelsestidspunkt	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Erhvervshumaniora						
BA IVK		46,9%	43,8%	43,4%	47,2%	45,9%
BA EOK						40,7%
BA IMK						
BA IM						
Total	46,9%	43,8%	43,4%	47,2%	45,9%	40,7%

Erhvervsøkonomi

BSc ASP	26,7%	46,2%	22,2%	19,4%	32,5%	18,6%
BSc BLC	25,0%	19,5%	16,8%	20,6%	31,6%	30,8%
BSc IB	18,1%	23,3%	38,6%	33,0%	22,1%	16,3%
HA	24,1%	27,1%	26,2%	29,3%	27,0%	26,2%
HA(dat.)	28,8%	36,8%	44,1%	52,5%	51,7%	41,8%
HA(fil.)	25,0%	27,8%	24,3%	30,7%	32,7%	34,7%
HA(jur.)	35,8%	41,1%	40,1%	40,6%	42,6%	47,0%
HA(kom.)	-	-	27,8%	20,5%	28,4%	24,0%
HA(mat.)	41,9%	52,6%	37,5%	40,8%	38,5%	38,3%
BSc Int. Business and Politics	-	-	-	-	-	18,4%
HA(psyk.)	-	-	-	-	27,1%	26,0%
BSc Service Management	-	-	-	24,0%	30,7%	28,1%
Total	26,7%	30,5%	30,1%	31,6%	32,6%	30,0%
CBS total	33,1%	34,5%	34,1%	35,7%	36,0%	32,7%

Tabel 9:

Udvekslingsstuderende 2011

Dataspecifikation: opgjort 1 oktober

Kilde: Det Internationale Kontor, ISA

Bacheloruddannelser på CBS**Udgående (CBS studerende på udveksling) - opgjort i semestre**

	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Erhvervshumaniora								
BA	165	184	150	136	132	170	195	127
BA IM	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	165	184	150	136	132	170	195	127
Erhvervsøkonomi								
BSc ASP	3	6	11	20	11	14	13	28
BSc BLC	62	78	67	74	102	100	107	54
BSc IB	42	37	41	38	42	28	69	61
HA	102	114	100	112	141	133	98	122
HA(dat.)	2	0	0	0	0	3	6	4
HA(fil.)	12	6	14	14	14	18	21	38
HA(jur.)	7	5	6	5	2	14	13	3
HA(kom.)	-	2	11	19	19	23	38	44
HA(mat.)	2	0	2	2	5	3	4	9
BSc Int. Business and Politics	-	-	-	1	17	38	28	46
HA(psyk.)	-	-	-	6	21	17	34	30
BSc Service Management	-	-	7	20	19	19	24	11
Total	232	248	259	311	393	410	455	450
CBS total	397	432	409	447	525	580	650	577

Note: Bemærk at der tælles antal semestre og ikke antal studerende. I tilfælde hvor en studerende er afsted i to semestre, tælles vedkommende to gange.

I 2008/09 tilbragte 1000 CBS studerende (bachelor og kandidat) tilsammen 1030 semestre på udveksling.

Kun studerende, der har benyttet CBS' udvekslingsaftaler er talt med (inkluderer således ikke freemover, trainees etc.)

Tabel 10:

STÅ-optjening 2004 - 2011

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober

Kilde: SPARC

Bacheloruddannelser på CBS

	Optjente STÅ							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora								
BA IVK	1.189	1.092	1.051	1.110	1.120	1.206	868	486
BA EOK							53	113
BA IMK							154	323
BA IM	-	-	-	48	98	137	147	132
Total	1.189	1.092	1.051	1.158	1.217	1.343	1.222	1.054
Erhversøkonomi								
BSc ASP + prop					136	136	122	148
BSc BLC	564	560	569	534	407	363	320	310
BSc. IB	248	279	215	210	247	268	299	308
HA	1.452	1.635	1.355	1.486	1.638	1.642	1.637	1.612
HA (dat.)	306	287	239	212	202	189	113	59
HA (IT)							67	129
HA (fil.)	254	251	234	228	219	237	195	177
HA (jur.)	373	375	377	318	330	306	365	398
HA (kom.)	169	259	308	316	300	322	328	320
HA (mat.)	137	167	149	156	167	191	193	183
HA merit f. markedsøkonom	135	-	-	-	-	-	-	-
BSc Int. Business and Politics	-	-	34	101	173	216	232	255
HA (psyk.)	-	59	121	163	205	268	301	311
BSc Service Management	56	181	179	204	256	244	241	263
BSc soc							49	106
Total	3.695	4.052	3.780	3.927	4.278	4.381	4.462	4.579
CBS total	4.883	5.143	4.831	5.085	5.495	5.724	5.684	5.633

Note: Fra 2004-2007 er BSc ASP's STÅ er lagt ind under BSc BLC

Note: STÅ-optgørelsen indeholder ISUP og ISP studerende

Tabel 11:**Adgangskvotienter 2011**

Kilde: Den koordinerede tilmelding (KOT)

Officielle adgangskvotienter, inden accept af studieplads og "supplerende optag"

Adgangskvotienter 2011	
Erhvervsøkonomiske Bacheloruddannelser	
HA	7,6
BSc International Business	11,2
HA(it.)	6,9
HA(jur.)	7,6
HA(mat.)	6,5
HA(fil.)	7,7
HA(kom.)	8,8
BSc Business, Language and Culture	8,9
BSc Asian Business, Language and Culture - Kinesisk	9,1
BSc Asian Business, Language and Culture - Japansk	6,5
BSc Service Management	8,1
HA(psyk.)	8,6
BSc International Business and Politics	10,5
BSc Business Adm. & Sociology	8,7

Adgangskvotienter 2011	
Erhvervssproglige Bacheloruddannelser	
BA i International Virksomhedskomm. (IVK)	
Engelsk - Andet Sprog	7,0
Sprog - Europæiske Studier	6,9
Sprog - Amerikanske Studier	7,6
BA Engelsk & Organisationskomm. (EOK)	7,1
BA i Interkulturel Markedskomm. (IMK)	8,4
BA Information Management	6,7

DATApakker til studieledere - Kandidat

- Oktober 2011

Indhold:

- Tabel 1: Studenteroptag 2004 - 2011 (opdelt på køn)
- Tabel 2: Studenterbestand 2004 - 2011 (opdelt på køn)
- Tabel 3: Studenterbestand 2011 (opdelt på statsborgerskab)
- Tabel 4: Dimittender 2004 - 2011
- Tabel 5: Udvekslingsstuderende, udgående - opgjort 1.oktober
- Tabel 6: Frafald efter normeret tid + 1 år
- Tabel 7: Gennemførsel efter normeret tid + 1år
- Tabel 8: Optjente STÅ - opgjort 1.oktober

Tabel 1

Tabel 1: Studenteroptag 2011

- Opgjort 1. oktober

Kilde: SPARC, Targit

Kandidatuddannelserne på CBS

	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010			2011			
	K	M	I alt	K	M	I alt	K	M	I alt	K	M	I alt	K	M	I alt	K	M	I alt	K	M	I alt	K	M	I alt	
Erhvervshumaniora																									
CLM	201	46	247	193	51	244	210	56	266	146	33	179	191	60	251	213	65	278	244	67	311	190	62	252	
Total	201	46	247	193	51	244	210	56	266	146	33	179	191	60	251	213	65	278	244	67	311	190	62	252	
Erhvervsøkonomi																									
CM	423	613	1.036	397	534	931	429	651	1.080	478	685	1.163	566	759	1.325	526	696	1.222	561	743	1.304	637	882	1.519	
CM AUD	92	145	237	87	140	227	85	122	207	99	128	227	100	131	231	91	142	233	118	154	272	105	143	248	
CM (it.)	13	67	80	9	39	48	6	66	72	5	61	66	3	49	52	11	56	67	27	56	83	21	58	79	
CM (fil.)	9	23	32	7	24	31	6	13	19	5	15	20	5	17	22	8	19	27	7	20	27	4	16	20	
CM Int JAP	1	1	2																0	0	0	0	0	0	
CM Int.	61	39	100	56	28	84	73	29	102	61	22	83	80	30	110	66	25	91	84	29	113	60	33	93	
CM (jur.)	41	47	88	45	41	86	55	41	96	61	29	90	53	33	86	53	34	87	50	55	105	50	26	76	
CM (kom.)																									
CM (mat.)	13	9	22	10	24	34	14	9	23	8	15	23	23	23	46	14	28	42	12	16	28	18	43	61	
CM (psyk.)										12	7	19	17	9	26	28	6	34	24	11	35	45	9	54	
MSc Int. Business & Politics																									
Cand.soc. HRM																									
Cand.soc. PKL										41	28	69	52	43	95	46	30	76	32	28	60	33	35	68	41
Cand.soc. CBP											29	27	56	54	25	79	38	21	59	40	23	63	39	21	60
Cand.soc. OIE																									
Cand.soc. SEM																									
MSc Econ. (Elite)																									
Total	653	944	1.597	682	873	1.555	815	1.019	1.834	931	1.052	1.983	1.032	1.141	2.173	1.070	1.178	2.248	1.189	1.265	2.454	1.263	1.407	2.670	
CBS total	854	990	1.844	875	924	1.799	1.025	1.075	2.100	1.077	1.085	2.162	1.223	1.201	2.424	1.283	1.243	2.526	1.433	1.332	2.765	1.453	1.469	2.922	

Tabel 2

Studenterbestand 2011**- Opgjort 1.oktober**

Kilde: SPARC, Targit

Kandidatuddannelserne på CBS

	2004			2005			2006			2007			2008			2009			2010			2011					
	K	M	I alt																								
Erhvervshumaniora																											
CLM	630	122	752	611	144	755	608	137	745	591	131	722	528	145	673	562	153	715	627	174	801	624	181	805			
Total	630	122	752	611	144	755	608	137	745	591	131	722	528	145	673	562	153	715	627	174	801	624	181	805			
Erhvervsøkonomi																											
CM	1.133	1.749	2.882	1.238	1.817	3.055	1.225	1.861	3.086	1.236	1.851	3.087	1.207	1.802	3.009	1.369	1.959	3.328	1.578	2.145	3.723	1.753	2.455	4.208			
CM AUD	300	594	894	315	580	895	256	389	645	330	481	811	301	430	731	332	459	791	343	477	820	364	504	868			
CM (dat.)	43	244	287	42	238	280	38	217	255	28	200	228	18	173	191	10	120	130	3	70	73	1	16	17			
CM (it.)																			11	56	67	37	95	132	22	69	91
CM (fil.)	26	88	114	31	100	131	29	67	96	26	70	96	19	60	79	21	69	90	21	65	86	52	124	176			
CM Int JAP	5	6	11	4	6	10	-	4	4	-	3	3			0		0		0		0		0		0		
CM Int.	192	131	323	208	129	337	203	101	304	187	88	275	234	99	333	181	75	256	226	88	314	220	93	313			
CM (jur.)	128	147	275	149	176	325	152	148	300	174	120	294	156	103	259	171	102	273	169	134	303	169	128	297			
CM (kom.)	-	-	-	30	15	45	95	32	127	142	55	197	135	45	180	152	52	204	170	59	229	177	71	248			
CM (mat.)	56	76	132	53	82	135	45	60	105	35	57	92	46	63	109	39	68	107	43	68	111	45	91	136			
CM (psyk.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	7	19	26	14	40	48	16	64	59	26	85	93	28	121			
CM(pol.)													20	17	37	54	45	99	98	63	161	106	72	178			
MSc Oecon. (Elite)																6	12	18	14	25	39	20	28	48			
Cand.soc.CBP	-	-	-	-	-	-	30	27	57	79	44	123	95	58	153	118	64	182	129	65	194	122	65	187			
Cand.soc. HRM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	48	10	58	78	19	97	95	21	116	114	32	146	135	37	172			
Cand.soc. OIE																23	31	54	39	56	95	72	75	147			
Cand.soc. PKL	-	-	-	41	28	69	79	58	137	111	78	189	106	86	192	109	94	203	102	97	199	110	111	221			
Cand.soc. SEM																49	15	64	88	34	122	119	48	167			
Total	1.883	3.035	4.918	2.111	3.171	5.282	2.152	2.964	5.116	2.408	3.064	5.472	2.441	2.969	5.410	2.788	3.258	6.046	3.233	3.599	6.832	3.580	4.015	7.595			
CBS Total	2.513	3.157	5.670	2.722	3.315	6.037	2.760	3.101	5.861	2.999	3.195	6.194	2.969	3.114	6.083	3.350	3.411	6.761	3.860	3.773	7.633	4.204	4.196	8.400			

Tabel 3

Tabel 3: Studenterbestand opdelt på statsborgerskab 2011

- opgjort 1. oktober

Kilde: SPARC, Targit

Kandidatuddannelser på CBS

	Denmark	Outside Denmark							Total number of students	Andel udenlandske studerende
		Africa & the Middle East	Asia & Australia	Europe	Latin America	North America	Scandinavia	Total		
Erhvervshumaniora										
CLM	766	4	0	27	2	1	5	39	805	5%
Total	766	4	0	27	2	1	5	39	805	5%
Erhvervsøkonomi										
CM	2.833	32	55	548	19	24	697	1.375	4.208	33%
CM AUD	846	2	1	8	1	0	10	22	868	3%
CM (dat.)	17	0	0	0	0	0	0	0	17	0%
CM (it.)	150	0	5	10	1	1	9	26	176	15%
CM (fil.)	89	0	0	1	0	0	1	2	91	2%
CM Int.	161	1	9	91	5	4	42	152	313	49%
CM (jur.)	282	4	0	3	0	0	8	15	297	5%
CM (kom.)	243	1	0	2	0	0	2	5	248	2%
CM (mat.)	133	1	0	1	0	0	1	3	136	2%
CM (pol.)	106	3	5	34	3	5	22	72	178	40%
CM (psyk.)	118	0	0	1	0	0	2	3	121	2%
MSc Oecon. (Elite)	8	0	1	22	1	0	16	40	48	83%
Cand.soc. CBP	115	0	1	44	1	1	25	72	187	39%
Cand.soc. HRM	114	0	0	2	1	0	55	58	172	34%
Cand.soc. OIE	54	3	6	52	1	1	30	93	147	63%
Cand.soc. PKL	209	0	0	1	0	0	11	12	221	5%
Cand.soc. SEM	70	1	7	53	1	1	34	97	167	58%
Total	5.548	48	90	873	34	37	965	2.047	7.595	27%
CBS Total	6.314	52	90	900	36	38	970	2.086	8.400	25%

Tabel 4

Tabel 4: Dimittender 2004 - 2011

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober

Kilde: SPARC, Targit

Kandidatuddannelser på CBS

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora								
CLM	129	127	182	166	138	198	147	167
Total	129	127	182	166	138	198	147	167
Erhvervsøkonomi								
CM	478	628	755	893	646	766	828	1030
CM AUD	116	170	188	176	166	195	174	171
CM (dat.)	46	74	61	62	59	60	41	41
CM IT								6
CM (fil.)	15	8	25	20	18	16	21	13
CM Int JAP	4	1	1	1				
CM Int.	55	59	75	64	16	67	60	65
CM (jur.)	50	46	80	82	68	78	73	76
CM (kom.)	-	-	-	4	43	68	52	64
CM (mat.)	34	29	30	28	20	35	20	37
CM POL								23
CM (psyk.)	-	-	-	-	-	9	11	15
Cand.soc.CBP	-	-	-	-		30	41	41
Cand.soc. HRM						13	27	41
Cand.soc. PKL					29	57	65	45
Cand.Oecon								7
Cand.soc. OIE								1
Cand.soc. Sem								7
Total	798	1.015	1.215	1.330	1.065	1.394	1.413	1.683
CBS Total	927	1.142	1.397	1.496	1.203	1.592	1.560	1.850

Tabel 5

Tabel 5: Udvekslingsstuderende 2011

Kilde: ISA, Det Internationale Kontor

Kandidatuddannelser på CBS

Udgående (CBS studerende på udveksling)

	2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011
Erhvervshumaniora								
CLM	40	26	28	11	14	12	22	19
Total	40	26	28	11	14	12	22	19
Erhvervsøkonomi								
CM	225	248	271	255	279	339	342	366
CM AUD	2	7	3	4	5	1	2	0
CM (dat.)	17	12	9	7	10	9	11	3
CM (fil.)	4	3	7	4	2	0	2	5
CM Int JAP	2	2	0	0	0	0	13	28
CM Int.	35	43	31	30	39	23	36	25
CM (jur.)	7	6	12	11	11	5	6	10
CM (kom.)	0	0	0	12	13	16	10	15
CM (mat.)	11	7	8	5	3	5	7	5
CM (psyk.)	0	0	0	0	0	0	1	2
Cand.soc.PKL				10	10	11	11	14
Cand.soc.HRM						6	7	0
Cand.soc.CBP					9	23	27	29
Total	303	328	341	338	381	438	475	502
CBS Total	343	354	369	349	395	450	497	521

Note: Bemærk at der tælles antal semestre og ikke antal studerende. I tilfælde hvor en studerende er afsted i to semestre, tælles vedkommende to gange.

I 2008/09 tilbragte 1000 CBS studerende (bachelor og kandidat) tilsammen 1030 semestre på udveksling.

Kun studerende, der har benyttet CBS' udvekslingsaftaler er talt med (inkluderer således ikke freemover, trainees etc.)

Tabel 6

Tabel 6: Frafald efter normeret tid + 1 år

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober

Kilde: SPARC, Targit

Kandidatuddannelser på CBS

Årgang	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Opgørelsesår	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora								
CLM	20,4%	27,9%	27,4%	24,7%	44,3%*	27,8%	21,8%	25,9%
Total	20,4%	27,9%	27,4%	24,7%	44,3%*	27,8%	21,8%	25,9%
Erhvervsøkonomi								
CM	25,9%	24,6%	21,4%	20,6%	24,1%	21,2%	23,6%	20,8%
CM AUD	10,3%	13,5%	43,0%	20,5%	21,1%	12,6%	25,1%	18,6%
CM (dat.)	16,4%	16,4%	9,7%	8,8%	0,0%	16,7%	22,7%	23,1%
CM (fil.)	20,0%	14,8%	25,8%	18,8%	41,9%	31,6%	10,0%	22,7%
CM Int.	21,2%	28,7%	30,4%	39,2%	35,7%	42,2%	28,9%	24,5%
CM (jur.)	26,6%	3,3%	15,7%	20,5%	16,3%	3,1%	10,0%	12,8%
CM (kom.)	-	-	-	-	33,3%	7,1%	11,0%	14,5%
CM (mat.)	0,0%	17,1%	0,0%	0,0%	0,0%	13,0%	21,7%	13,0%
CM (psyk.)	-	-	-	-	-	-	63,2%	11,5%
Cand.soc.PKL					44,9%	33,7%	15,8%	26,7%
Cand.soc.CBP						32,1%	25,3%	30,5%
Cand.soc.HRM	-	-	-	-	-	-	16,4%	9,8%
Total	21,7%	21,5%	24,0%	21,0%	24,1%	20,6%	22,6%	21,5%
CBS total	21,6%	22,3%	24,5%	21,5%	26,8%	21,5%	22,5%	21,9%

* Note: Tallet for CLM i 2008 er fejlagtigt højt. Fejlen skyldes at en del studerende blev udmeldt i forbindelse med overgangen fra HSAS til SPARC.

Tabel 7

Tabel 7: **Gennemførsel efter normeret tid + 1 år**

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober
 Kilde: SPARC, Targit

Kandidatuddannelser på CBS

Gennemførsel efter normeret tid + 1 år (3 år efter optag)

Årgang	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Opgørelsesår	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora								
CLM	27,9%	32,2%	33,1%	34,0%	33,6%	48,9%	45,3%	51,0%
Total	27,9%	32,2%	33,1%	34,0%	33,6%	48,9%	45,3%	51,0%
Erhvervsøkonomi								
CM	45,4%	46,1%	49,7%	55,2%	57,0%	61,4%	58,1%	65,9%
CM AUD	25,2%	32,1%	33,0%	32,5%	39,6%	43,0%	32,2%	40,2%
CM (dat.)	25,5%	35,6%	54,8%	50,0%	75,0%	66,7%	40,9%	9,1%
CM (fil.)	8,0%	14,8%	19,4%	25,0%	16,1%	26,3%	50,0%	33,3%
CM Int.	44,2%	25,7%	26,8%	29,4%	7,1%	35,3%	48,2%	50,9%
CM (jur.)	37,5%	34,4%	53,9%	58,0%	65,1%	71,9%	63,3%	60,9%
CM (kom.)	-	-	-	-	57,8%	73,8%	75,6%	68,2%
CM (mat.)	64,3%	31,7%	55,2%	68,2%	47,1%	65,2%	39,1%	55,6%
CM (psyk.)	-	-	-	-	-	-	21,1%	84,0%
CM Oecon								
Cand.soc. PKL					31,9%	49,5%	59,2%	48,3%
Cand.soc. CBP						44,6%	39,2%	46,4%
Cand.soc. HRM							67,3%	68,0%
Total	40,2%	39,9%	45,6%	49,6%	50,9%	57,7%	54,0%	60,6%
CBS total	38,9%	38,9%	43,7%	47,5%	48,5%	56,6%	53,3%	59,6%

Note: I forbindelse med udviklingskontrakt og Statistikken til Danske Universiteter indgår 2008-tallet først i 2009 opgørelsen.

Tabel 8

Tabel 8: Optjente STÅ fordelt på uddannelser - 2011

Dataspecifikation: Opgjort 1. oktober

Kilde: SPARC, Targit

Kandidatuddannelserne

Indberetningsår	Optjente STÅ							
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Erhvervshumaniora								
CLM	365	364	351	395	318	376	329	388
Total	365	364	351	395	318	376	329	388
Erhvervsøkonomi								
CM	1.700	1.854	2.174	2.331	1.758	2.078	2.090	2.473
CM AUD	377	397	397	414	367	398	402	437
CM (dat.)	110	139	111	117	98	81	85	98
CM (fil.)	35	33	40	40	43	45	59	56
CM Int.	211	196	190	235	118	200	191	202
CM (jur.)	139	138	181	150	138	146	150	167
CM (kom.)			40	83	104	100	111	128
CM (mat.)	50	41	45	39	34	52	56	50
CM (psyk.)					15	31	43	40
MSc Int. Business & Politics						28	64	82
Cand.soc. CBP					58	64	77	67
Cand.soc. HRM					45	56	41	73
Cand.soc. PKL			58	122	88	89	98	103
Cand.soc. SEM							54	54
Cand.soc. OIE							39	43
MSc Oecon.							16	23
Total	2.622	2.797	3.235	3.530	2.866	3.368	3.576	4.096
CBS total	2.987	3.161	3.586	3.925	3.184	3.744	3.905	4.484

Bilag 2 til Uddannelsesredegørelse

Pejlemærker for CBS' uddannelsesstrategi

1. Internationalisering

Det meget store volumen af international udveksling udtrykker en målsætning om, at alle CBS studerende skal tilbydes en kvalificeret international dimension af deres studier. Denne målsætning understøttes af:

- Internationale Sommeruniversitet, som er blandt de største sommerskoler i verden, og som i hovedsagen undervises af gæster fra CBS partneruniversiteter.
- CEMS, CBS er blandt de ledende institutioner i CEMS, og i år styrket vi prorgammet med bedre vilkår for de CEMS-studerende på CBS.
- en lang række af de mest prestigiøse Case Competitions
- syv Double Degrees, der tilbydes kandidatstuderende.
- GLOBE er et ekstra tilbud til bachelorstuderende.
-

Den internationale satsning er selektiv – listen af samarbejdspartnere revideres løbende for at den kan rumme de bedste universiteter, og bestemte initiativer prioriteres: CBS har en BIC-strategi: I Brasilien tegnes nye samarbejdsaftaler med de bedste brasilianske universiteter; I Kina er CBS en aktiv deltager i Sino-Danish Center, med ansvar for én kandidatuddannelse og betydelig deltagelse i en anden; og i Indien forsøges en særlig alliance opbygget med en stærk privat business school i New Delhi. Nordamerika er naturligvis også et strategisk vigtigt område, og CBS er ved at udvikle en tæt alliance med Sauder Business School i Vancouver.

2. Praksisrelevans

CBS har som målsætning at uddanne "reflective practitioners": kandidater som både har analytisk dybde og praktisk orientering. Den praktiske orientering har fået vægt med en række nye tiltag: bacheloruddannelsen EngAge tilbyder ambitiøse studerende et internationalt orienteret forløb i samarbejde med store danske virksomheder, der støtter initiativet økonomisk og praktisk. Muligheden for internships udvides løbende. Flere case competitions og flere case undervisnings forløb kommer til. Indenfor entrepreneurship og innovation er CSE, CBS's entrepreneurship-center blevet et stort og seriøst foretagende, især m.h.t. studentdrevne virksomheds initiativer. Endvidere er det lykkedes at få et samarbejde i gang med DTU og KU med det fælles CIEL center og andre initiativer, der også inddrager Københavns Kommune i et regionalt iværksætterinitiativ. CBS's BiS plattorme er søsat for at skabe en samlet, målrettet satsning på forskning, undervisning og praksisrelatering.

3. Interdisciplinariitet

CBS's markante interdisciplinære profil kræver at der arbejdes med en balance mellem stærke disciplinære kompetencer og en stadig udvikling af interdisciplinære læringsformer som case- og projektarbejde. Senest er kompetencerne i de erhvervsøkonomiske discipliner blevet styrket ved at der er fastsat et minimum af erhvervsøkonomi for alle HA-uddannelser og BLC. Samtidig styrkes det interdisciplinære i kombinationsuddannelserne for at bevare deres markante profil og den tiltrækning af kvalificerede studeende, som der har haft. Det voksende samarbejde med teknisk-naturvidenskabelige miljøer er udtryk for en ny og interessant dimension af det interdisciplinære, som CBS længe har haft ønske om.

4. Partnerskab med de studerende

De studerende er "kunder" i CBS's "forretning", med tilsvarende rettigheder og forventninger til servicekvalitet, men de bedste resultater opnås, hvis de studerende kan engageres i uddannelsernes udvikling og institutionens liv. Det er således et omdrejningspunkt for CBS' pædagogik at de studerende skal være aktivt deltagende partnere i læreprocessen. Aktive og udvalgte studerende tilrettelægger ligeledes intro-forløb, er mentorer og studenterundervisere, driver CBS Case Competition mm. Et nyt valgfag inddrager de studerendes engagement i studenterorganisationerne som basis for undervisningen. Alle studerende bliver inddraget gennem de mange gruppeprojekter i undervisningen og ved den årlige Responsibility Day 1. september.

Præsentation af nye uddannelser

Bachelor uddannelser i september 2013

HA i entreprenørskab

Bachelor (BSc) i erhvervsøkonomi-entreprenørskab og forretningsudvikling, HA (ent.)

Bachelor of Science (BSc) in Business Administration and Entrepreneurship and Business Development

Formålet med uddannelsen

Formålet med HA I entreprenørskab og forretningsudvikling er at uddanne bachelorer med en bred vifte af kompetencer og viden om innovations processer, iværksætter processen, og færdigheder der forbereder dem på at varetage opgaver relateret til entreprenørskabsaktivitet.

Uddannelsens kompetenceprofil

Dimittenden får viden om at identificere, udvikle og evaluere forretningsmuligheder, markedspenetration finansiering af små opstartsvirksomheder, iværksætteraktivitet. Han/hun vil blive i stand til at

- identificere, udvikle og evaluere forretningsmuligheder,
- lede og skabe værdi af intellektuelle rettigheder (IPR)
- drive og opstille regnskaber i små virksomheder/enheder, værdisætte entreprenørielle muligheder
- identificere og handle på entreprenørielle muligheder, foretage og evaluere kvantitative og kvalitative analyser.

Endelig vil han/hun opnå kompetencer inden for innovationsøkonomi og vidensledelse, at udvikle forretningsplaner, afsætningsøkonomi for nyetablerede enheder eller nye produkter, strategisk ledelse anvendelige i specielt ressource begrænsede situationer.

Dimittendernes erhvervskompetencer og jobmuligheder

Dimittenderne kvalificeres til at arbejde indenfor erhvervsøkonomiske områder generelt. Men de bliver specielt egnet til at varetage opgaver der vedrører innovation og vurdere iværksætter aktiviteter. Dermed er erhvervssigtet fortrinsvis innovationsorienterede virksomheder og derfor specielt i højteknologiske brancher. Derudover bliver de skolet til at blive iværksætttere, arbejde i nyetablerede virksomheder, eller indgå i organisationer, som arbejder med eller investerer i nyetablerede virksomheder. Dimittenderne er derudover kvalificeret til at fortsætte på cand. soc. Eller cand. merc. Specielt tre CBS kandidat linjer er blevet identificeret hvor dimittenderne ville finde videre uddannelse indenfor området (MIB, OIE og CBP)

HA i projektledelse

Bachelor (BSc) i erhvervsøkonomi og projektledelse, HA i projektledelse

Bachelor of Science (BSc) in Business Administration and Project Management

Formål

Formålet med uddannelsen er at uddanne bachelorer med viden og kompetencer inden for erhvervsøkonomi og projektledelse i bred forstand. Uddannelsen giver bacheloren et helhedssyn på de mange aspekter, der knytter sig til projekter og projektledelse i en kompleks kontekst, og kompetencer der gør bacheloren i stand til at arbejde på en højt kvalificeret måde med projekter og projektledelse i mange forskellige sammenhænge.

Kompetenceprofil

"Bachelorer i HA i erhvervsøkonomi og projektledelse opnår viden, færdighed og kompetencer, der gør dem i stand til at

- analysere virksomhedsmæssige, organisatoriske og samfundsmæssige betingelser for projektledelse
- Styre og lede komplekse projekter
- Deltage udadtil i styringen og ledelsen af forholdet mellem projekt, virksomhed og den omverden i Danmark og internationalt, som projektet indgår i".

Dimittendernes erhvervskompetencer og jobmuligheder

Dimittenderne opnår kompetencer, der kvalificerer dem til at arbejde med projekter og som projektleder i mange forskellige brancher og sektorer i både den private og den offentlige sektor. Det kan fx dreje sig om job i konsulentbranchen, medicinalbranchen eller kreative brancher. Dimittender vil endvidere få mulighed for at fortsætte direkte på en af CBS' egne cand. merc. eller cand. soc. uddannelser. For de dimittender, der vælger at fortsætte på en kandidatuddannelse, vil valg af kandidatuddannelse og linje være medbestemmende for, hvilken specifik branche og hvilken specifikfunktion i erhvervslivet, den samlede profil retter sig mod.

BA i europæisk business

Bachelor (BA) i europæisk business / Bachelor of Arts (BA) in European Business

Formålet med uddannelsen

At uddanne erhvervskompetente sprogbrugere på dansk/engelsk og ét obligatorisk fremmedsprog, som enten er engelsk, fransk, spansk eller tysk. Mundtlig og skriftlig sprogkompetence kombineret med forskningsbaseret viden om kulturforståelse samt erhvervs- og samfundsforhold i Europa, og om den europæiske forretningskontekst som basis for relationer med resten af verden sætter de studerende i stand til adækvat at interagere med og i både store og små virksomheder og internationale organisationer.

Uddannelsens kompetenceprofil

Bachelorer i Europæisk Business har både faktuel viden om den europæiske business kontekst og om danske og europæiske business relationer med resten af verden samt fortrolighed med anvendelse af samfundsvidskabelige teorier og metoder. Den kulturelle og samfundsvidskabelig indsigt er bred og omfatter også viden om global business og emerging markets, samt anden viden, der kan støtte en europæisk virksomheds evne til at optræde som spiller på det globale marked, dvs. viden om kulturøkonomi, personlig kommunikation, brugen af engelsk som lingua franca, forhandling og forretningsetik. Bachelorerne er erhvervskompetente sprogbrugere med teoretisk viden om sprog, både sprog generelt og det valgte fremmedsprog og kan bruge sproget i både mundtlig og skriftligkommunikation.

Bachelorerne skal kunne forstå og reflektere over såvel sproglige (humanistiske) som samfundsvidskabelige teorier, metoder og praksis

Dimittendernes erhvervskompetencer og jobmuligheder

Dimittenderne forventes at fortsætte på en kandidatuddannelse og/eller få job i en af Danmarks mindre eller mellemstore danske virksomheder, der arbejder i Danmark og/eller på et eller flere af nærmarkedene (Norge, Sverige, Tyskland og England) men ønsker vækst og er på vej ud i verden, måske videre ud i Europa, måske til BRIKS-landene. Det er en virksomhed, som ikke har kapacitet til ansætte specialister indenfor alle de forskellige mulige ekspansionsmarkeder, så dimittenden skal være den eller en af de udfarende kræfter, forbindelsesleddet, kontakten til det/de nye markeder.

Kandidat uddannelser i september 2013

Cand.soc. i strategisk procesledelse og innovation / Master of Social Sciences (MSc) in Strategic Operations Management and Innovation

Formålet med uddannelsen

Formålet med SOMI er at kandidaterne kan mestre de primære værktøjer indenfor Operations Management hvilket vil sige, at effektivisere arbejdsgange med værktøjer som "process design", "design of products and services", "layout and flow", "Lean synchronization", "capacity planning" for at nævne nogle. Som det andet hovedelement skal kandidaten have færdigheder indenfor forståelse af praksis gennem sociologi og dermed kunne analysere arbejdsprocesser som en meningsforståelsesproces for de respektive medarbejdere.

Uddannelsens kompetenceprofil

CBS' nye uddannelse i "Strategic Operations Management and Innovation" er en 2-årig forskningsbaseret og engelsksproget overbygningsuddannelse. Formålet er at uddanne professionelle medarbejdere til at varetage drifts/produktionsudvikling. Dette gælder både produktions- og servicevirksomheder samt offentlige virksomheder.

Dimittenden vil være i stand til at effektivisere arbejdsprocesser både indenfor men også på tværs af organisationen. De vil være i stand til at analysere og identificere værdiskabelse i processer og opstille forskellige designalternativer under forskellige performancekriterier. Derudover skal de kunne analysere og reflektere over betydningen af de organisatoriske konsekvenser, da nye arbejdsprocesser oftest involverer nye meningsprocesser. Dimittenden vil være i stand til at designe og lede udviklingen af nye ledelsesværktøjer og produkter/services, og påtage sig rollen som projektleder herunder forstå implementeringen og træffe et valg om forandringsstrategier.

Dimittendernes erhvervskompetencer og jobmuligheder

Dimittenden kan få job i som planlægningsmedarbejder i en planlægnings-og økonomiafdeling, få ansvar for projekter om måling og forbedring af produktivitet. Porteføljemanager, designe og implementere portefølje-styringssystemer til allokering af udviklingsressourcer på tværs af alle forretningsenheder.

KU-CBS sprogkandidat i 2014

Der er i dag et samfundsmaessigt behov for gode kandidatuddannelser inden for fremmedsprog, ikke mindst pga den øgede globalisering og de deraf følgende forstærkede internationale kontaktflader. Søgningen til uddannelser i moderne fremmedsprog er imidlertid svingende, og opretholdelsen af bæredygtige kandidatuddannelser er på enkelte fagområder derfor en særlig udfordring.

KU og CBS har kompetencer der supplerer hinanden. På det grundlag ønsker universiteterne at udvikle en eller flere fælles kandidatuddannelser – fx som en ny form for cand.ling.merc. eller en anden form for sprogspecialistoverbygning rettet mod aftagere i erhvervsliv og organisationer. Uddannelsen eller uddannelserne vil i første omgang skulle udbydes i sprogene tysk, fransk og spansk.

Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg

Tlf.: 3815 3815
Fax: 3815 2015
www.cbs.dk

26. juni 2012

TWH

Thomas Werner Hansen
Chefkonsulent
Dir. tlf.: 3815 2677
twh.edu@cbs.dk

Kodeks for 'undervisningsplanlægning' (anvendelse af undervisningsressourcer)

Fuldtidsuddannelser skal være fuldtidsstudier!

1. Dette indebærer, at der for den enkelte uddannelse skal kunne redegøres for, at studieforløbet er tilrettelagt på en sådan måde, at arbejdsbelastningen for de studerende på hvert enkelt studieår svarer til et helt 'studerterarbejdsår', herunder at de indregnede forberedelsestider er realistiske og troværdige.

Et studieår på 60 ECTS-point skal svare til en arbejdsbyrde på 1.650 studenterarbejdstimer (SAT).

Der skal altså kunne opstilles en kalkule, der for de enkelte undervisningselementer (fag, projektforløb m.v.) - og dermed for den samlede uddannelse - dokumenterer, at den samlede arbejdsbyrde (skemalagte undervisningstimer, øvelser, forudsat egen forberedelse, eksamen og eksamensforberedelse) summer op til 1.650 SAT pr. år.

Udover at dokumentere, at uddannelsen de facto forudsætter en fuldtidsindsats fra de studerende, vil kalkulen samtidig tydeliggøre, hvad der er forventningen til de studerendes egen indsats i uddannelsesforløbet (forberedelse, opgaver og lign.).

2. Disponeringen af de til uddannelsen bevilgede undervisningsressourcer afhænger i hovedposten af følgende 3 forhold:

- Det samlede *undervisningsvolumen* målt i undervisningstimer pr uge og antallet af undervisningsugger
- Fordeling på *holdstørrelse* (store eller små hold eller kombinationer heraf)
- Fordeling på *lærerkategorier* (fastlærere, eksterne lektorer, undervisningsassistenter)

Det forventes at studienævnet og studielederen ved fastlæggelse af undervisningsplanen og disponeringen af de tildelte ressourcer sikrer en hensigtsmæssig balance mellem hensynet til en optimal udømtning af de enkelte variable.

Det er således ikke hensigtsmæssigt, hvis et stort undervisningsudbud sker på bekostning af uhensigtsmæssigt store hold og/eller en kritisk lav fastlærerdækning. Eller hvis en meget høj fastlærerdækning sker på bekostning af et kritisk lavt undervisningsudbud og/eller uhensigtsmæssigt store hold. Osv.

3. Ved de kommende kvalitetstjek af uddannelserne ('overhaul') vil det indgå i vurderingen, hvordan de to ovennævnte forhold er realiseret, dvs.

- Foreligger der en realistisk og troværdig dokumentation for SAT-forbruget, så det kan sandsynliggøres, at der er tale om et fuldtidsstudium?
- Er der en god balance mellem hensynet til de ovennævnte 3 variable i anvendelsen af de tildelte undervisningsressourcer?

4. For så vidt angår undervisningsvolumen gælder endvidere nedenstående *minimumsstandarder for antallet af undervisningsuger og undervisningstimer pr. uge* for så vidt angår *undervisningsforløb*, hvor der ikke indgår skemafri perioder helliget til projektarbejde og lign. eller perioder med reduceret undervisningsudbud p.g.a. opgaveskrivning, særlige forberedelseskrævende aktiviteter og lign.

a. Undervisningsuger

Såvel efterårs- som forårssemestret skal omfatte *minimum 12 ugers undervisning* målt fra første skemalagte uge til sidste skemalagte uge (dvs. uden eksamen og skemafri forberedelsestid forud for eksamen). Hvis et semester afsluttes med projektforløb eller lignende uden skemalagt undervisning måles frem til afleveringsdatoen for projektet. Påskeugen tæller ikke med i forårssemesteret.

Ovenstående gælder ikke undervisningsforløb, der er tilrettelagt i quarters eller andre forløb, hvor der er planlagt ud fra særligt intensive og korte forløb. I disse tilfælde realiseres det samlede undervisningsvolumen i så fald i kraft af en øget undervisningsindsats pr. uge, således at det samlede undervisningsvolumen fastholdes, jf. kalkulationerne nedenfor.

b. Undervisningstimer pr. uge

På *bacheloruddannelser* med normale undervisningsforløb skal der være *mindst 12 skemalagte undervisningstimer pr. uge*.

På *kandidatuddannelser* med normale undervisningsforløb skal der være *mindst 10 skemalagte undervisningstimer pr. uge*, idet der her forudsættes end højere forberedelsesfaktor end på bacheloruddannelserne.

c. Samlet undervisningsvolumen

Ovenstående betyder, at et semester på en *bacheloruddannelse* (i alt 30 ECTS) normalt vil bestå af minimum 12 undervisningsuger á 12 skematimer/uge svarende til i alt 144 skematimer.

Et 7,5 ECTS-fag vil således som minimum omfatte 12 undervisningsuger á 3 timer/uge svarende til 36 skematimer.

Et semester på en *kandidatuddannelse* vil normalt bestå af minimum 12 undervisningsuger á 10 skematimer/uge svarende til 120 skematimer.

Et 7,5 ECTS-fag vil således som minimum omfatte 30 skematimer. Kan også tilrettelægges over 10 uger á 3 timer/uge.

Det er vigtigt at slå fast, at vi med fastsættelsen af de ovennævnte minimumsstandarer for undervisningsomfang *ikke ønsker at begrænse studiernes muligheder for at tilrettelægge en fornuftig pædagogisk praksis i de enkelte fag, som reflekterer de givne læringsmål.* Der skal selvagt være mulighed for at have skemafri perioder helliget til projektarbejde og lign. eller perioder med reduceret undervisningsudbud p.g.a. opgaveskrivning, særlige forberedelse-krævende aktiviteter og lign. Men på den anden side skal vi kunne stå inde for, at der er tale om heltidsstudier, hvor de studerende forventes (inkl. alle læringaktiviteter) at yde minimum 1.650 studenterarbejdstimer (SAT), og hvor uddannelsen i kraft af den undervisningsindsats, der ydes for de tildelte ressourcer, medvirker til at sikre dette.

Jan Molin

Dekan

Bilag 6 til Uddannelsesredegørelsen

Status for CBS Management Programmes

Ses der konkrete på de uddannelsesprogrammer, CBS Management Programmes i dag har under de tre sekretariater, er situationen følgende:

MBA-uddannelserne

- **Master in Shipping and Logistics (Blue MBA)** har en international markedsposition og profil, der gør den attraktiv og tiltrækker studerende fra hele verden. Uddannelsen har i dag 45 studerende på hver årgang med optag hvert andet år. Uddannelsen vil fremover være en vigtig uddannelse for CBS og for forskningsmiljøet på CBS inden for det maritime. Uddannelsen blev akkrediteret i 2011 og fik en betinget akkreditering. Uddannelsen skal genakkrediteres i december 2012. Genakkrediteringen skal blandt andet sikres gennem en styrket dokumentation af, hvordan forskningsbaseringen sikres på CBS.
- **Full time MBA** er i dag en meget anerkendt uddannelse med et optag, der overstiger forventningerne. Uddannelsen har i 2012 haft et optag på 44 studerende, hvoraf 95% har en udenlandsk baggrund, 40% er kvinder (brand equity) og repræsenterer 23 nationaliteter. Uddannelsen har et stort potentiale for at få en endnu stærkere markedsprofil, men holdets nuværende størrelse vurderes også at være en markedsparameter, fordi det giver gode muligheder for dialog.
- **Executive MBA** startede sit første hold primo september i år. 18 deltagere er rekrutteret til holdet, hvilket er lavere en ønsket, men dog tilfredsstillende set i lyset af den korte tid, der har været til rekruttering (reelt fra januar 2012), stor konkurrence, markedsafmatning og Simi-sagen. Der har været stor interesse for uddannelsen med mange besøgende på vores informationsmøder, men købsprocessen er erfaringsmæssigt mellem 1 – 1 ½ år for en potentiel deltager. Leverancestrukturen er ændret på uddannelsen i form af fire samlede undervisningsdage om måneden. Det har gjort vores Executive MBA til et internationalt produkt, der er i stand til at rekruttere fra lande som Norge, Sverige, Rusland, Holland, Tyskland etc. 50% af deltagerne har en udenlandsk baggrund og rejser til København for at blive undervist. Næste års optag (september 2013) forventes, at blive ca. 30-35 studerende og i 2014 40 studerende.
- **Flex MBA** vil have sit første optag på den nye Executive MBA studieordning. Rekrutteringen er i gang og der forventes rekrutteret til et hold på ca. 25-30 til opstarten primo 2013 og 40 studerende i 2014. I modsætning til Executive MBA (cohorted) vil den fleksible MBA primært tiltrække danske studerende. De to uddannelser vurderes, at kunne differentieres endnu tydeligere end tidligere ved at Executive MBA vil være acceleret forløb og international og den fleksible MBA længere og national. På sigt arbejdes der for at den fleksible MBA-uddannelse kan blive mere fleksible i både tid og indhold, hvilket kan skabe en endnu større markedsinteresse. Det udviklingsarbejde forventes, at gå i gang i foråret 2013.

Masteruddannelserne

- **Master in Public Governance (MPG)** har i år produceret sine første dimittender siden sin start i 2009. Den har i alt ca. 600 studerende og har rekrutteret meget bredt i den offentlige sektor. Uddannelsen organiseres i et samarbejde med Københavns Universitet, men med CBS som den ledende aktør. Uddannelsens profil (fleksibilitet i tid og indhold og fokus på det personlige lederskab) er en meget central forklaring, men prisen er ikke mindst afgørende, fordi

Trepartsmidler har finansieret en stor del af uddannelsens pris. Trepartsmidler vil ikke længere være til rådighed i 2013, hvorfor en mindre efterspørgsel må forventes fremover. Dog er vurderingen, at CBS vil være i stand til at rekruttere ca. 100 studerende hvert år pga. uddannelsens profil og det markedstræk, uddannelsens hidtil har været i stand til at skabe. Det vil dog kræve et mere aggressivt markedsfokus og opsøgende arbejde ude i den offentlige sektor, hvis det skal lykkes.

- **Master in Public Administration (MPA)** er en af de ældste masteruddannelser i Danmark og på CBS. Den startede i 1994 og har siden haft mere end 1000 studerende. Desuden er der et samarbejde med norsk højskole, hvorfra MPA-studerende også dimitterer. MPA er et internationalt brand med "søsteruddannelser" i lande som England, Holland, Østrig, Sverige mv. Især siden MPG-uddannelsens start i 2009 har MPA-uddannelsen oplevet store vanskeligheder med at rekruttere studerende. Hvert år har krævet store og mange tiltag for at få et hold. De seneste år har holdet ligget på ca. 25 studerende, hvilket er i underkanten af, hvad vi økonomisk og pædagogisk ser er nødvendigt fremadrettet. MPA-uddannelsen har mistet sin markedsstatus. Der er sat et udviklingsarbejde i gang, hvor sigtet er, at reformere MPA-uddannelsen til et high-end produkt med en profil, der differentiere programmet fra MPG-uddannelsen på parametre som målgruppe, internationalisering, fast forløb (ikke fleksibelt) mv. I 2014 vil det første hold starte på baggrund af den reformerede studieordning og programprofil. Sigtet er, at optage ca. 35 studerende på MPA-uddannelsen.
- **Master in Management Development (MMD)** har optag hver andet år og skal optage et nyt hold til opstart primo 2013. MMD uddannelsen blev betinget akkrediteret i 2011 og skal genakkrediteres til december 2012. Den betingede akkreditering beror primært på uddannelsens særlige kvalitet som en lederuddannelse med fokus på ledelse og den enkelte deltagers individuelle læringsforløb. Det forventes, at genakkrediteringen vil resultere i en fuld akkreditering blandt andet ved at dokumentere mere systematisk, hvordan individuel læring fuldt ud lever op til kvalifikationsrammens beskrivelser af mere generiske kompetenceprofiler. Uddannelsen har i dag et optag på ca. 30 studerende, hvilket også vil være forventningen fremover.
- **Master i Skat (MAS)** blev akkrediteret i 2011 og fik en betinget akkreditering primært på grund af sin stærke kobling til Metropol (CBS og Metropol har samarbejdet om uddannelsen) med begründelsen, at forskningsbaseringen dermed ikke var sikret. Genakkrediteringen forløber i disse måneder og forventes, at resultere i en positiv akkreditering. CBS besluttede på den baggrund at forankre uddannelsen endnu tydeligere i CBS' forskningsmiljø og har i foråret 2012 i dialog med Metropol planlagt overflytningen af uddannelsen og de studerende. Pr. 1. januar 2013 vil uddannelsen være 100% forankret på CBS. Det har traditionelt været en meget populær uddannelse. Ved overflytning af uddannelsen til CBS er der samtidig foregået en faglig udvikling og profiludvikling, fra primært at være en uddannelse rettet mod medarbejdere i SKAT skal det fremover være en uddannelse rettet mod SKAT, advokatbranchen og finansielle sektor.

HD-Uddannelserne

- CBS er den største udbyder af HD-uddannelser i Danmark med det fulde udbud af eksisterende HD-uddannelser og med ca. 3.000 studerende. CBS har været i stand til løbende at sætte nye standarder.
- HD-uddannelserne er i særlig grad specialiserede uddannelser med et fag-fagligt udgangspunkt og flere af HD-uddannelserne har en stærk branchespecifik opbakning (fx revision, finansiering).
- Det vurderes, at HD-uddannelserne har et større potentiale for rekruttering af studerende til især HD Supply Chain Management og HD Finansiel Rådgivning.

- Det opleves for tiden, at flere brancher har sat fokus på at opkvalificere medarbejderstabe gennem branchespecifikke uddannelsesforløb, der til dels ækvivalerer med HD 1. Del (spedition, shipping, turisme mv.). Det sætter pres på HD 1. del om at give merit.
- Erhvervsakademiuddannelserne vinder frem og er i højere grad rekrutteringsgrundlag for brancher, der traditionelt anvender HD-uddannelsen til at opkvalificere medarbejdere. Det betyder, at virksomheder forventer, at deres medarbejdere (...med en erhvervsakademiuddannelse) mere eller mindre direkte kan komme videre på HD 2. del.
- Erhvervsakademier og professionsuddannelser (...samt private udbydere) udbyder i dag 2 årlige diplomuddannelser inden for konkurrerende fagområder, men med knap så tydelige erhvervsøkonomiske fagprofiler som vores HD-uddannelser. I det perspektiv er en HD-uddannelse over 4 år ikke altid attraktivt.
- For at styrke vores HD-uddannelser er der i dag sat et udviklingsarbejde i gang, der skal udvikle en acceleret HD 1. del. Målet er, at udvikle en HD 1. del, der kan tages på et år ved at benytte tværfaglige læringstilgange, ICT og flere sammenhængende undervisningsdage.
- Der vurderes, at være et potentiale for at udvikle nye HD-uddannelser indenfor fagområderne "Entreprenørskab", "Miljøledelse", "IT", "Hospitality". I efteråret 2012 kvalificeres udviklingsperspektiverne og konkrete udviklingsprojekter igangsættes.

Uddrag af uddannelsesredegørelse 2011

...

#3 Portfolio strategi

Bag den beskrevne stabilitet og succes med CBS uddannelser ligger en række mål for området:

'Den omvendte RUC' model: diversification på bachelor og 'clustering' på kandidat

Hovedprincippet i sammensætningen af CBS' uddannelsesportfolio er diversificering. Det vil sige: fastholdelse, tilpasning og videreudvikling af en bred vifte af bacheloruddannelser – og en koncentration af kandidatuddannelser i form af et begrænset antal 'klynger'. 'Den omvendte RUC model' er en måde at karakterisere dette princip. RUC tilbyder brede basisuddannelser af mere generel karakter på bachelorniveau – med mulighed for specialisering på kandidatniveau. CBS har valgt, og haft stor succes med, at tilbyde en bred vifte af specialiserede kombinationsuddannelser på bachelorniveau, der taler til den nysgerrighed og usikkerhed der præger gymnasieelevers valg af universitetsuddannelse – og tilbyde dem en række virksomhedsrelevante og jobnære kandidatuddannelse som de kan vælge 'frit' efter endt bacheloreksamen. Princippet beskrives internt som: "de mange døre ind og de få porte ud". Når de andre universiteter over årene har haft meget svingende optag på bacheloruddannelserne – har det vist sig at CBS diversifikationsprincip er endog meget robust, med et stabilt optag som følge. Da tæt ved 90 % af bachelorerne som omtalt fortsætter på en CBS overbygning – er det stabile bacheloroptag således også en grundstamme i søgeringen til kandidatuddannelserne.

Alt i alt står disse sammenhænge helt centralt for CBS' nuværende forretningsmodel.

Internationalisering, CEMS, double degrees etc

Det er en væsentlig del af CBS profil både overfor de unge og overfor aftagerne at CBS er et internationalt universitet. Det viser sig i uddannelserne indhold, en stigende portfolio af engelsksprogede uddannelser og mange udvekslingsstuderende. Særligt interessant er de steder hvor det er lykkedes at udvikle og udbyde uddannelser sammen med andre universiteter. At lave fælles uddannelser er udfordrende både fagligt og i forhold til det danske regelværk, men når det lykkedes giver det meget spændende resultater, når uddannelse således udbydes på tværs af lande og universiteter. Antallet at double degree programmer er langsomt steget de seneste år. Som et særligt eksempel kan nævnes CEMS graden, der er et samarbejde mellem de bedste business schools i Europa, hvor de studerende gennem et fælles program får både en grad fra deres hjemme universitet og en CEMS grad.

Lifelong learning – HD og Master

CBS er uden sammenligning den stærkeste nationale udbyder af efter- og videreuddannelse. Med afsæt i den historiske tradition for en bred vifte af diplomuddannelser (HD) har CBS været frontrunner på udviklingen af et marked for masteruddannelser. 15 år med MBA/MPA uddannelser og ti år

med forskellige specialiserede MBA lignende masterprogrammer (i.e. Master of Management Development, Master of Corporate Communication, Master of Health Management , Master i Skat etc) MBA/MPA er generalistuddannelser rettet mod henholdsvis den private og den offentlige sektor; både HD og de specialiserede masteruddannelser derimod er i det alt væsentlige udtryk for et professions- eller funktions perspektiv. Efter en årrække med CBS Executive Center som organisatorisk platform og ikke mindst de omskiftelige betingelser forbundet med SIMI fusionsprocessen er alle uddannelser i dag, for første gang placeret under uddannelsesdekanens område. Det har betydet en ikke uvæsentlig indsats for at harmonisere og kvalitetssikre disse uddannelser i forhold til de principper og systemer der i øvrigt kendtegner CBS' uddannelser. Det har endvidere betydet at uddannelsesdekanens område har fået en nær ved 50% forøgelse.

Det er målet med disse uddannelser at nyttiggøre den segmentering der kan iagttages på efter- og videreuddannelsesmarkedet, hvor der er stor forskel på de ledere, der kan få virksomhedens opbakning til en dyr masteruddannelser – og de ledere der ønsker at supplere deres specialistkompetencer (ingeniør, jurist, læge o.l.) med en uddannelse der tilfører ledelsesk Kompetence.

Det er endvidere et mål, at markedsføre efter- og videreuddannelserne således at CBS fremstår som 'full service provider' – det vil sige at man tilbyder en ledelsesudvikling, der starter med en HD og fortsætter med en Master (parallelt til opdelingen i bachelor og kandidatstuderne). På sigt vil det være ønskværdigt at åbne for merit overførsel fra de non-degree programmer som sælges gennem CBS-SIMI, ind i en HD uddannelse – således at alle kvalificerede længerevarende kurser (set fra virksomheds/deltagerperspektiv) kan bidrage til en samlet lederuddannelse.

Adgangsbegrænsning/merit som kvalitetssikring og styring af optag

Med Bologna aftalen fulgte den europæiske standard for udmåling af uddannelse i ECTS point (European Credit Transfer System) Ideen med denne standard et at skabe grundlaget for europæisk mobilitet; en standard på baggrund af hvilken forskellige kurser og uddannelsestilbud kunne sammenlignes på tværs af universiteter/lande således at den studerende kan sammensætte sit uddannelsesforløb mere fleksibelt. Samtidig er der efterfølgende udviklet en række europæiske kvalitetsstandarder som skal sikre at 'man ikke sammenligner æbler med pærer'.

CBS har for længst gjort 7½ ECTS point til sin uddannelsesenhed (bortset fra HD området, der på grund af det nationale fællesudvalg er tvunget til at arbejde med 5% ECTS point som minimumsenshed). Et semester dækker 30 ECTS point og kan således bestå af fire eller færre fag/moduler.

At udmåle et uddannelsesmodul i ECTS point er som beskrevet en minimumsfordring i Europæisk samarbejde. Det er dog ikke en garanti for at et bestået fag kan indløses på enhver beslægtet uddannelse. ECTS point er populært sagt en valuta hvis købekraft bestemmes af de lokale nationalbanker i betydningen de enkelte institutioners studienævn. Det er således det enkelte studienævn der afgør merit, det vil sige vurderer på basis af de opgivne ECTS point om det faglige indhold har en fokus og kvalitet der berettiger til meritoverførsel. Merit vurdering er som sådan hjørnestenen i universitetslovens håndtering af behovet for kvalitetssikring af studiernes faglige indhold.

Af kapacitetsmæssige årsager indførte CBS i 2009 en adgangsbegrænsning på optaget til cand. merc. og cand. merc. pol. Uddannelserne. Som følge af denne beslutning er samtlige bachelorstudiens erhvervsøkonomiske bidrag blevet gennemgået, for at sikre at der kunne gives merit (med eller uden supplerende valgfag) ved overgang til de nævnte kandidatuddannelser. Det er CBS' mål at skabe en klar, transparent politik for meritafgørelser, der skaber både overblik (for den studerende

der ønsker at skifte spor) og kvalitet (for at sikre at de studerende har det nødvendige faglige grundlag for at deltage aktivt i uddannelsen)

Dette kvalitetsarbejde bygger på tæt, tilbagevende kontakt mellem uddannelsesdekanen og studielederkredsen – og forventes at spille en stor og afgørende rolle i forbindelse med de forestående drøftelser af klyngedannelser på kandidatuddannelserne.

Det er igennem de sidste tre-fire år lykkedes at styre optaget på bachelor uddannelserne således at der i dag er adgangsbegrænsning på alle CBS' studier. Gennem prognosearbejde er det blevet muligt at fastsætte antallet af udbudte studiepladser således, at der er en bæredygtig økonomi (studerende nok der søger) og således at der ikke er plads til alle (favoriserer kvalificerede 1. prioritetsstuderende med højeste snit). Det er mærkbart at dette styrede optag har hævet kvaliteten af de studerende og etableret et grundlag for mindre frafald.

Matrix organisering: ressourceoptimering gennem decentral forhandling og gensidig tilpasning

På Københavns- og Århus Universitet arbejder man med en grundmodel hvor studier er én tydigt knyttet til et institut, der har det fulde ansvar for både indhold og bemanding. Det er den bagvedliggende styringstanke, at der uddannes indenfor et fagområde, som har den fornødne autonomi til at udvikle uddannelser, finde relevante undervisere og sikre det nødvendige administrative set up. En undersøgelse foretaget af Finn Hansson (ekstern Evaluator) i 2007, viste at denne organisering synes at være effektiv i forhold til almindelig drift af studierne, men samtidig skaber barrierer for ledelsens ønsker om udviklingskraft og stigende interdisciplinaritet.

CBS har 18.000 studerende indskrevet, over 50 forskellige programmer, 1000 hel/deltids underviser, 650 valgfag, 80.000 årlige eksamenshandlinger og mere end hundrede igangværende studieordninger. Det er interessant at iagttagte, at CBS lykkes med at håndtere denne enorme kompleksitet gennem decentral forhandling og gensidig tilpasning.

CBS har valgt en matrixstruktur hvor studierne varetages af studienævn/studieleder som gennem decentrale aftaler med institutter/centre/undervisere sikrer både drift og løbende reformarbejde. Gennemlæsning af årlige studielederberetninger demonstrerer at halvdelen af studierne løbende er i gang med forskellige former reformarbejde (stort og småt). Denne matriceorganisering hvor underviserne i ansættes på institutter og arbejder forsknings- og uddannelsesmæssigt på tværs har gennem årene givet en fleksibilitet og udviklingsparathed som andre danske universiteter ikke har kunnet matche. Et slående eksempel herpå var at det lykkedes CBS at udarbejde 6 meget stærke forslag til eliteuddannelser, på et par måneder, da ministeriet lavede et udbud herom. I dag er det ACE Danmark der sætter de tidsmæssige begrænsninger for udviklingen af nye uddannelsesinitiativer for CBS, der sagtens kunne nyudvikle i et ganske andet up beat tempo.

Netop fordi faglighederne er diversificerede og interdisciplinaritet er et strategisk mål fremstår matrix organisering som den mest effektive måde at skabe de lokale koblinger der producerer orden og styrbarhed. Uddannelsesområdet er iflg UBST tilsynsrapport bemærkelsesværdigt stabilt og driftsikkert resultatskabende. Det institutionaliserede samarbejde mellem dekaner og institut- og studieledere skaber det forhandlingsbaserede grundlag som er CBS robusthed overfor skiftende omverdenspres – og samtidig kimen til den nødvendige udviklingsambition som et universitet skal overleve på i det store perspektiv.

Matrixorganiseringen sikrer tillige en fuld udnyttelse af de knappe ressourcer, fordi uddannelser ikke er bundet. Hvis uddannelsen mangler undervisere på flere fag kan den gå på tværs af institutte og centre, og omvendt kan institutter der ikke kan afsætte deres lærerkræfter på en uddannelse henvende sig til en eller flere andre uddannelse.

Opsummerende kan man sige at en én til én tilknytning mellem institut og uddannelse risikerer at blokere for udvikling og nyskabelse. Instituttet vil være tilbøjeligt til kun at se på hvad det selv kan leve, og overbevist om hvilket behov der ligger uden for. De gamle sproguddannelser led til dels under at instituttet prøvede at leve hele fagligheden selv, mens den nye IMK uddannelse, ved siden af de sprogligt orienterede fag inddrager fagligheder fra store dele af CBS og dermed får lang mere dynamik og attraktivitet. Det potentielle til hele tiden at udvikle uddannelserne er helt nødvendigt for at fastholde studenter- og aftagerinteressen.

Studieadministration: centralisering, harmonisering, systembasering, bureaurati/service

Netop med en matrix organisation er det afgørende at skabe en stærk, systembaseret og standardiseret administrativ support. Igennem de seneste år har CBS gået forrest på det studieadministrative område med en systematisk samling af studiesupporten.

I dag er det alene administration af cand. merc. linier og HD 2. del studierne der ligger decentralt, mens al anden studieadministration varetages af medarbejdere lokaliseret enten på Solbjerg Plads eller i Dalgas Have. Det er i den forbindelse lykkedes at harmonisere på tværs af de oprindelige fakulteters praksis – og på tværs af forskellige studiers ønsker om særlige betingelser. Der er et stort igangværende arbejde på at skabe fælles standarder for f. eks. eksamensplanlægning, studieordningsændringer, skemalægning og meritafgørelser. Der er ligeledes gennemført en central organisering af alle CBS' mere end 600 valgfag.

Som en del af strategien oprettes en 'one point entry' enhed 1. oktober d.å. Der bliver tale om en vidensskabende serviceenhed bemandet med de bedste og mest erfarne studieadministrative medarbejdere, der ikke alene vil kunne hjælpe studerende med hovedparten af deres spørgsmål – men som ydermere vil have den fornødne erfaring og kompetence til at udvikle viden gennem de daglige forespørgsler fra forskellige brugere.

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Plichtigt mål: kvalitet i uddanelserne

1.1. Beskæftigelse 4-19 måneder efter afsluttet eksamen

3/10-12

Beskrivelse

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

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

Initiativer:

- Det kortlægges, hvilke uddannelser, der ligger under gennemsnittet og der indledes dialog med studieledelsen om, hvordan uddannelsen kan tilpasses mhp bedre beskæftigelse.
Vurderes det, at der ikke er udsigt til bedring kan neddrosling overvejes.
- Der igangsættes målrettet indsats mod ramte grupper i regi af career-centre. Erfaringer fra ACs akademikerkampagne kan inddrages.

Opmærksomhedspunkter:

- Da der går tid før uddannelsesændringer, når arbejdsmarkedet og beskæftigelsestal er forsinkede, vil initiativer slå igennem med forsinkelse.

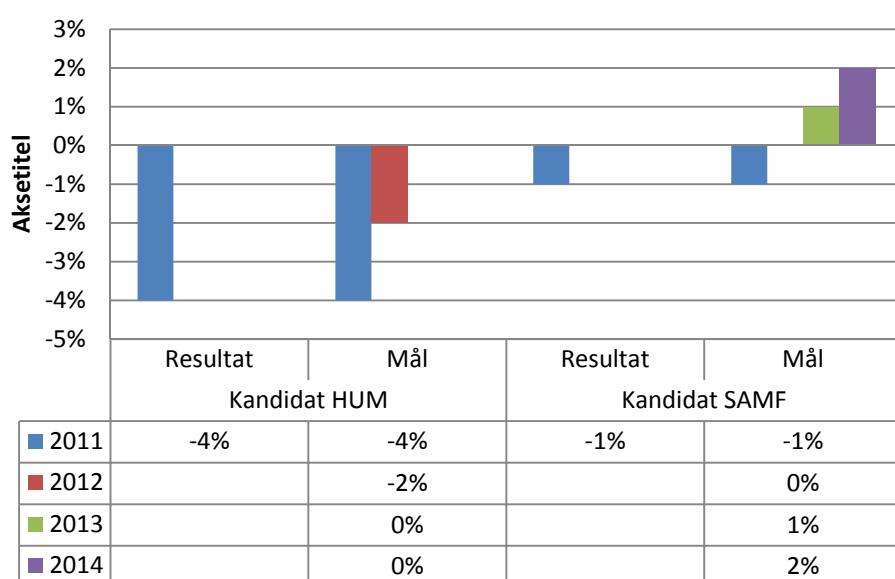
Status:

- Kortlægning igangsættes efteråret 2012.

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Ministeriets tal anvedes, hvilket også giver mulighed for sammenligning med andre uddannelser.

CBS' kandidatdimittenders beskæftigelsesprocent set i forhold til landsgennemsnittet



Ansvarlige:	
Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling:	Jan Molin/Dekansekretariatet for Uddannelse I samarbejdemed career center.

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Plichtigt mål: kvalitet i uddanelserne

1.2 Studentertilfredshed

3/10-12

Beskrivelse

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

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

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

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

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

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

Initiativer:

- De uddanelser, der er tæt på eller under grænsen på 3,8 identificeres og kontaktes. Sammen med de berørte studieledere, studerende og andre involvrede undersøges årsagen til den mindre tilfredshed.
- På baggrund heraf laves en handlingsplan for den enkelte uddannelse.

Opmærksomhedspunkter:

- Tilfredshed som mål kan ikke stå alene. For det første må tilfredshed aldrig komme forud for fagligt niveau eller retssikkerhed, for det andet kan et acceptabelt gennemsnit dække over problemer på enkeltområde, som også skal addreseres.

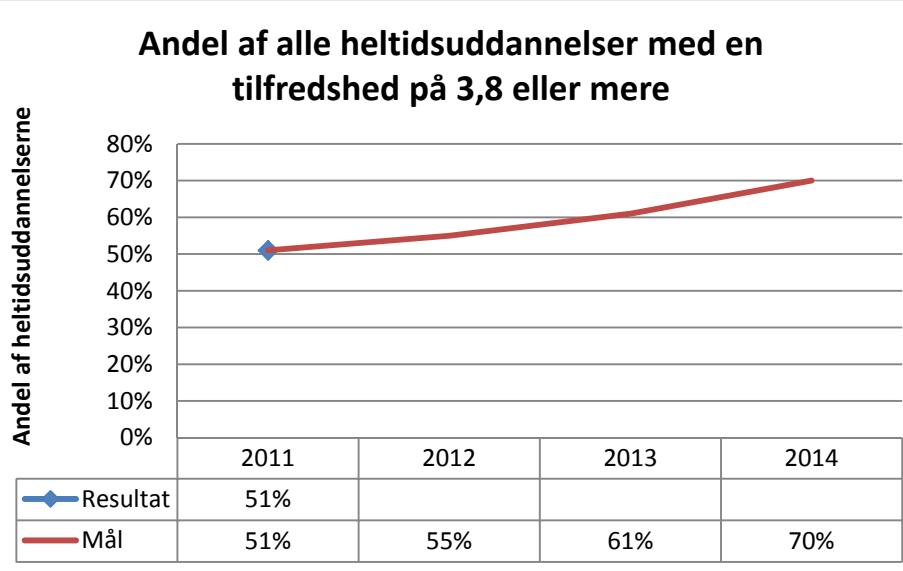
Status:

- Kortlægning igangsættes efteråret 2012.

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Der anvendes data fra CBS studentevaluering. Evalueringen foretages årligt.





Ansvarlige:

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: JM/EDU og evalueringseenheden

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Pliktigt mål: Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet

2.1 Kandidatoptag udefra

3/10-12

Beskrivelse

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

CBS ønsker fremover at bevare dette fokus og vil i kontraktperioden arbejde for, at andelen af studerende på kandidatuddannelserne med en bachelor- eller professionsbachelorgrad udenfor CBS som minimum er konstant. Også i en situation, hvor CBS' samlede studenttal vokser.

Initiativer:

- Søgningen til CBS' uddannelser er tilfredsstillende, så målopfyldelsen afhænger af om vi er i stand til at udbyde et tilstrækkeligt antal pladser.
- Udvidelsen af antallet af pladser, må ikke ske på bekostning af kvaliteten fx ved (endnu) større hold. Der skal derfor udvikles nye uddannelsestilbud, disse skal rette sig både mod vores egne bachelorer og mod andre markeder – fx cand soc til danske bachelorer og engelsksprogede tilbud som de europæiske studerende kan søge.

Opmærksomhedspunkter:

- Fortsat kvalitet i undervisning, administration og bygninger er en forudsætning for at opretholde søgningen til CBS.
- Da vi selv uddanner væsentlig flere bachelorer de kommende år, kræver det en særlig indsats at opretholde en høj andel af kandidatstuderende udefra.
- Nye linjer skal føre til mindst samme gode beskæftigelse som de eksisterende.

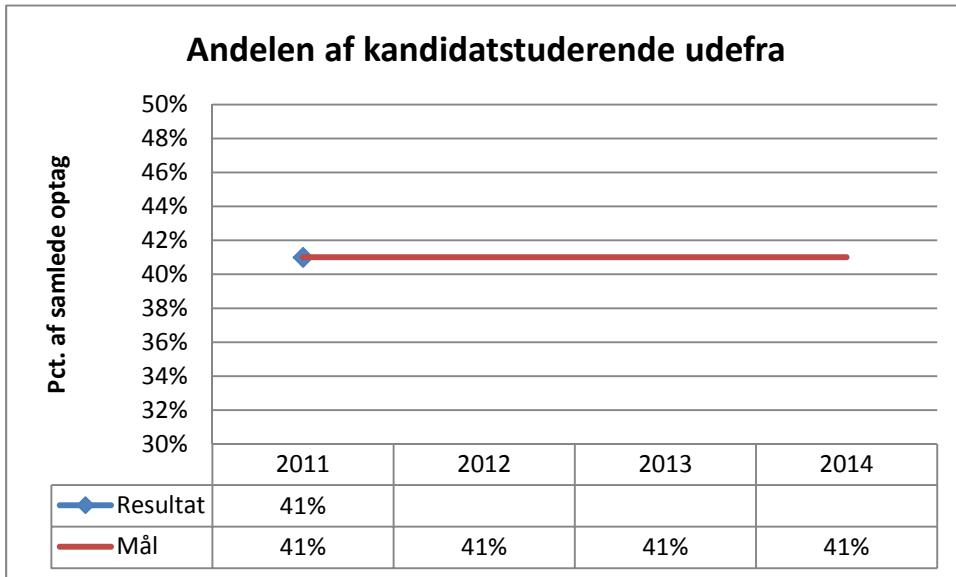
Status:

- Der er igangsat arbejde for at udvide antallet af CM linjer med mindst en om året. Der er ligeledes .søgt om godkendelse af en ny cand.soc.linje til start i 2013.

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Målet opgøres som andel af årets optag på kandidatuddanelser i admissionssystemet.
Opgøres årligt





Ansvarlige:

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: JM/EDU

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Pliktigt mål: Bedre sammenhæng i uddannelsessystemet

2.2 Merit STÅ

3/10-12

Beskrivelse

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

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

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

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

Initiativer:

- Vi vurderer at CBS er rimelig large med hensyn til at give merit i dag. Vores politik er at stille høje krav til det faglige niveau, men ikke krav om at indholdet skal være ens.
- Der afgives ikke megen dansk merit, og den væsentligste stigning må derfor komme fra udenlandsk merit. Dette betyder, at der fortsat skal satses på udvidelse af udvekslingspladser. Hvilket er i tråd med UK målet om internationalisering.
- Der skal, bla. som følge af stigningen, ses på de administrative procedurer for behandling af meritsager, for at se om disse kan effektiviseres og sikre en hvis ensartedhed uden at ændre ved det faglige indhold i vurderingerne.
- Det skal undersøges om vi kan få lov til at optage de bedste markedsførings- og serviceøkonomer fra erhvervsakademierne fremfor kun dem som "ville være kunnet" komme ind på HA. Dette skal selvfølgelig gøres med omtanke, da det jo heller ikke må blive en "smutvej" uden om adgangsbegrænsningen at starte på et erhvervsakademi.

Opmærksomhedspunkter:

- Kravene til øget merit er så store at det formodentlig stiller et større pres på de internationale udvekslinger end forudsat i afnisset om internationalisering.
- Der skal sikres en detaljeret og hurtig statistik over meritsagerne.
- Andre universiteter har været plaget af studerende der følger fag på udenlandske universiteter, men undlader at indmreitere faget. Vi skal være opmærksom på om lignende problemer findes på CBS

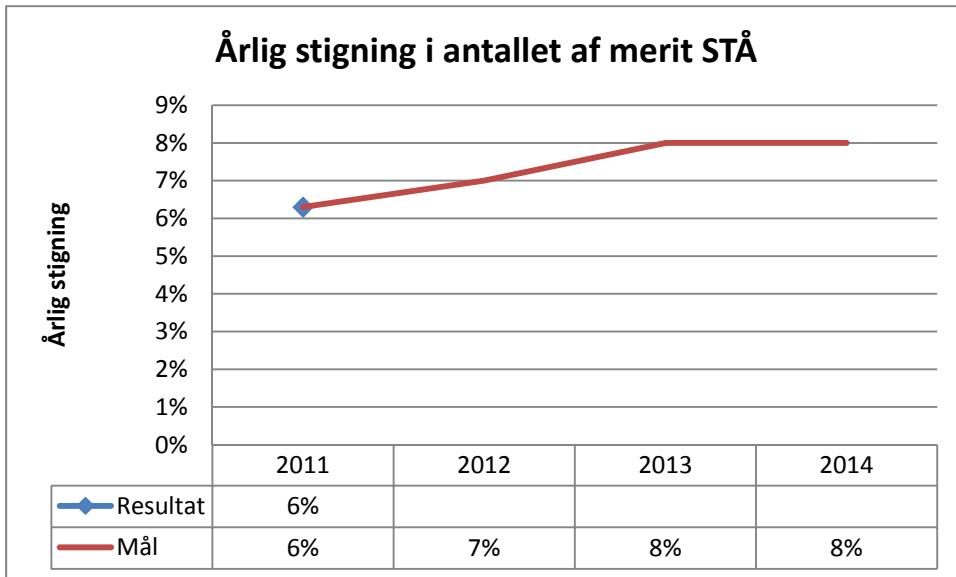
Status:

- Arbejdet for at øge den internationale udveksling er igangsat.

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgøres via data fra det studieadministrative system. Kun den godkendte (overførte) merit opgøres. Opgøres årligt.





Ansvarlige:

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: JM/EDU og DIK

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Plichtigt mål: sammenhæng i uddannelsessystemet

2.3. Professionsbachelor

3/10-12

Beskrivelse

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

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

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

CBS fastsætter således de konkrete milepæle for kontraktperioden til følgende:

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

Initiativer:

- Der vil indledningsvis blive foretaget en afklaring af hvormange professionsbachelorer vi faktisk optager. Der skal laves særlig markedsføringsindsats overfor gruppen, da det ikke er lovligt at tildele professionsbachelorer pladser frem for andre kvalificerede ansøgere.
- PÅ HD 2. del skal det kortlægges hvilke professionsbachelorer, det ville være relevant at optage direkte til hvilke HD 2. dels studier. Der skal indledes en dialog med ministeriet herom, da HD er forholdsvis stramt reguleret fra ministeriet.
- Der er igangsat indledende overvejelser om mulige relevante overvejelser for nye masteruddannelser fx inden for public health. En beslutning om evt nye uddannelser, skal ses sammen med strukturen for uddannelsesudbudet på master i det hele taget (titler, specialisering etc)

Opmærksomhedspunkter:

- Vores muligheder for at favoriere bestemte grupper i optagelsen, er meget begrænsede på grund af lovgivningen. Indsatsen vil derfor fokusere på at få flere kvalificerede ansøgere.

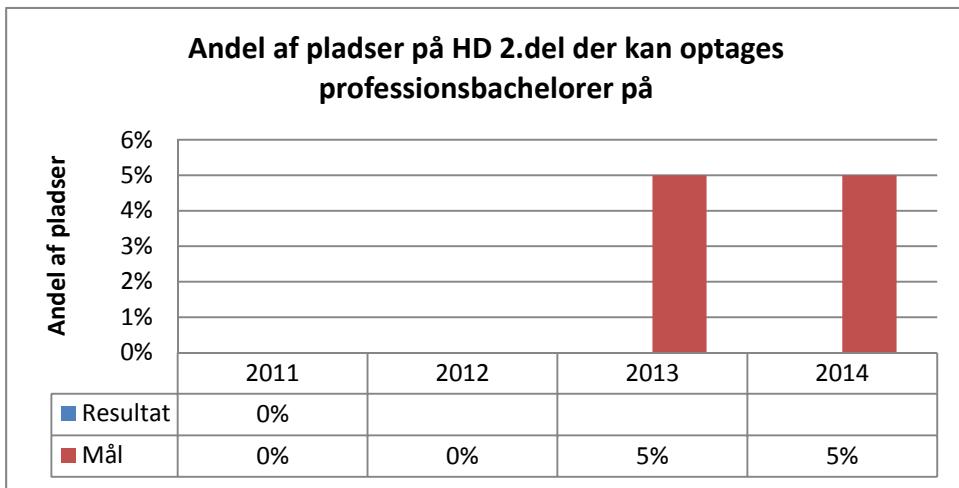
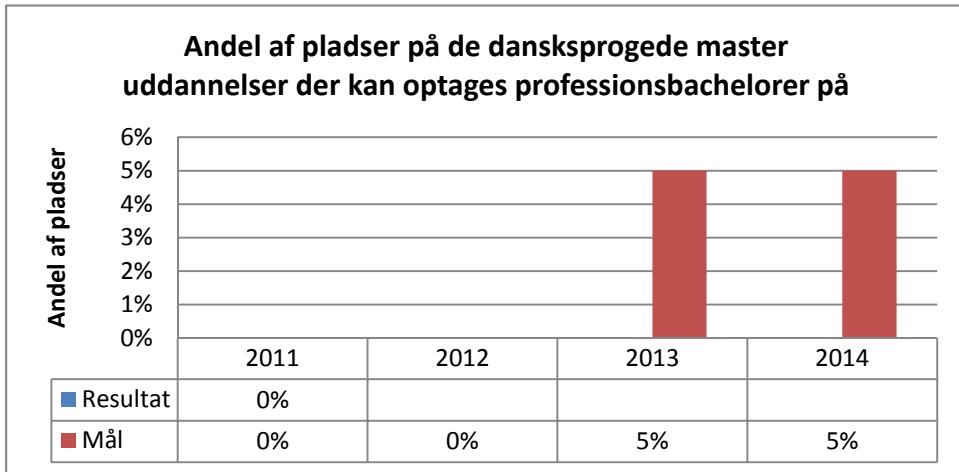
Status:

-

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

-





Ansvarlige:	
Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling:	Jan Molin / dekansekretariatet

H A N D L E P L A N

Plichtigt mål: 3.1 Hurtigere igennem

Beskrivelse

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

3/10-12

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

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

Initiativer:

- Problemstudier kortlægges og der fastlægges handlingsplaner med dem.
- Den generelle fastholdelsesindsats (mentorering, vejledning etc) fastholdes og udvidelser overvejes.
- Det undersøges om individuel studiestatistik kan udvikles til indsats mod frafald, således at man hurtigt kan gøre en indsats overfor studerende der er på "afveje".
- De studerende inddrages i arbejdet.

Opmærksomhedspunkter:

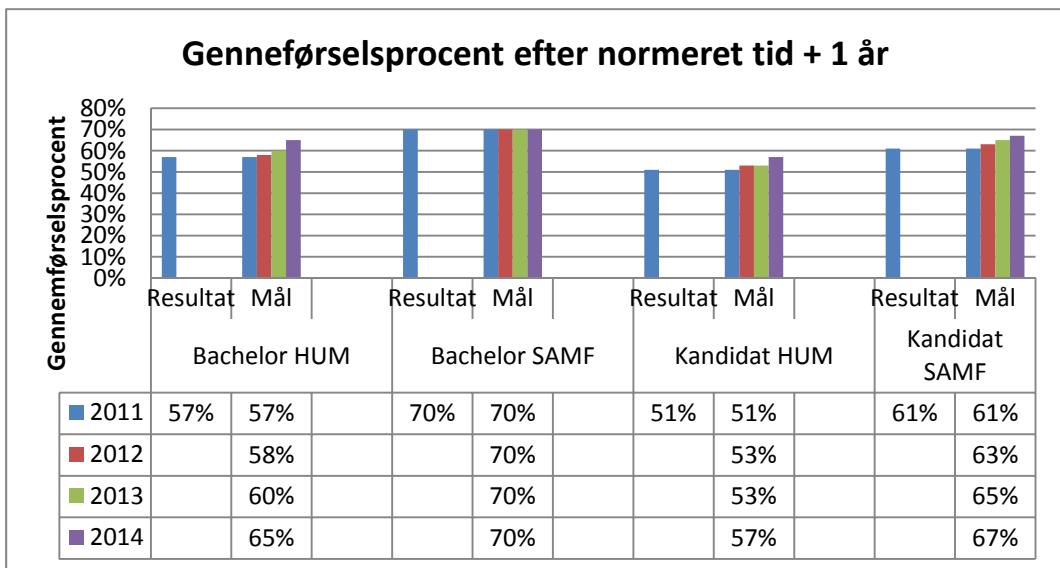
- Der går lang tid til resultatet af de ændringer vi laver nu kan ses i statistikken
- Studier med dårlig gennemførsel er under afvikling, hvilket i sig selv vil forbedre gennemsnittet.
- Sammenlignet med de øvrige danske universiteter ligger CBS' uddannelser med en generel høj gennemførselsprocent.

Status:

-

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgørelsen baserer sig på SPARC data trukket via Targit
- Opgøres én gang årligt. Årets endelige opgørelse foreligger i oktober



Ansvarlige:

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: Jan Molin / Dekansekretariatet

H A N D L E P L A N

Plichtigt mål: Øget innovationskapacitet

4.1. Dimittender i små virksomheder

Beskrivelse

3/10-12

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

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

Initiativer:

- Der forestår en kortlægning mhp at afdække omfanget af denne beskæftigelse. Vi vil også gerne vide hvilke uddannelser, der oftest uddanner personer som finder beskæftigelse i små virksomheder.
- Der igangsættes en kampagne i regi af careercenter, der skal rette sig mod denne type virksomheder. Erfaringer fra AC akademikerkampagne, hvor virksomheder blev kontaktet direkte kan inddrages.
- Der igangsættes arbejde med at udvikle eller tilrette fag, der kvalificerer de studerende til at arbejde i denne type virksomheder.

Opmærksomhedspunkter:

- Der går lang tid før resultatet af de ændringer vi måtte lave kan ses i statistikken.
- Da det er helt nyt område at måle og søge at påvirke, vil indsatsen oftere end ved andre mål, skulle vurderes og justeres.

Status:

-

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgørelsen baseres på data fra Danmarks Statistik
- Data kan opgøres en gang i kvartalet. Af økonomiske hensyn anbefales det dog at der udarbejdes en årlig opgørelse, da CBS betaler særskilt for hver opgørelse fra Danmarks Statistik

	2011	2012	2013	2014
Resultat	1308			
Mål		Ny måling	Gennemsnit af 2011 og 2012 + stigning på 5%	Stigning på 5% set i forhold til 2013

NB: Der udarbejdes en figur med konkrete målepunkter så snart 2012 målingen foreligger.

Ansvarlige:
Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: Jan Molin/Dekansekretariatet for uddannelse

H A N D L E P L A N

Pliktigt mål: Øget innovationskapacitet

4.2. Kurser i entrepreneurship/innovation

3/10-12

Beskrivelse

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

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

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

Initiativer:

- Det nuværende udbud skal undersøges, mhp om der er mulighed for at opskalere, evt ved at dublere populære kurser.
- Den kommende BiS platform skal sikre øget udbud af kurser.
- I forbindelse med studielederberetningen gennemgås mulighederne for at inkludere innovations og entrepreneurskabs kurser på alle uddannelser. Det er ikke kun CBS' mål at øge antallet af STÅ, men også at sikre så mange studerende får entreprenørskab/innovation som en del af deres uddannelse.

Opmærksomhedspunkter:

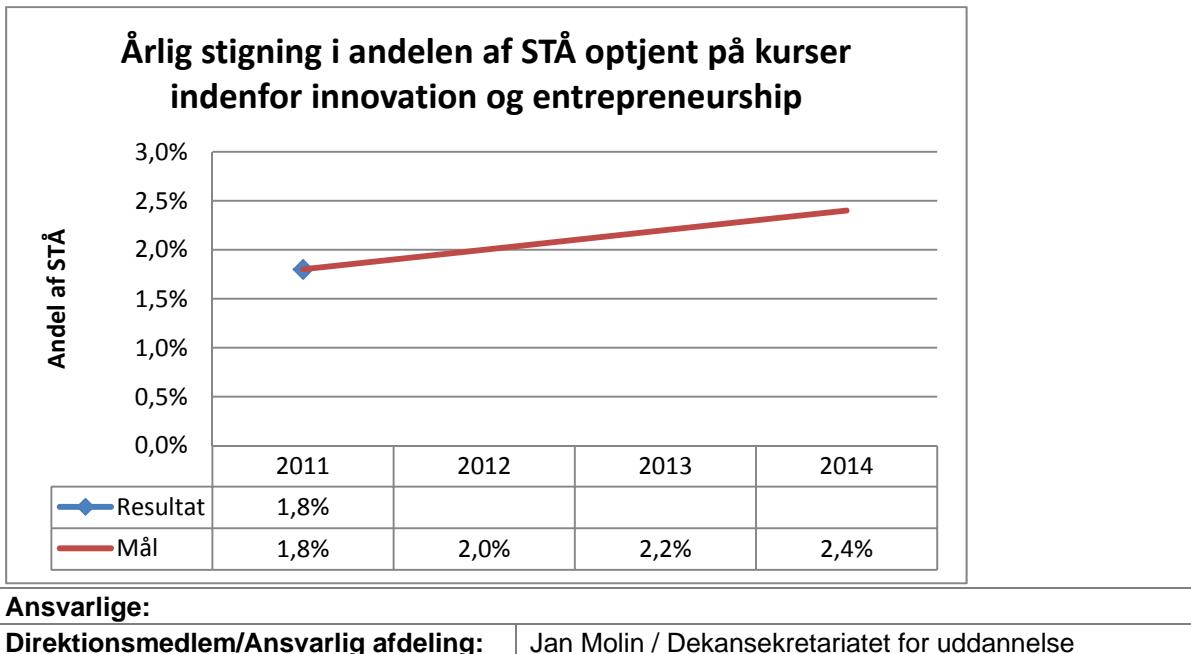
- Der er en udvikling i gang, hvor entrepreneurskab og innovation bliver en del af "de almindelige" kurser i stedet for at være skilt ud i særlige forløb og valgfag. Denne udvikling finder vi positiv og ikke i modstrid med intentionen i udviklingskontrakten.

Status:

-

Definition på mål/opgørelsесmetode og -frekvens:

- Data baseres på kursuslister fra CIE, som kombineres med STÅ ogørelse fra CBS studie-administrative system SPARC
- Data opgøres én gang årligt. Den endelige opgørelse for året foreligger ultimo året.



H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Selvvalgt mål - Internationalisering

5.1 Indgående og udgående udvekslingsstuderende

3/10-12

Beskrivelse

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

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

Initiativer:

- Det nuværende antal udvekslingspladser skal forøges betydeligt i perioden og det skal ske på universiteter, der lever op til vores akademiske krav, understøtter CBS' internationaliseringsstrategi og som vores studerende faktisk efterspørger.
- Det er et problem, at en række gode business schools primært udbyder MBA uddannelser og ikke MSc (kandidat), da MBA studerende ikke deltager i udveksling i de traditionelle halvårsforløb. For at sikre flere gode pladser til vores studerende, udvides kurser af en til to ugers varighed, der tilbydes udvalgte Business Schools.
- Konceptet "semiobligatorisk udlandsophold" hvor alle studerende tager på studieophold på et universitet i det sprogområde, som de studerer, er i dag indført på BLC, og er en stor succes. Dette søges udbredt til andre uddannelser med et sprogligt element.

Opmærksomhedspunkter:

- Udenlandske studerende, der kommer til DK som led i en udveksling skal tilbydes bolig. Boligsituationen for udenlandske studerende er særlig vanskelig, og kan være hindrende for en forøgelse af internationaliseringen. Der igangsættes initiativer for at afhjælpe dette (privat leje, bytte bolig og politisk pres for nybyggeri).

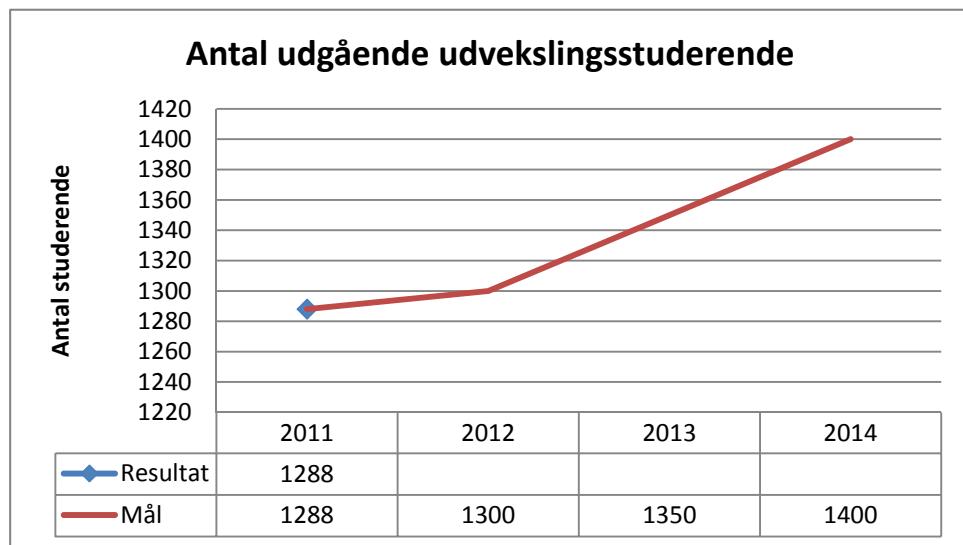
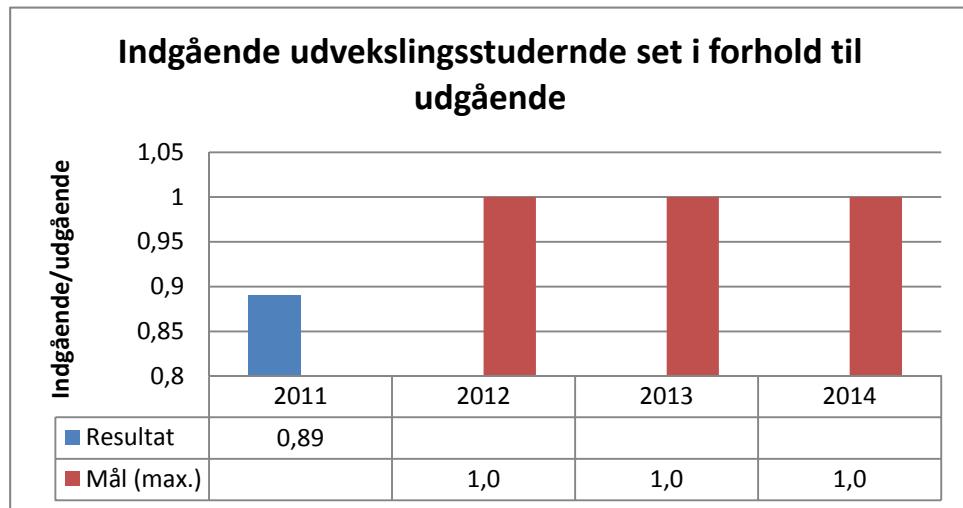
Status:

-

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgøres én gang årligt. Den endelige måling for året foreligger i oktober.





Ansvarlige:

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: Jan Molin / Dekansekretariatet og Internationalt kontor

H A N D L E P L A N

Selvvalgt mål Internationalisering

5.2. Uddannelser sammen med andre

Beskrivelse

3/10-12

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

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

Initiativer:

- Der udvælges et antal universiteter, som CBS har et tæt samarbejde med, fx forskningsmæssigt og der søges etableret double degrees på relevante områder. Det undersøges særligt i forhold til strategiske partnere.
- Det skal sikres, at samarbejdet kan ske på et højt kvalitetsniveau, hvilket bla. kræver god administrativ support.

Opmærksomhedspunkter:

- Muligheden for double degrees indenfor særlige danske/CBS styrkeområder, fx i tilknytning til BiS platforme, skal undersøges, så det ikke udelukkende bliver de internationale bestsellere, som alle laver ("der skal være en grund til at vælge Danmark").

Status:

-

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Løbende hver måned. Den endelig opgørelse for året foreligger ultimo året

Uddannelser i samarbejde med andre institutioner



Ansvarlige:
Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: Jan Molin / Dekansekretariatet, Internationalt kontor

H A N D L E P L A N

Selvvalgt mål Contribution to Society

7.1 Antal dimittender fra kandidatuddanelser

3/10-12

Beskrivelse

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

Stigningen forventes at ligge på ca. 7 pct. årligt svarende til den gennemsnitlige stigning i optaget på kandidatuddannelserne de seneste 5 år (perioden 2007-2011).

Initiativer:

- Den store udfordring er at optage flere studerende på kandidatuddannelsene uden at sænke kvaliteten. Derfor nytter det ikke længere bare at putte flere ind på de samme hold eller linjer. Der skal oprettes flere linjer. Disse skal enten tilbyde noget helt nyt i forhold til den nuværende portefølje eller de skal supplere eller måske i enkelte tilfælde dupleks de mest efterspurgte fagområder.
- Der skal således kontinuerligt udbydes nye retninger eller uddannelser på kandidatniveau. Der skal sikres et øget udbud der retter sig mod de forskellige målgrupper CBS henviser sig til: voress egne bachelorer, andre danske universitetsuddannede, herunder uden for business området, og udenlandske studerende.

Opmærksomhedspunkter:

Presset på kandidatuddannelsesmuligheder stiger yderligere i de kommende år, fordi:

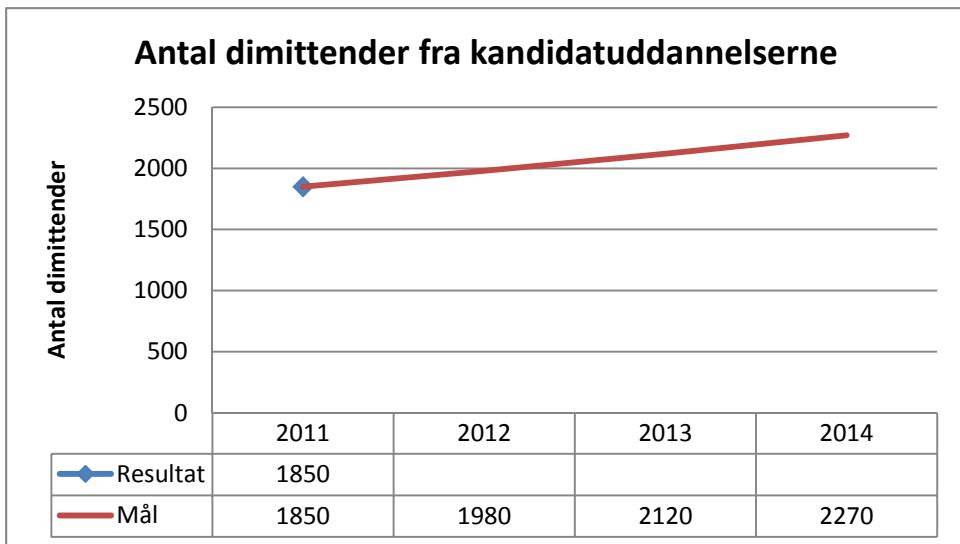
- De af vores egne bachelorer, der ikke har retskrav, skal fremover konkurrere med "hele verden".
- Visse sprogkandidatuddannelser, med et relativt stort optag er under afvikling, pga manglende søgning, men det kan alligevel øge presset på de tilbageværende.

Status:

-

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Data er baseret på SPARC-data som trækkes via Targit
- Opgøres årligt



Ansvarlige:

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling: Jan Molin / Dekansekretariatet

Seminar pkt. 3: Forskningsredegørelse og mål i udviklingskontrakt vedr. forskning

Bestyrelsen præsenteres én gang årligt for en forskningsredegørelse. Med vedlagte er det første gang bestyrelsen præsenteres for en forskningsredegørelse.

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

Forskningsområdet har en fremtrædende plads i både strategi og udviklingskontrakt, der fastsætter specifikke udviklingsmål for området bl.a. afledt af CBS' strategi.

Derfor vedlægges som seminar bilag 4 de handleplaner, der er udarbejdet for udviklingskontraktens forskningsspecifikke målepunkter.

Forskningsredegørelse og handleplaner fremlægges til drøftelse i bestyrelsen med henblik på, at danne ramme for en drøftelse af uddannelsesområdet i et strategisk perspektiv. Derudover er det et selvstændigt formål med denne første forskningsredegørelse at give bestyrelsen dybere indblik i forskningsområdet.

Bilag	Bilagstitel
Seminar bilag 3	CBS Research Report 2012 incl. annexes
Seminar bilag 4	Handleplaner for målepunkter i udviklingskontrakt vedr. forskning

CBS Research Report 2012

The Board has asked the dean of research to prepare a research report. This is the first research report of its kind.

The CBS research report has been organized as follows:

1. Ranking of CBS research
2. Organization of Research
3. Research – publishing, quality and quality assurance
4. Research Funding
5. Specific mechanisms to implement the Research Strategy: WCREs and BiS Platforms
6. Academic Staff and PhD students. Recruitment and development

1. Ranking of CBS

CBS ranks 1st in Denmark in terms of research quality and productivity within the area of Social Science, as measured by the national standard of research quality: BFI points. CBS' research ranks 6th in Europe and 91st in the world in the UTD Business School Research Ranking, which ranks the top 100 business Schools in the world. Within the area of International Business, CBS ranks in the top 3 in the world in terms of research quality and productivity, as measured by the number of publications appearing in the top three core international journals between 2001 and 2009.

Table 1: Ranking of CBS 2011 in terms of research quality in Denmark, Europe and the World.

CBS Position	Ranking Object	Area	Source	Year
1	BFI points within the area of Social Science (Research productivity & quality)	DK	Danish Agency for Science, Technology and Innovation ("Forskningsstyrelsen")	2011
6	BS Research Ranking	Europe	UTD Top 100 *	2011
3	International Reputation	World	EDUNIVERSAL	2011
Top 3	Research Productivity of academic institutions and faculty members (<i>within the area of International Business</i>)	World	Management International Review **	Forth-Coming
91	BS Research Ranking	World	UTD Top 100	2011

Note*: The UT Dallas' Naveen Jindal School of Management has created a database to track publications in 24 leading business journals. The database contains titles and author affiliations of papers published in these journals since 1990. The information in the database is used to provide the top 100 business school rankings since 1990 based on the total contributions of faculty.

Note **: According to a paper - forthcoming in Management International Review – Copenhagen Business School, University of Miami, and University of Leeds occupy the top three positions in the world in terms of research productivity within the area of International Business. Somnath Lahiri & Vikas Kumar: Ranking International Business Institutions and Faculty Members using Research Publication as the Measure: Update and Extension of Prior Research. [Forthcoming in Management International Review]

2. Organization of Research

CBS' research is organized in 15 departments; each department is organized into a number of research groups, working on related research themes. Some of the research groups are formalized into research centers.

Departments are primarily an academic organization of the work of the academic staff. The culture and strategy of the department typically define the level of academic ambition, the level of cooperation, the exchange of ideas, the work ethic, the scientific ethic, and the pattern of publications etc.

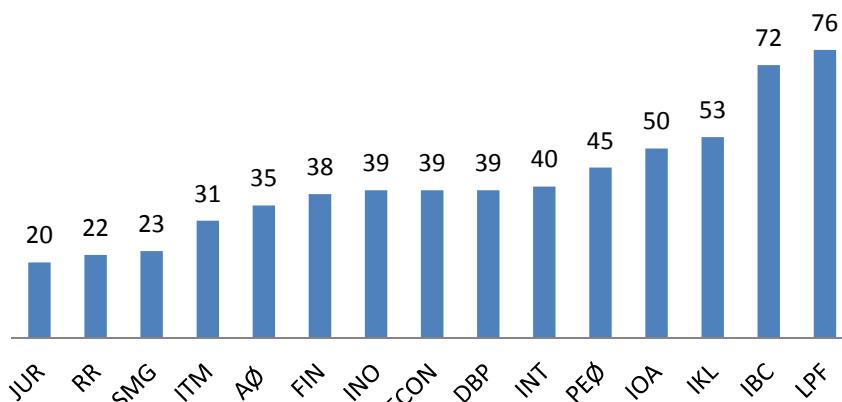
Table 2 and 3 show the main research areas as expressed in the organization in Departments, including their size. For an overview of research groups within each department see appendix A.

Table 2: CBS' Departments

- Department of Management, Politics and Philosophy (MPP/LPF)
- Department of International Business Communication (IBC)
- Department of Intercultural Communication and Management (ICM/IKL)
- Department of Organization (IO/IOA)
- Department of Operations Management (OM/PEØ)
- Department of International Economics and Management (INT)
- Department of Business and Politics (DBP)
- Department of Economics (ECON)
- Department of Innovation and Organizational Economics (INO)
- Department of Finance (FIN)
- Department of marketing (MARKT/AØ)
- Department of IT Management (ITM)
- Department of Strategic management and Globalization (SMG)
- Department of Accounting and Auditing (AA/RR)
- Department of Law (Law/JUR)

Table 3 shows CBS Departments, by size (head count) in 2011. The calculation includes all VIP positions including employed PhD students. Source: SLS via Targit

CBS Departments, by size (head count), 2011



3. Research – publishing, quality and quality assurance

Research publishing – Status, development and goals

For the last ten years CBS has been working both to increase publishing in international journals and to increase the share of publications in peer reviewed outlets. Table 4 shows that compared to a 2004 baseline CBS is publishing 96.8 % more articles in peer reviewed journals and 113.5% more peer reviewed scientific books and articles in 2011 and, thus improving both productivity and quality.

Table 4. Peer-reviewed publications 2004 - 2011

Type of publication	2004	2006	2008	2009	2011	Increase In %
Journal article, peer reviewed	219	284	337	416	431	96.8 %
Contribution to scientific book/chapter	295	369	306	390	403	36.6 %
Doctoral dissertation		4	1	2	0	
Conference paper, peer-reviewed		3	91	136	283	
PhD dissertation	27	28	27	35	38	40.7 %
Total	541	688	762	979	1155	113.5 %

Source: EQUIS Self Assessment Report 2010 & CBS Research Statistic 2011

Raising the quality of research

Improving the quality of research is a continuing process. Since 2009 the national standard of research quality and quantity has been defined in the form of BFI points. CBS has been no 1 in Denmark within the area of Social Science, as measured by BFI since 2009. In the new Development Contract for 2012 – 2014 CBS has chosen to raise the bar of comparison, by benchmarking itself in select areas with the very best in Europe and the World.

Table 5 shows CBS' present position in Denmark in terms of BFI points. It is a CBS development contract goal to stay number 1 in Denmark within the area of Social Science.

Table 5: CBS' BFI Points 2009 - 2011

	2009	2010	2011	
BFI points	932,06	1119,36	950	
Research full time equivalent (FTE)	273,7	286,02	285,62	
BFI/ Research full time equivalent	3,4	3,9	3,3	

Source: CBS Development Contract

The bibliometric research indicator (BFI) was introduced by the Danish Government in 2009 with the purpose of finding a way to distribute research funding between Danish Universities according to the quality of research, see section 4 Research Funding for further information. BFI rewards research publications which are published in recognized publication outlets in Denmark and the world within each field of research. The calculation of BFI points is based on a list of journals, conference series, books and publishing houses. The list is prepared and reviewed each year by around 350 researchers within 67 research areas. The list consists of two levels: The level 2 journals are of a higher quality, and level 2 articles etc. release more points than level 1 articles. The calculation of points is adjusted for co-authorship.

CBS is represented in 24 of the 67 BFI groups that prepare and review the BFI lists. CBS considers it very important to be represented in the groups, and it is our assessment that CBS is indeed represented in all relevant groups. CBS finds it equally important that the academic staff at CBS is represented in editorial boards of journals and highly regarded book series.

Table 6 shows CBS' position on select quality standards in 2011 and the future goals, as defined in CBS' Development Contract with the Ministry for 2012 – 2014.

Table 6: CBS' Development Contract goals 2012 - 2014

		Goal	Goal	Goal
	2011	2012	2013	2014
UTD Position on the list In Europe	6	6	6	5
FT45 articles on the list	46	48	51	55
ABS Articles on the list	61	64	68	73

Source: CBS Development Contract

The UT Dallas' Naveen Jindal School of Management has created a database to track publications in 24 leading business journals. The database contains titles and author affiliations of papers published in these journals since 1990. The information in the database is used to provide the top 100 business school rankings since 1990 based on the total contributions of faculty.

The FT45 is a list compiled by Financial Times ranking the 45 best Business School relevant journals. FT45 is broader than UT Dallas, but narrower than the ABS list. The FT45 list calculates the number of articles published in the 45 journals on the list.

The ABS list - The UK Association of Business Schools – ranks business school relevant journals on a scale from 1-4*. CBS is focusing solely on the 4-4* journals, which includes 94 journals. The list does not include a ranking; consequently CBS has chosen to set the goal of increasing the number of articles on the list.

Successes and Challenges

CBS' general reputation and ranking as a research university are crucial for CBS' ability to recruit in international competition and thus develop further. CBS' main challenge at the moment is to expand the number of academic staff and at the same time raise the quality of the academic staff, bearing in mind the ambitious research goals in CBS' Development Contract with the Ministry. The quality of academic staff is of course paramount. In terms of raising the quality of research further CBS will during the next years focus on:

- Encouraging all departments to develop VIP recruitment strategies in order to ensure high quality recruitments
- Encouraging all departments to develop departmental publication strategies
- Encouraging all departments to prioritize research planning, adjusted to the individual researcher's needs and potential
- Encouraging collegial scholarly support at the departmental level, including internal review systems re publication and external research funding efforts, and establish a mentoring network across CBS.

International standards of quality assurance

Some universities have established formal ethical committees that, in relation to each research project conducted at the institution, consider issues of research methodology, ethical concerns, research methods, intended research subjects, data protection, privacy and confidentiality. CBS relies on a combination of careful assessment by assessment committees when appointing new faculty, close supervision of PhD students, mentoring of staff and rigorous peer review. So far only ad hoc ethical committees have been established at CBS following specific request by the EU Commission in relation to applications for grants from the European Research Council.

CBS' quality assurance of research builds on a long international tradition of apprenticeships ("mesterlære") and rigorous peer review.

The tradition of academic apprenticeship is reflected most significantly in the PhD Education. PhD students are assigned at least 2 supervisors/mentors for the duration of the 3 year long PhD Education. The supervisors/mentors are assisting the PhD student in defining the research question, in choosing the methods and generally teaching the PhD student the international standards for good scientific behavior.

The peer review system of testing of scientific results and methods takes place in a number of fora, most importantly:

- At the departmental level, at regular workshops and seminars where members of the department present their work in progress and receive collegial criticism on results and methods.
- At international conferences, where researchers present their work in progress or published work and receives collegial criticism on results and methods.
- Before publication of research results by a review system, where senior researchers within a specific field are asked to review research results and methods and whether to recommend the results for publication.
- At every step in a researcher's career from recruitment to promotion, his/her publications are evaluated by senior researchers within the field as part of the hiring process.
- In connection with the awarding of scientific degrees (PhD and Doctoral) the researchers publications are evaluated by senior researchers within the field.

In this way the international standards for good scientific behavior are in a constant process of being shaped and improved.

Good research communication practice at CBS

CBS has endorsed the Singapore Statement on Research Integrity of 2010 (see appendix B) as a basis for more detailed guidance on research integrity in the CBS research setting. Corresponding to the professional responsibility on *Public Communication*, CBS has formulated a specific guideline considering best practice in presenting research to the public or when press request for expert opinions occur (see appendix C). The guideline is thought as a useful tool and a help for CBS to maintain its position as an open university that values to share its knowledge. A coherent plan for specific actions to support further development of best practice in research communication at CBS is being developed.

Peer review of Research Departments at CBS

In addition to the international tradition of apprenticeship and peer-review, CBS has established additional systems to improve quality and learn from best practice.

CBS has conducted peer review of research at the departments since 1994. All departments undergo a formal peer review process every 5-6 years. The peer-review is conducted by highly renowned international researchers in the relevant field, involving site-visits. The primary purpose of the evaluation is to promote self-reflection at the department and to get constructive advice on the further development of the department. In 2009 a third cycle of department review was initiated. In 2009-2011 a total of 9 evaluations were conducted.

Department evaluations conducted 2009-2011	2009/2010	2010/2011
Department of International Communication and Management (ICM)	X	
Department of Operations Management (OM)	X	
Department of International Economics and Management (INT)	X	
International Center for Business and Politics, now a Department (DBP)	X	
Department of Organization (IOA)		X
Department of Informatics (INF), now Department of IT Management (ITM)		X
Center for Applied ICT, now Department of IT Management (ITM)		X

Department of Management, Politics and Philosophy (MPP)		X
Center for Strategic Management and Globalization, now a Department (SMG)		X

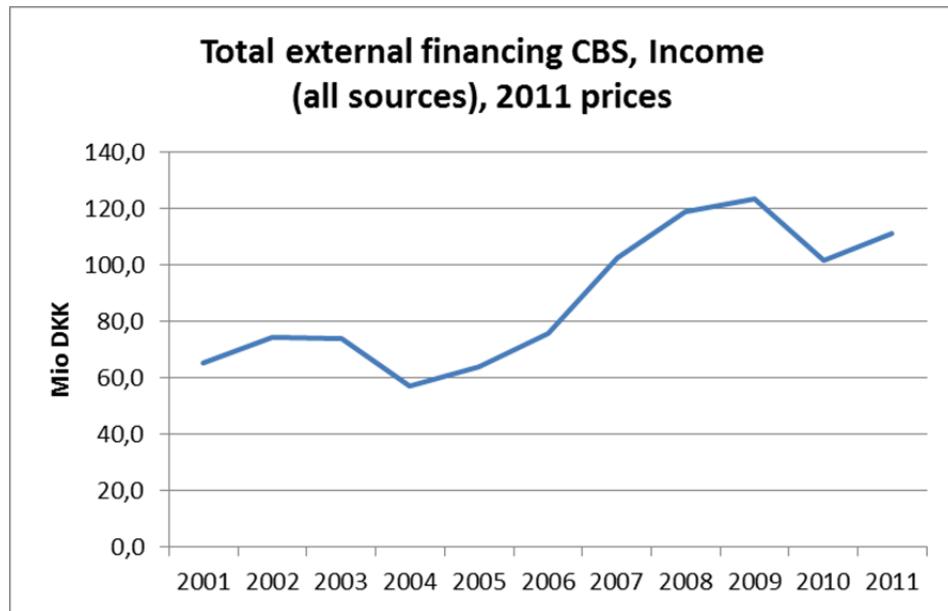
The remaining 7 department evaluations in the third cycle will be conducted during 2012-2014.

4. Research Funding

CBS research is funded by basic research grants through the Financial Act (Finansloven) and via external funds, respectively 70-75% and 25-30% of CBS total research funding. The allocation of basic research grants for the universities is primarily historically determined, however new basic research grants are allocated to the Universities according to the so-called 45-20-25-10 % distribution model. From 2012 new basic research grants to the universities are distributed according to the following 4 indicators and percentages: 45 % relate to the STÅ production, the bibliometric research indicator (BFI) distributes 25%, and external research financing distributes 20%, while PhD production is distributing 10% of new basic research grants.

With the political agreement on the allocation of the so-called Research Reserve (Forskningsreserven) 2012 DKK 225.6 Mio were distributed as basic funding to the universities. CBS' share of the new research funds according to the BFI model's key indicators is 5.7%, thus CBS received DKK 13 Mio in 2012.

For several years it has been national policy that an increasing proportion of funding at the universities is provided through a competitive process. The figure below shows the increase in CBS income from *all external sources* in the 10 year period 2001-2011.



Source: 2007-2011 Navision SAG. 2001-2006 ØSS, CBS' previous finance system

Table 7: CBS research revenue 2007-2011

CBS research revenue 2007-2011, in DKK 1.000						
	2007	2008	2009	2010	2011	Increase in %
CBS basic grants for research	158.313	205.450	231.920	238.457	249.952	57,9
External funded research	72.464	92.741	94.138	81.182	82.939	14,5
Total	230.777	298.191	326.058	319.639	332.891	44,2
External research revenue in % of total research revenue	31.1%	31.1%	28.9%	25.4%	24.9%	

Source: Danske Universiteters statistiske beredskab. Bilag A. Indtægter; Universiteterne 2007-2011

Table 7 shows the balance between CBS basic research grant and external research funds over the last 5 years. Please note that only external funds for research are included here. In 2010 and 2011 the level of external research funding declined and was below our own goals. In 2011, the external research funding made a total of 25% of CBS's total research funding, which is a decrease compared to previous year's share of research funding from external sources. Part of the explanation of the decreasing share is that growth in the basic research grant has been greater than the growth in external research funding.

External research funding is a very broad term. CBS must in order to achieve its goal reach out to many different stakeholders. CBS is thus dealing with a broad portfolio of external funding sources with different expectations for cooperation and outcome. In terms of external funders of research a broad spectrum of sources are represented from those with a primary focus on research quality such as the ERC and the Danish National Research Foundation to those with a much stronger focus on societal relevance such as the ministries.

Periodic fluctuations occur in research and fundraising. The first 8 months of 2012 shows a revenue of DKK 52.363.587 corresponding to 57% of annual revenue (based on the assumption of the average of the 3 previous years). Based on this assumption the 2012 external funded research revenue is expected to be DKK 91 Mio. It is encouraging that the preliminary figures for 2012 (January to August, incl.) indicate an increase in 2012 revenue compared to 2010 and 2011.

Table 8: Externally funded research 2009 – 2012

External funded research calculated as revenue on projects, in DKK 1.000 -				
Note that the annual revenue 2012 is estimated				
	2009 (8 months)	2010 (8 months)	2011 (8 months)	2012 (8 months)
Revenue January-August incl.	52.233	46.780	47.047	52.364
Revenue, January-December incl.	93.598	81.182	81.807	91.866
8 months in % of annual revenue	55%	57%	57%	57%

Note: includes UK 95 research projects only ('tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed')

Source: Navision SAG via Targit

The external research sources can roughly be divided into 3 categories: Private funding, EU funding and Danish public sources.

Table 9: Externally funded research 2007 – 2011. Sources of funding

External funded research calculated as revenue on projects in DKK 1.000, 2007-2011									
	2007		2008		2009		2010		2011
Private (non-public) funds	21.693	30	25.432	28	25.351	27	17.870	22	18.933
EU funds	9.265	13	8.196	9	5.974	6	6.903	8	11.340
Danish public sources	41.918	58	58.502	63	62.713	67	56.447	69	52.695
Total	72.877	100	92.130	100	94.039	100	81.220	100	82.968

Note: Includes UK 95 research projects only

Source: Navision/SAG via Targin for 2007 - 2011. 2001-2006 ØSS, CBS' previous finance system.

The distribution between funding sources vary over the years, however, at CBS public funding has historically accounted for over 60% of the revenues, while funds from the EU has been below 10%.

CBS generally strives to increase the external share of research funding. CBS has a current UK Development Contract target of 10 % annual increase in external funding. Thus, a focused effort to increase the amount of funds from private sources has been initiated from 2012. Further, a special target is attraction of 'blockbusters' e.g. larger grants.

Four recent major grants from the most prestigious National and European sources are significant signs of CBS' achieved success in fostering and attracting excellent researchers and research environments:

Principal investigator	Source	Project title	Grant budget
Professor Len Seabrooke	European Research Council (ERC)	Professions in International Political Economies Project (PIPES)	DKK Mio 9 (EUR Mio 1.2) / 5 years 2011-2015
Professor David Lando	Danish National Research Foundation (Grundforskningsfonden)	DG Center for Financial Frictions (FRIC)	DKK Mio 48 / 6 years 2012-2018
Professor Lasse Heje Pedersen	European Research Council (ERC)	Financial Frictions (FRICTIONS)	DKK Mio 9.5 (EUR Mio 1.4) / 5 years 2013-2017
Associate Professor Poul Fritz Kjær	European Research Council (ERC)	Institutional Transformation in European Political Economy – A Socio-Legal Approach (ITEPE)	DKK Mio 8.5 (EUR Mio 1.2) / 4 years 2012-2016

The above list of recently received grants is thus not exhaustive. Two significant and concrete research initiatives are currently under negotiation with selected private foundations. It is expected that especially the proactive common effort between Direktionen and CBS' professors to engage with private foundations will provide significant results in terms of external funding. Please see also appendix D for more detailed information on external financing CBS 2001-2011.

Challenges:

In terms of external funding CBS will during the next years focus on:

- Supporting the departmental research strategies and the strategies of the WCREs and BiS Platforms, including their plans for external funding
- Targeting efforts to attract ‘block-buster’-grants
- Upgrading the efforts in relation to private foundations and partners
- Providing clearer data collection on external funding

5. Specific mechanisms to implement the Research Strategy: World Class Research Environments (WCREs) and Business in Society (BiS) Platforms

The two transformational initiatives (TI), WCREs and BiS platforms, are the strategic departmental and cross-departmental key projects that will give transformational impact and thereby help convert the CBS strategy into a series of specific and practical projects. They each respond to the challenge that CBS can achieve more by taking coordinated as well as locally-decided action. Each has been selected on the grounds that it links closely to the CBS strategic identity and direction but also that it represents an opportunity for CBS to build on existing strengths. In that way, each TI should contribute to the strategic development of CBS but also represent an activity which is relevant and significant in itself.

World-Class Research Environments

The World-Class Research Environments (WCRE) Initiative started in 2008 is a CBS way of fostering research environments of excellence in defined fields which in turn will add to the overall reputation of CBS. The 6 current WCREs, supported with a total of DKK 30 Mio over the 5 year period, were mid-term evaluated in 2011 and significant returns of the investment are already to be detected in terms of research practices and improvement of quality, e.g. attractiveness of the research groups and their publication output.

The 6 WCREs are:

- Financial Risk Management
- Strategic Management and Globalization (SMG)
- Open Innovation Search and Entrepreneurship (CRUISE)
- Sources of National Institutional Competitiveness (SONIC)
- Design and Governance of Economic Institutions (DGEI)
- Translation Processes and Translation Systems (CRITT)

The purpose of the WCRE initiative is to make the best better and to create role models for research groups of high international standing. General goals for a WCRE are to produce top-level academic publications, to host world-class conferences and workshops, to attract external research funding and talent, including admission of high-level PhD students.

Each WCRE has received DKK 1 Mio a year for 5 years. In addition CBS has geared the initiative by allocating permanent positions to the area. The WCRE varies in size, e.g. CRITT and SONIC counting 12-14 faculty members, while DGEI include 38 faculty members by mid-2011. The increase in WCRE staff has been paid

by the CBS VIP budget (new permanent and temporary recruits) and by external funds (temporary recruits only).

Table 10: WCRE staff development in the period May 2008- May 2011:

Headcount	May 2008	May 2011	% increase
Professors and Associate Professors	51	58	14 %
Assistant Professors and post docs	13	34	162 %
PhD students	15	38	153 %
	79	130	65%

Source: Data from WCRE self assessment reports 2011

The World Class Research Environments have grown considerably with the primary increase in temporary positions, e.g. PhD students and junior faculty. Thus, approximately 20% of the PhD students at CBS in 2011 were doing their PhD studies in affiliation to one of the 6 WCREs.

The CBS WCRE funding is much more flexible than external grants. The flexibility in use of resources allows the research leaders to pursue opportunities when they emerge, opportunities that would be lost without timely action. The funding has been used to offer bridge funding between temporary positions to ease recruitment or retention of younger promising researchers as well as to expand the number of visiting researchers. Further, WCRE funding has been spent on research assistance, data purchase and running costs for research activities like conferences, seminars and travel.

Table 11: New research grants for the WCREs, attracted in the period 2008-2011:

Total, DKK Mio	Fin Risk Man	SMG	CRUISE	SONIC	DGEI	CRITT
204	60	23	24	23	56	20

The WCREs have together attracted more than 204 million DKK in the period 2008-2011. Approximately half of the funds are comprised of the following 7 larger projects and programs:

- *DG Center for Financial Frictions (FRIC), DKK 48 Mio (2012-2018)*
- *ERC grant: Professions in International Political Economies (PIPES), DKK 9 Mio (2011-2015)*
- *2 x 5 PhD stipends (Mobility) in Innovation & Entrepreneurship and in Financial Risk Management, DKK 22 Mio (2010-2013)*
- *Social Science Research Council: Research Unit on Open Innovation Search, DKK 8 Mio (2010-2014)*
- *The Research Project on Industrial Foundations, DKK 8 Mio (2011-2014)*
- *EU FP7 Project CASMACAT, DKK 6 Mio (2011-2014)*

WCRE – Challenges

Direktionen has decided that a new WCRE investment with the primary purpose of improving research performance will be launched from 2014. The next scheme will support new research ideas and research environments, not funded by the WCRE initiative earlier.

The funding of the current WCREs will run out by the end of 2013, the research groups and their endeavors will be embedded in the activities of the hosting departments.

Business in Society (BiS) Platforms¹

The purpose of the platform initiative is three-fold:

- i) To address recognized and recognizable societal challenges of reasonable magnitude
- ii) To bridge disciplinary boundaries and gain synergies across CBS departments
- iii) To be innovative and ambitious within its research and educational area, including providing innovative contributions to CBS research-based education

Therefore, the CBS BiS platforms build on established strengths and focus on gaining synergies across CBS departments and activities. The two CBS BiS platforms launched in 2011, each with a total budget of DKK 6.9 Mio, are designated **Sustainability** and the **Public-Private Relations**, while currently two more platforms are under consideration.

CBS BiS Sustainability Platform 2011 – 2016
CBS BiS Public-Private Platform 2011 – 2016
CBS BiS Competitiveness Platform , under consideration
CBS BiS Entrepreneurship Platform, under consideration

The platforms are staffed by the responsible Academic Directors and supporting project managers and further depend on available departmental faculty resources and activities. The platforms are virtual entities bringing together scholars and stakeholders for exchange and generation of knowledge in addressing common identified societal problems. The Academic Directors are crucial in initiating the dialogue and acting as a catalyst of interaction and communicating knowledge among stakeholders internally and externally. In terms of working across CBS a handful of thematic areas or cross-disciplinary clusters and several new collaborative projects have been initiated and financially supported by the platforms.

Sustainability	5 thematic sustainability research areas	10 new collaborative projects supported
Public-Private	6 cross-disciplinary clusters / research project groups	13 new collaborative projects supported

BiS Platforms - Successes and challenges:

The first year's activities have been quite extensive and to a large extent been focused on mapping of existing strengths as well as planning activities and initiatives across CBS as a basis for developing further synergies between research, education and practice. Detailed information on activities and outputs are being established and reported annually to Direktionen. The measures and reporting differ from e.g. the WCREs, primarily in as far as the platforms are virtual entities with borrowed faculty resources from the departments.

¹ The CBS BiS Platforms are 5 year initiatives to strengthen the CBS identity and direction in areas where society faces significant challenges.

Direktionen believes that the platform initiative will prove to be a strong contributor in terms of new ways of thinking and collaborating to strengthen and develop CBS and contribute to solving great societal challenges. A major challenge for the platforms is to facilitate new forms of cooperation (internally and externally) and initiate new activities while simultaneously maintaining a focus on attracting external funding to ensure that tangible results in both research and education are delivered in 5 years with only 3 year financing guaranteed by CBS.

6. Academic Staff and PhD students. Recruitment and development

The filling of all university positions in Denmark is regulated by law with the intention of ensuring the quality of the recruitments and to avoid nepotism. The national requirements to the employment process make the recruitment process rather slow. Typically CBS is expecting it to take at least a year to fill a position as full professor, and even longer if CBS wants to recruit internationally.

In addition to complying with the national requirements to the employment process, CBS has taken particular steps to raise the quality of recruitment and retention by:

- Recruiting in international competition (by international advertisements, by recruitment activities at the main international conferences, by using assessment committees with international peers and by using CBS' international network)
- Establishing a CBS-Wide Appointment Committee (CWAC), consisting of the academic members of Direktionen and 2 professors appointed by the Academic Council, *see Faculty Recruitment and Retention – Successes and Challenges*
- By supporting new international faculty in connection with visa, housing, schooling, tax-matters and social life

Table 12: Number of VIP, the PHD/VIP ratio, the student/VIP ratio, and the VIP/DVIP ratio

	2009	2010	2011
Number of VIP	653	683	719
Number of tenured VIP (Professors & Associate Professors)	322	333	322
Number of PhDs	192	202	210
PhD/tenured VIP ratio	0,60	0,61	0,65
Number of students (Bachelor & Master only)	13.162	14.192	15.373
Students/all VIP ratio*)	20,2	20,8	21,4

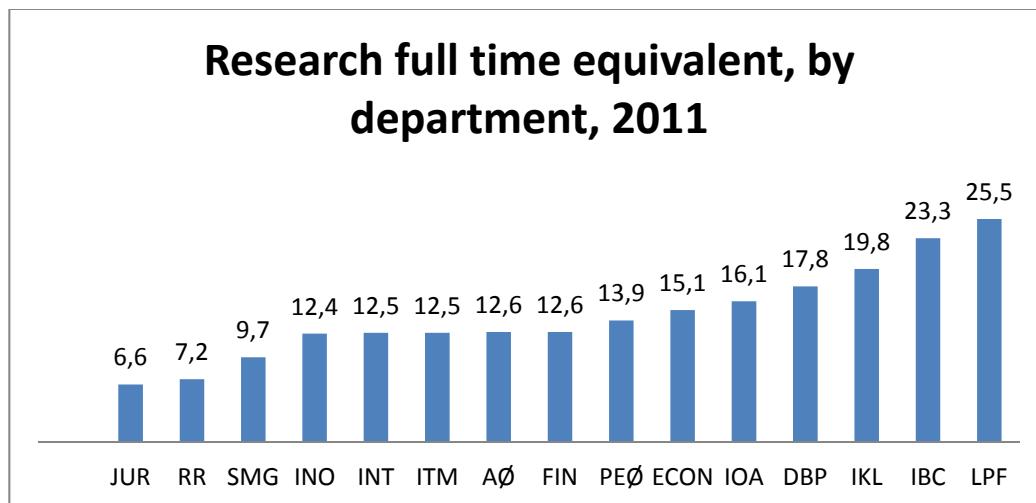
VIP/DVIP ratio	0,99	1,06	0,97
----------------	------	------	------

Table 12 shows the development of the number of VIP, the PHD/VIP ratio, the VIP/student ratio and the VIP/DVIP ratio, indicating:

- That there is a potential to increase the number of PhDs relative to the number of tenured academic staff (VIP)
- That until now the increase in VIP hasn't been able to quite keep up with the increase in students

All core faculty members (assistant professors, associate professors, professors with special obligations and full professors) are expected to do research. Tenured academic staff is normally allocated 34% research time, while assistant professors are allocated 50% research time, but depending on external research funding and individual negotiations the percentage of research time may vary.

Table 12a: Research full time equivalent 2011, by Department



Source: SLS via Targit

Table 12a shows the number of research full time equivalent in 2011 by department. The calculation includes all VIP positions except PhD students. Research assistants and other VIP, who do not have research time, are not included.

International faculty

A little more than 32% of CBS faculty had non-Danish citizenship in 2011, compared to 27% in 2009. The fact that CBS has a large share of international faculty has a number of positive effects for the research environment as well as for the educational programs, including expanding CBS' international network.

Examples of effects of internationalization at CBS, 2011:
<ul style="list-style-type: none"> • 73 foreign guest researchers recorded as having visited CBS for more than 1 month

- 63 CBS researchers visited a foreign university or business school for more than 1 month
- 76 foreign PhD students or 36% of the enrolled PhD students are non-Danish citizens
- 200 faculty or 32 % of faculty are non-Danish citizens

Retention and development

CBS believes that providing an active and ambitious research environment, working conditions that allow sustained time for research, and high quality students is the best way to recruit and retain faculty. Besides, mobility is viewed both as a way of improving the individual researcher's research and teaching skills, but also as a way for CBS to expand its national and international network.

To be able to recruit in an international market CBS has to provide working conditions comparable to international standards. The main competition factors besides the quality of the research environment are teaching hours, salary and career opportunities (e.g. tenure-track).

Besides CBS' recruitment efforts, CBS has launched a number of special initiatives with the purpose of developing the research and dissemination skills of CBS' academic staff, specifically:

- For a number of years CBS has provided media training for its faculty members
- In 2010 CBS introduced the possibility of offering tenure-track positions
- In 2011 CBS appointed an Equal Opportunity Officer. CBS is in the process of implementing the first phase of the proposed initiatives of an equal opportunity working group to ensure that CBS is an attractive research environment for both male and female researchers, and that CBS improves its ability to recruit, develop and retain female research talent, particularly in areas where women are underrepresented. Already implemented are: Gender-balanced assessment committees; a mentoring network will be launched in October 2012. Providing transparency in recruitment processes will be a continuous focus.

Investment in recruitment of Academic staff

In December 2011 the Board decided to make an investment in increasing the number of academic staff (VIP), by using the main part of new funds and by transferring funds from administrative staff to VIP recruitment. Thus in 2011 and 2012 Departments have intensified their efforts to identify and recruit high quality faculty. In 2012 CBS has allocated 71 VIP positions, which currently are in the process of being filled.

Faculty Recruitment and retention - Successes and challenges

At present CBS' biggest challenge is to recruit at the same speed as the growth in the number of students and funding, and at the same time raise the quality of the recruitments, bearing in mind both CBS' ambitious research goals and the pressing teaching needs. Furthermore recruitment in international competition has meant a pressure for higher salaries from candidates (in particular) for full professorships.

CBS has a large number of international academic staff, which makes it even more important to continuously work on making the system of recruitment and promotion more transparent. The establishment of CWAC is one way to achieve more transparency. The purpose of CWAC is:

- To raise the standard of recruitment
- To introduce an additional quality check
- To increase transparency
- To ensure full dialogue before recruitment
- To anchor recruitment and promotion decisions broadly at CBS.

PhD development

Through its doctoral training CBS contributes to the development of Danish society. CBS sees the program's qualities as important for candidates pursuing an academic career as well as for candidates who choose employment in private or public organizations. By significantly contributing to high quality doctoral education, CBS underpins its status as one of Europe's top business schools as high doctoral education is critical for the research life of any academic unit. Further, the training of top candidates for positions at other universities is considered one of the most important qualities of a research institution.

The PhD education at CBS is organized in three PhD schools each with a designated leader who has overall responsibility for the School's PhD programme. While each PhD school covers several departments, in providing the administrative framework and assuring quality in the various elements of the PhD education, a very close interaction between the PhD student and the hosting research environment(s) is crucial for training in research practice, research ethics and for ensuring high quality PhDs.

Facts and figures

CBS PhD activities are modest in size compared to for example The Technical and Life Sciences in Denmark. In 2011 CBS had a total of 210 PhD students and 19.000 students enrolled, while e.g. DTU had some 1.200 PhD students and 7.000 students.

Table 14: PhD students enrolled 2005 - 2011

PhD students enrolled at CBS, headcount 2005-2011						
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
160	174	168	189	192	202	210

Source: Årsrapport 2008 & 2011

In the national context some 1850 PhD students are enrolled in the humanities and social sciences, hereof 11% at CBS. In the social sciences alone more than 20% of the PhD students are enrolled at CBS.

Approximately 11-12 % of the CBS research budget of around DKK 300 Mio has during several years been allocated to the PhD area. The CBS basic research grant does usually not allow a prominent PhD investment, therefore gearing of PhD activities must be secured via external funding.

The CBS intake of new PhD students has for the last couple of year on average been 50 annually. Only 1/3 of the PhD activities or 70 PhD-students are funded by CBS basic funding annually, while 2/3 of the PhD activities are Industrial PhDs, Research Council stipends or co-financed activities with organizations and/or private companies financed by external funds or by gearing of CBS funding.

In December 2011 CBS decided to make a one-off investment in the PhD/junior faculty area, thus expecting around a doubling of intake of PhD students. By October 1st this year already 60 new PhD students have been enrolled in one of the 3 PhD schools.

Following the reorganization of the PhD area at CBS the following aspects have been developed:

- *Stricter entry requirements, including independent assessments of applications for admission and requirement of advance approval for admission when applying for external funding with named candidates for PhD scholarships*
- Enhanced monitoring of progress during the PhD project and mandatory individual presentations or seminars as part of the PhD programme*
- A requirement for two supervisors and tightening of course requirements*

Competitive advantage and challenges:

PhD education at CBS faces a series of challenges. The current supervisory capacity at CBS calls for a larger number of PhD students. The tenured faculty counted in 2011 a total of 322, thus providing a ratio of PhD student to tenured faculty of approximately 2:3. Since training of PhD's is very expensive as compared to European standards, growth is slow.

The 2011 one-off investment plan in the PhD area provides CBS with possibilities for new ways of training PhD students. Thus, new aspects of the doctoral programmes have been developed, e.g. introducing a cohort model with newly enrolled groups of PhD students following mandatory courses. The aim is to ensure relevant training in fundamental skills (e.g. scientific methods), provide an introduction to more senior faculty early in the PhD path, and encourage interaction across PhD students. The cohort model requires a minimum of enrollment of stipends of 5 in a specific field. Thus, time will show if the cohort idea proves advantageous and the financial resources will be available to sustain such future efforts in the PhD area.

Appendices

Appendix A

Appendix A shows the areas of research conducted within each department.

Department	Research areas	Total VIP
Law (Law/JUR)		20
	Commerce and Transactions	
	The Market (Commercial Law & EU Law)	
	Corporate Organization and Social Responsibility	
	Law and Economics	
Accounting and Auditing (AA/RR)		22
	Financial Accounting	
	Management Accounting	
	Auditing	
Strategic Management and Globalization (SMG)		23
	Governing Knowledge	
	Corporate Strategy	
	Strategic Entrepreneurship	
	Offshoring and outsourcing	
	The Organization of Multinational Cooperations	
IT Management (ITM)		31
	Social Media Management	
	The future of money	
	IT in mergers and acquisitions	
	The Internet of Things	
	Big Open Data	
Marketing (MARKT/AØ)		35
	Business-to-Business/Industrial Marketing	
	Consumer Behaviour (incl. Neuroscience)	
	Market Oriented Management and Strategy	
	Marketing Brand Management	
	Retailing and Distribution Management	
	Strategic Design and Business Development	
	Tourism and Culture Management	
Finance (FIN)		38
	Corporate Finance	
	Financial markets and securities pricing	
	Risk management and insurance	
	Statistics	
Innovation and Organizational Economics (INO)		39
	Innovation Studies	
	Entrepreneurship	
	Industrial Dynamics	
	Economic Organization	
	Research Methods	
Economics (ECON)		39
	Macroeconomics and economic policy	

	Applied microeconomics	
	Decision theory, game theory, contract theory	
	Behavioral and experimental economics	
	Econometrics	
	International economics and development economics	
	Public economics (taxation) and fiscal policy	
	Industrial organization and organizational economics	
	Innovation and intellectual property rights	
	Natural resource economics and environmental economics	
	Labour economics	
	Productivity analysis and competitiveness	
	Economics of education	
	Economic growth	
	Household economics and family firms	
Business and Politics (DBP)		39
	The Business and Politics of Technology and Innovation	
	International Political Economy of Finance	
	The Changing Relationship among Public Institutions, Business and Civil Society	
	Sources of National Institutional Competitiveness	
	Networks, Rhetoric, and Culture: The political Economy of Elites	
	Global Economic Governance and Geopolitics	
	The Co-Creation of Organizational and institutional Fields in a Global Economy	
	European Governance and Integration	
International Economics and Management (INT)		40
	International Economics	
	International Business	
	International Corporate Governance	
	Emerging Markets	
	Asian Studies	
	Leisure and Culture Services	
Operations Management (OM/PEØ)		45
	Business Economics	
	Performance Management (Management Control, Accounting)	
	Supply Chain Management	
	Operations Management	
	Innovation Management	
Organization (IO/IOA)		50
	Public Organization and Management	
	Innovation, Technology and Organization	
	Cultural and Experience Economy	
	Human Resource Management and Leadership Development	
	Strategy and Organization	

Intercultural Communication and Management (ICM/IKL)		53
	Corporate Social Responsibility	
	Business & Development Studies	
	Communication, Organisation and Governance	
	Management Education	
International Business Communication (IBC)		72
	The role of language(-s) in interlingual and intercultural communication	
	The role of language and culture competences in organizations	
	The role of language and culture in communication technology and social technologies	
Management, Politics and Philosophy (MPP/LPF)		76
	Management Philosophy	
	Management	
	Public and Political Management	
	Business History	

Singapore Statement on Research Integrity

Preamble. The value and benefits of research are vitally dependent on the integrity of research. While there can be and are national and disciplinary differences in the way research is organized and conducted, there are also principles and professional responsibilities that are fundamental to the integrity of research wherever it is undertaken.

PRINCIPLES

Honesty in all aspects of research

Accountability in the conduct of research

Professional courtesy and fairness in working with others

Good stewardship of research on behalf of others

RESPONSIBILITIES

1. Integrity: Researchers should take responsibility for the trustworthiness of their research.

2. Adherence to Regulations: Researchers should be aware of and adhere to regulations and policies related to research.

3. Research Methods: Researchers should employ appropriate research methods, base conclusions on critical analysis of the evidence and report findings and interpretations fully and objectively.

4. Research Records: Researchers should keep clear, accurate records of all research in ways that will allow verification and replication of their work by others.

5. Research Findings: Researchers should share data and findings openly and promptly, as soon as they have had an opportunity to establish priority and ownership claims.

6. Authorship: Researchers should take responsibility for their contributions to all publications, funding applications, reports and other representations of their research. Lists of authors should include all those and only those who meet applicable authorship criteria.

7. Publication Acknowledgement: Researchers should acknowledge in publications the names and roles of those who made significant contributions to the research, including writers, funders, sponsors, and others, but do not meet authorship criteria.

8. Peer Review: Researchers should provide fair, prompt and rigorous evaluations and respect confidentiality when reviewing others' work.

9. Conflict of Interest: Researchers should disclose financial and other conflicts of interest that could compromise the trustworthiness of their work in research proposals, publications and public communications as well as in all review activities.

10. Public Communication: Researchers should limit professional comments to their recognized expertise when engaged in public discussions about the application and importance of research findings and clearly distinguish professional comments from opinions based on personal views.

11. Reporting Irresponsible Research Practices: Researchers should report to the appropriate authorities any suspected research misconduct, including fabrication, falsification or plagiarism, and other irresponsible research practices that undermine the trustworthiness of research, such as carelessness, improperly listing authors, failing to report conflicting data, or the use of misleading analytical methods.

12. Responding to Irresponsible Research Practices: Research institutions, as well as journals, professional organizations and agencies that have commitments to research, should have procedures for responding to allegations of misconduct and other irresponsible research practices and for protecting those who report such behavior in good faith. When misconduct or other irresponsible research practice is confirmed, appropriate actions should be taken promptly, including correcting the research record.

13. Research Environments: Research institutions should create and sustain environments that encourage integrity through education, clear policies, and reasonable standards for advancement, while fostering work environments that support research integrity.

14. Societal Considerations: Researchers and research institutions should recognize that they have an ethical obligation to weigh societal benefits against risks inherent in their work.

February 3, 2012

Alan Irwin
Dean of Research
ai.research@cbs.dk

Good Research Communication Practice at CBS

Research communication and knowledge sharing with wider society are an integral and important part of CBS' operation as a public university. CBS wishes to encourage researchers to disseminate research knowledge and to engage in public debate by using their academic knowledge to engage with business and societal issues. This memorandum is intended to clarify the CBS position regarding good practice for research communication and participation in public debate.

CBS' general position with respect to overall legislation and ethics will be in accordance with the regulations in the University Act and the principle of freedom of speech in the Danish Constitution (Grundlov).

Furthermore, CBS supports the principles and responsibilities of The Singapore Statement on Research Integrity, 2010 (attached). Specifically, Clause 10 of this Statement declares: '*Researchers should limit professional comments to their recognized expertise when engaged in public discussions about the application and importance of research findings and clearly distinguish professional comments from opinions based on personal views.*'

Accordingly, a researcher is only an expert on topics covered by his/her research expertise, thus in areas in which the researcher is engaged professionally.

Therefore, it must be made clear in public statements (especially when CBS affiliation is being claimed) whether the researcher engages in debate either as a professional academic employed at CBS or as a private person. By researcher, CBS means: Full Professors, Associate Professors, Senior adviser, Assistant Professors, Post.docs. and PhD students. With regard to responsibilities CBS emphasizes that:

- The individual researcher is responsible for making a clear distinction between his/her roles as an academic expert and as a personal opinion-maker in each case of public communication (for instance when being interviewed, publishing articles and opinions, blogs).
- The Head of Department is responsible for ensuring that researchers within the relevant department act according to CBS's good practices for research communication and participation in public debates. Cases of misconduct must be addressed by the Head of Department.
- The Dean of Research is responsible for undertaking an annual status report with heads of departments regarding research communication, including a review of local practices and the handling of cases of misconduct. The Dean of Research will establish a committee which will conduct an annual research communication review.
- Academic Council has special responsibility for issues of freedom of research and research ethics. Academic Council advises the President (rektor) on research freedom, research integrity, research ethics and good scientific practice.

In order to support heads of departments and individual researchers on matters of professional communication, CBS will offer a competence development course 'Meet the Press'. If further clarification is needed concerning these general principles, colleagues should contact Patrick Gram, Office of External Affairs, CBS Communication or Vice Dean of Research Communication, Flemming Poulfelt.

External financing CBS 2001-2011

Introduction:

This report contains an overview over CBS' external financing from 2001-2011. CBS is registering external financing under three different internal accounts. These are: UK 90, 95, 97 (UK 90 means Commercial Services Rendered by Public Institutions ("Indtægtsdækket virksomhed"), UK 95 means external financed research projects, UK 97 means other external financed projects.) All figures in this report are based on the sum of all three internal accounts.

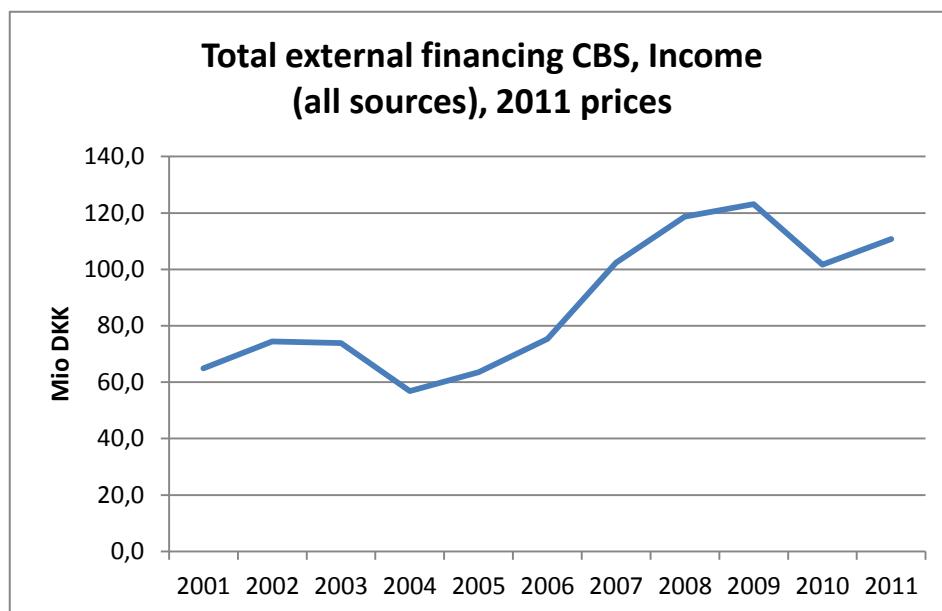
Dean's Office, Research
Research Support

Status: 02.10.2012
CSA/KBS/KS/PAO

Kilevej 14a
DK-2000 Frederiksberg

www.cbs.dk

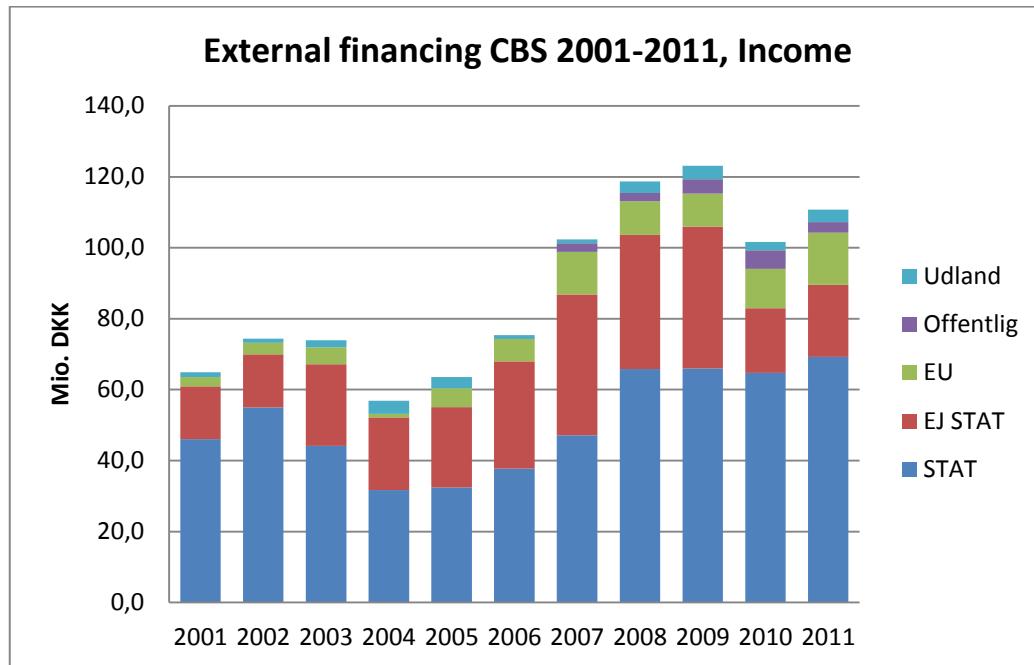
1. Total external financing CBS 2001-2011, income



Comments:

- Overview based on income (indtægt), not grants (bevillinger/tilsagn).
- All types of income are included
- All figures in 2011 prices.
- All UK/all sources included.
- Source: 2007-2011 Navision SAG. 2001-2006 ØSS, CBS' previous financesystem

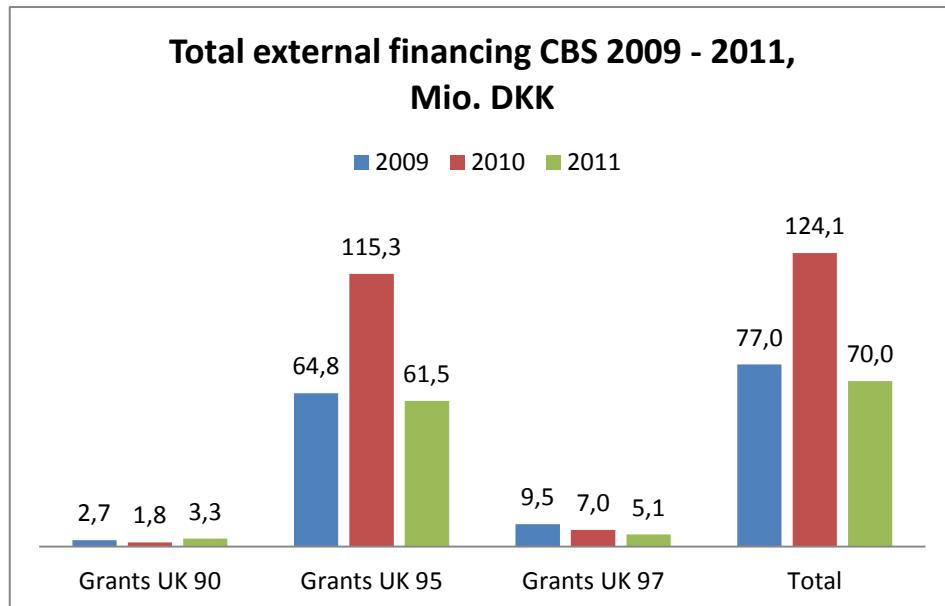
2. External financing CBS 2001-2011, income (5 sources)



Comments:

- Overview based on income (indtægt), not grants (bevillinger/tilsagn), 2011 prices.
- All UK/types of income are included
- Category "Offentlig" (public) was first invented in 2007.
- Category *STAT* means all grants in competition from the Danish state, category *Offentlig* means all other public sources, which are not *STAT*, *EJ STAT* means all other national sources (e.g. private foundations).
- Source: Navision/SAG via Targin for 2007 - 2011. 2001-2006 ØSS, CBS' previous financesystem.

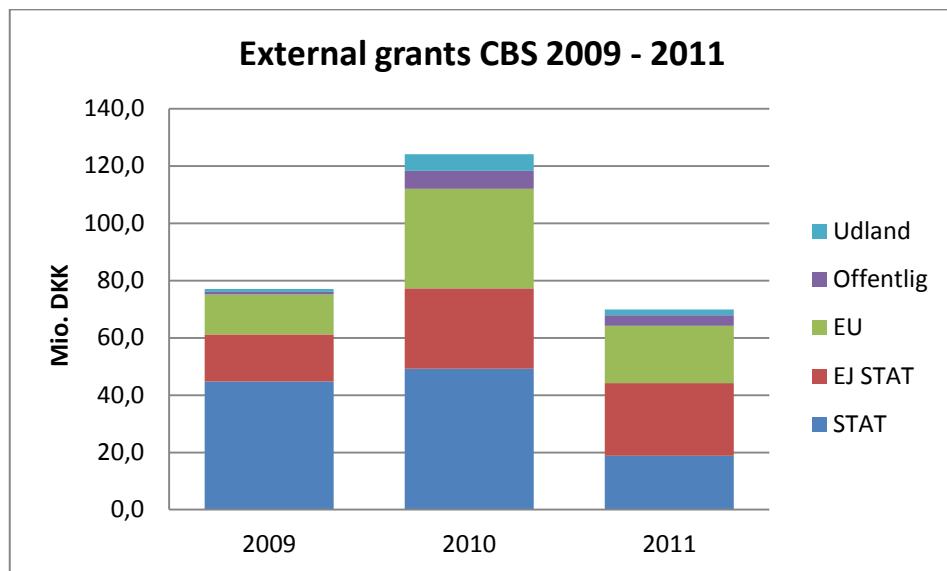
3. Total external financing CBS 2009-2011, grants



Comments:

- Overview based on grants (bevillinger/tilsagn), not income (indtægt), 2011 prices.
- In the first place an automated overview before 2009 has not been possible to produce because of data quality and a change of the registration system. If there should be given an overview before 2009, a comprehensive manual runthrough of all data has to be done.
- Source: Navision/SAG via Reporting Services

4. External financing CBS 2009-2011, grants (5 sources)



Comments:

- Overview based on grants (bevillinger/tilsagn), not income (indtægt), 2011 prices.
- In the first place an automated overview before 2009 has not been possible to produce because of data quality and a change of the registration system. If there should be given an overview before 2009, a comprehensive manual runthrough of all data has to be done.
- Categories see above.
- Source: Navision/SAG.

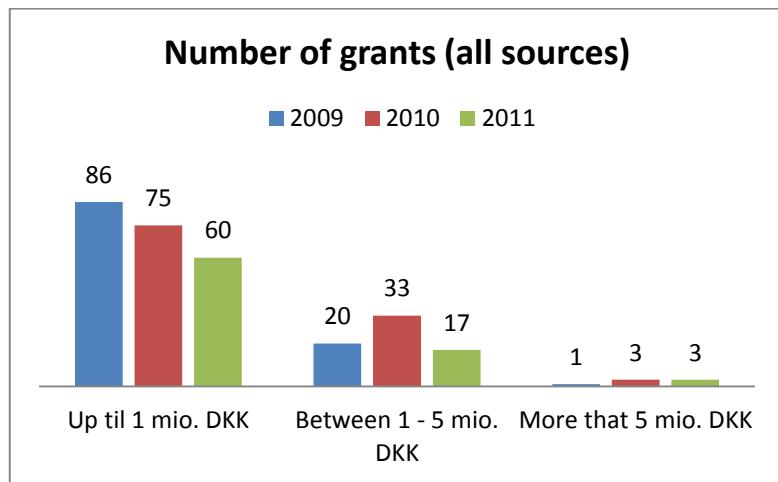
5. External financing per department/distribution at CBS 2001-2011, income

DKK mio.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Departments												
CKK			0,1	0,5	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	1,3	0,1	3,4
JUR	0,3	0,5	0,5	0,3	0,8	0,3	1,4	1,6	1,7	1,8	1,4	10,6
RR	1,2	1,1	1,0	0,0	-0,4	0,1	0,1	0,4	0,9	0,5	0,4	5,2
SMG					0,1	1,8	2,3	1,9	2,7	2,9	2,9	14,6
ITM	4,6	4,6	6,7	3,1	3,4	4,0	6,5	6,3	7,7	6,8	2,9	56,6
AØ	1,8	5,6	3,4	1,9	4,1	4,1	4,1	3,6	2,5	5,5	3,7	40,3
FIN	0,1	1,1	0,5	0,3	0,4	0,4	0,7	2,9	1,6	0,5	1,7	10,2
INO	5,6	7,2	6,4	3,8	5,7	7,4	7,4	6,8	5,9	6,4	4,6	67,1
ECON	0,7	0,2	0,6	2,7	6,2	6,0	9,6	11,2	15,4	9,0	11,3	72,8
DBP					2,4	2,9	6,5	8,0	9,6	5,3	6,1	40,7
INT	2,0	2,3	2,4	2,9	0,5	1,4	2,0	4,9	4,1	3,5	2,6	28,6
PEØ	6,4	9,1	7,9	7,3	8,3	5,8	7,3	3,9	2,1	3,1	11,9	72,9
IOA	8,5	8,3	7,1	4,6	5,3	9,3	10,9	13,7	12,6	8,7	7,5	96,6
IKL	2,3	3,6	3,8	3,8	3,6	5,5	7,6	11,4	11,9	12,3	13,6	79,3
IBC	3,4	4,1	2,1	3,4	4,5	3,8	7,2	6,7	11,7	8,1	6,7	61,5
LPF	14,5	21,0	12,4	10,5	9,7	7,9	10,7	13,6	11,9	10,6	11,4	134,1
Total	51,4	68,6	55,0	45,1	54,8	60,7	84,5	97,0	102,5	86,3	88,6	794,5

Comments:

- Overview based on income (indtægt), 2011 prices.
- Other units: Administrative units, Education and centres are not included in the overview, therefore there is a divergence between 2. and 4.
- Source: Navision/SAG.

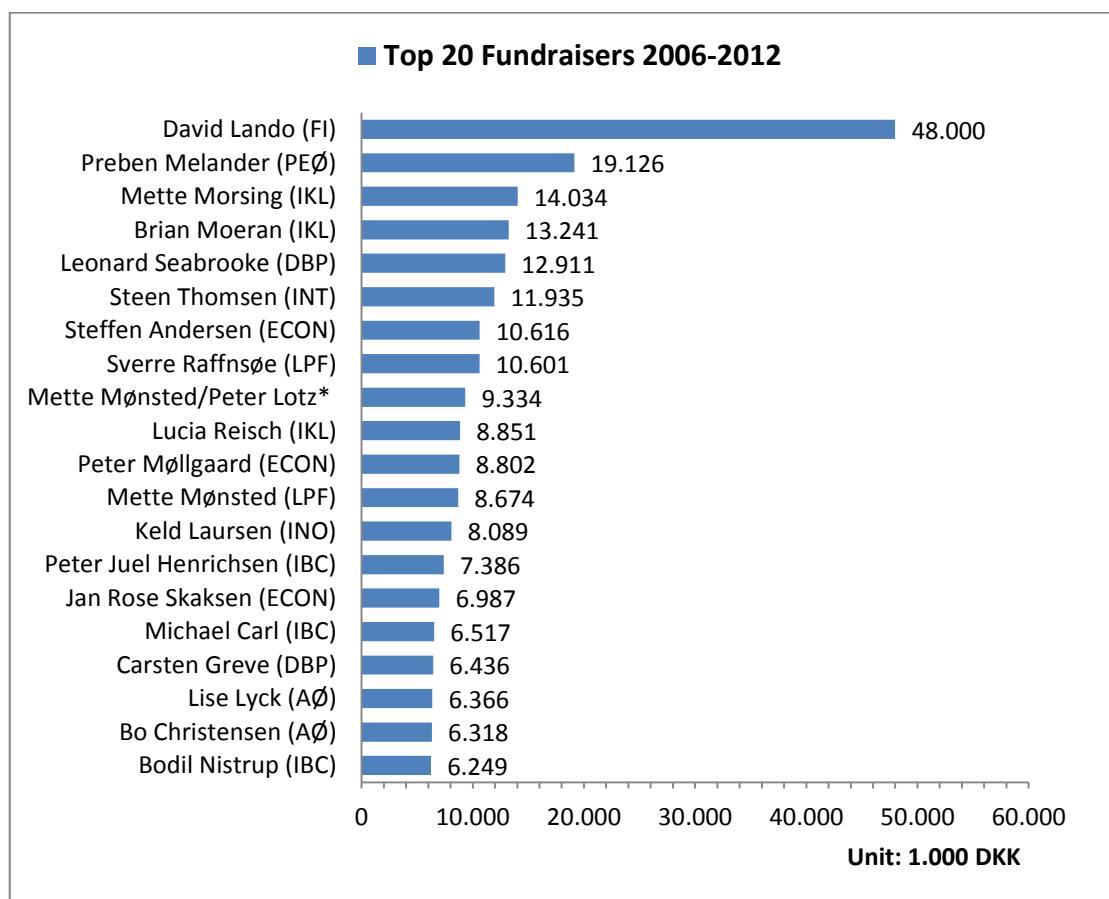
6. Size of grants, figures upon distribution 2009-2011



Comments:

- Overview based on grants (bevillinger/tilsagn), not income (indtægt), 2011 prices.
- In the first place an automated overview before 2009 has not been possible to produce because of data quality and a change of the registration system. If there should be given an overview before 2009, a comprehensive manual runthrough of all data has to be done.
- Source: Navision/SAG.

7. TOP 20 Fundraisers 2006-2012



Comments:

- The list includes all grants from all sources from 2006-2012.
- New grants from 2012 are not included, this is especially important in relation to the 2 new ERC-grants.
- * The figure Mette Mønsted/Peter Lotz is related to the CIEL-grant sum.
- Figures for 2012: Status per 31.8.2012.

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Plichtigt mål: Kvalitet i uddannelserne

1.3: VIP/DVIP ratio

3/10-12

Beskrivelse:

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

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

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

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

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

Initiativer:

- Udvikle VIP rekrutteringsstrategier på institutniveau med henblik på at sikre højest mulig kvalitet i rekrutteringen.
- Udvikle langsigtede planer for udviklingen i antallet af VIP, baseret på forventninger til vækst i studenttal og øvrig funding.
- Øge antallet af VIP i takt med forventet vækst i studenttal og DVIP, og igangsætte rekrutteringsprocessen 1 – 2 år før væksten forventes realiseret.
- Løse et kortsigtet VIP/uv.behov ved ansættelse af PhD'er og adjunkter, hvor ansættelsesprocessen er kortere. Et sådant tiltag vil også øge rekrutteringsgrundlaget til faste VIP stillinger.
- Udvikle data, der kan forbedre viden om rekrutteringsprocessen: længde af rekrutteringsprocessen, antal kvalificerede ansøgere fordelt på køn, udenlandske ansøgere, sammensætning af bedømmelsesudvalg, ansattes institutionsbaggrund (intern/ekstern) m.v.
- Optimere ansættelsesprocessen (ex. opslag, varighed af bedømmelsesprocessen, beslutningsproces).
- Løbende forbedre rekrutteringsmuligheder og fastholdelsesmuligheder:
 - Løbende arbejde for at arbejdsbetingelserne på CBS er internationalt

- konkurrencedygtige (karieremuligheder, orlovsmuligheder, koncentrerede perioder til forskning, gode studerende og relevante undervisningsopgaver).
- CBS opfatter mobilitet som en positiv ting, idet mobilitet både forbedrer den enkeltes forsknings- og undervisningsmæssige kvalifikationer og samtidigt udvider CBS' internationale netværk.
 - Være synlig i internationale rekrutteringsfora (relevante web sites, konferencer, internationalt netværk).

Opmærksomhedspunkter:

- Usikkerhed omkring fremtidige indtægter kan begrænse mulighederne for at igansætte en vækst i antallet af VIP i tide.
- Opslag og besættelse af stillinger forudsætter, at der er kvalificerede kandidater på relevante områder. Behovet for hurtig rekruttering må ikke føre til, at der går på kompromis med kvaliteten i ansættelserne.
- Institutlederne skal sikre, at der er relevante undervisningsopgaver til de mulige kandidater til de opslæde stillinger, henholdsvis at der er sammenfald mellem undervisningsbehov og kvalifikationer hos de potentielle kandidater.
- Det er ikke en løsning at reducere antallet af DVIP for at forbedre VIP/DVIP ratioen, da dette ville reducere mængden af undervisning (timer, holdstørrelser, vejledning) og dermed kvaliteten af uddannelserne. Prioritering af midler til ansættelse af VIP er derfor nødvendigt, men kan selvfølgelig kolidere med andre vigtige behov.
- Der kan være en modsætning mellem ønsket om koncentreret og øget forskningstid med henblik på at øge kvaliteten af publiceringen og ønsket om mere undervisning ved faste VIP.

Status:

- Der forventes at forelægge institutstrategier 1. januar 2013.
- Der er foretaget 3 allokeringsrunder i 2012, hvor der blev allokeret ca. 141 VIP-stillinger og 55 PhD-stillinger.
- Flere institutter er aktive på det internationale jobmarked i forbindelse med de største konferencer inden for området.
- Der udarbejdes flerårsbudgetter bl.a. med henblik på at kunne forudsige behovet for VIP i fremtiden.
- Der følges månedligt op på rekrutteringsprocessen med henblik på at kunne forudsige rekrutteringshastighed for forskellige stillingskategorier, personaleomsætning m.v.
- Der arbejdes med at udvikle rapporter vedr ansættelsesprocessens længde, antal kvalificerede ansøgere, statsborgerskab, ansattes køn m.v. Den første rapport forventes at forelægge omkring 1. januar 2013

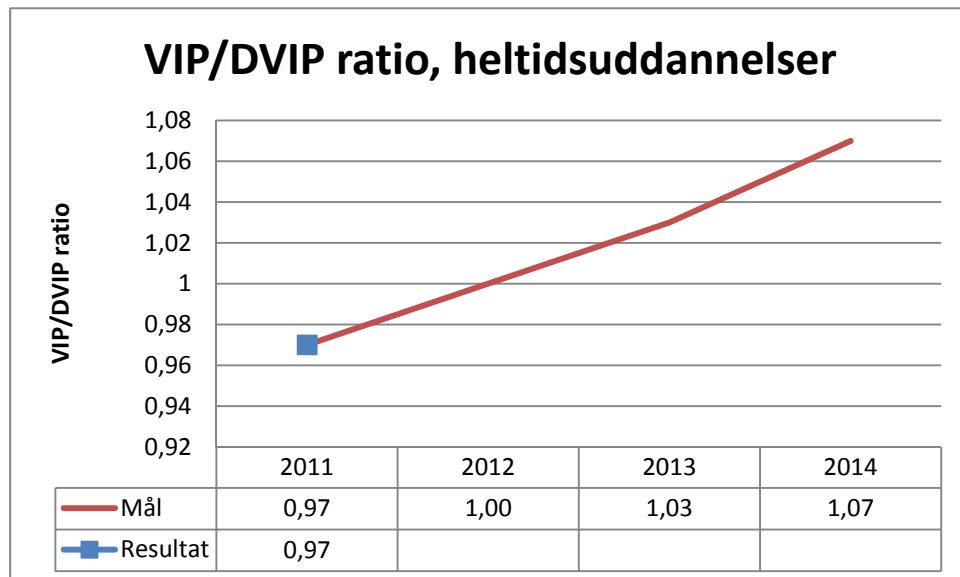
Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgørelsen tager udgangspunkt i CBS' egne registreringer af undervisernes aktiviteter på bachelor og kandidatuddannelserne. Der trækkes data fra Prophix og SLS. I opgørelsen indgår alene de timer, der kan henføres direkte til de enkelte uddannelser.
- Målingen foretages alene på heltidsuddannelserne (bachelor og kandidat), og der medtages kun de aktiviteter, der direkte kan relateres til de enkelte uddannelser. Tallet kan således ikke sammenlignes med den ratio, der fremkommer ved at anvende Danske Universiteters Nøgletal, hvor alle aktiviteter fordelt på uddannelsesformål indgår. VIP/DVIP

ratioen beregnet på baggrund af Danske Universiteters tal vil typisk være højere, som konsekvens af at hovedparten af de uddannelsesrettede aktiviteter, der ikke henføres til enkelte uddannelser, varetages af VIP.

- Ratioen gøres op én gang årligt på baggrund af finansåret. Det vil ikke være muligt at følge ratioen meningsfuldt henover året – Hvis datakvaliteten tillader det, vil der dog blive udarbejdet en prognose for årets resultatet i september/oktober

De konkrete milepæle for kontraktperioden er følgende:


Ansvarlige:

Direktionsmedlem / Ansvarlig afdeling:	Forskningsdekan Alan Irwin og Uddannelsesdekan Jan Molin / Dekansekretariatet for forskning og Dekansekretariatet for uddannelse
---	--

Bilag:

- Ingen bilag

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Selvvalgt mål: Øget forskningsomfang og forskningskvalitet

6.1: Forskningsomfang

3/10-12

Beskrivelse:

Som måling på forskningsomfang har CBS valgt at tage udgangspunkt i den nationale BFI måling og sammenholde den med antallet af årsværk anvendt til forskning. Det er CBS' vurdering at BFI målingen er en god indikator for måling af forskningsomfang, da den opgør mængden af publikationer målt som point, der er publiceret i en given periode. BFI målingen dækker hovedparten af CBS' forskningsområder og dermed også en betydelig andel af CBS' forskning.

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

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

Initiativer:

- Udvikle VIP rekrutteringsstrategier på institutniveau med henblik på at sikre højest mulig kvalitet i rekrutteringen.
- Udvikle publikationsstrategier på institutniveau.
- Prioritere – på institutniveau – forskningsplanlægning, tilpasset den enkelte forskers behov.
- Udvikle data om publikationsadfærd:
 - Offentliggørelse og diskussion af publikationsstatistik på institutterne, i institutlederkreds og i Akademisk Råd.
 - Kortlægning af hvilke tidsskrifter CBS forskere publicerer i.
- Benchmarking i Danmark indenfor det samfundsvideuskabelige område.
- Etablere en mentorordning på institutniveau og et mentornettværk på CBS.
- Stille konsulent til rådighed til at assistere VIP med at gøre forskningsresultater klar til submission med henblik på efterfølgende publicering (support til publiceringsprocessen).
- Fortsat arbejde for, at CBS er repræsenteret i de fagggrupper, der udvælger tidsskrifter, der udløser BFI point.

Opmærksomhedspunkter:

- Der vil være en modsætning hos nogle forskere mellem ønsket om at øge antallet af BFI point og ønsket om at score højt på UT Dallas, FT45 og ASB, da kvaliteten af publikationerne på de tre lister ikke afspejles i det antal BFI point, der udløses for sådanne artikler.
- Der kan være en modsætning mellem ønsket om koncentreret og øget forskningstid med henblik på at øge kvaliteten af publiceringen og ønsket om mere undervisning ved faste VIP,
- Det kan være en udfordring at sikre at tidsskrifter, hvor CBS forskere publicerer, kommer på BFI listen,
- Produktionstiden på publikationer er ca 3-4 år, så der er en forsinkelse i forhold til det output der kommer af rekrutteringsindsatsen, og i det hele taget i forhold til output på initiativer der igangsættes.

- Det er en udfordring at sikre en fuldgyldig registrering af publikationer.

Status:

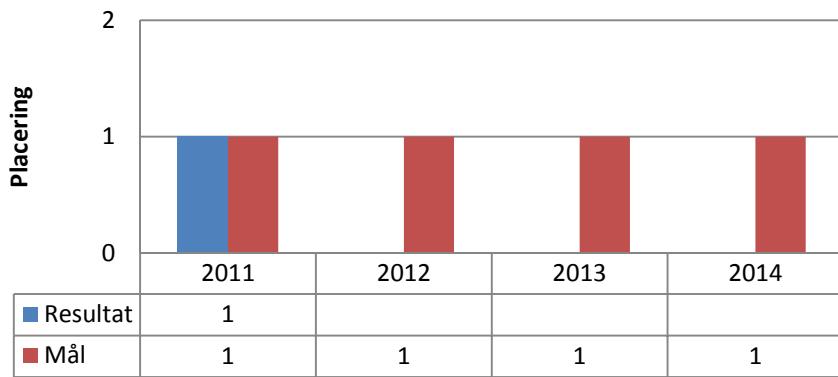
- Der forventes at foreligge institutstrategier 1. januar 2013.
- CBS har iværksat et pilotprojekt i 2012, hvor en konsulent assisterer VIP med at gøre forskningsresultater klar til submission med henblik på efterfølgende publicering (support til publiceringsprocessen).
- CBS er repræsenteret i 24 ud af 68 BFI faggrupper. Vi vurderer at CBS på nuværende tidspunkt er repræsenteret i alle relevante faggrupper.
- Biblioteket har data vedr publiceringsadfærd tilbage i tid, og har BFI data siden BFI blev indført i 2009.
- Fra 2012 indkalder Biblioteket registrering af publikationer 2 gange om året i stedet for 1 gang om året.
- Der udarbejdes en årlig rapport over CBS's publicering.

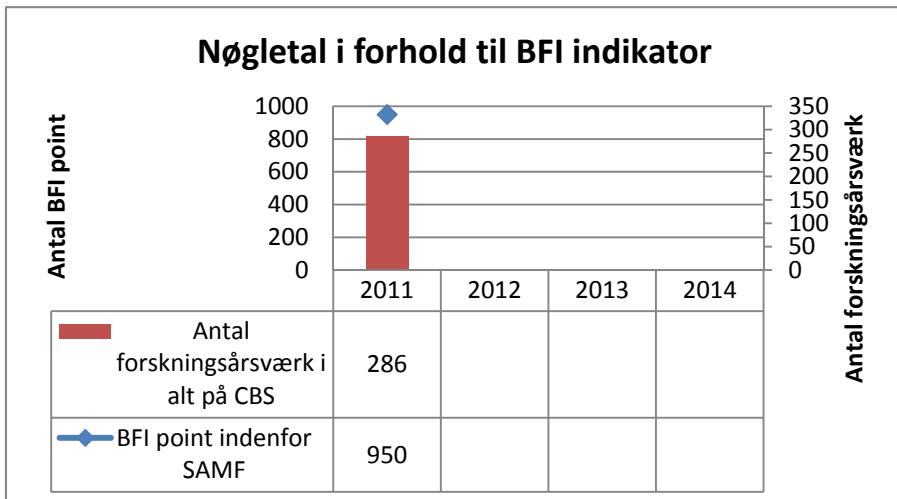
Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgørelsen viser hvilken placering CBS ligger på, når antallet af BFI point indenfor det samfundsvidenskabelige område sammenlignes med antallet af VIP årsværk fordelt på formålet "forskning" jf. Danske Universiteters Statistiske Beredskab.
- Antallet af forskningsårsværk defineres, som antallet af VIP årsværk fordelt på formålet forskning i Danske Universiteters nøgletal. CBS opdeler ikke forskningsårsværkene på hovedområde hvorfor der i opgørelsen medtages alle VIP forskningsårsværk (HUM + SAMF) men BFI publikationer indenfor samfundsvidenskab. CBS medtager ikke øvrige publikationer indenfor andre hovedområder, da antallet af BFI point her er meget begrænsede.
- Målepunktet opgøres én gang årligt i efteråret

De konkrete milepæle for kontraktperiode er således følgende:

**Placering sammelignet med øvrige universiteter
indefor det samfundsvidenskabelige område**





Ansvarlige:	
Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling:	Forskningsdekan Alan Irwin / Dekansekretariatet for forskning

Bilag:	
• Ingen bilag	

H A N D L E P L A N



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Selvvalgt mål: Øget forskningsomfang og forskningskvalitet

6.2: Forskningskvalitet

3/10-12

Beskrivelse:

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

CBS har besluttet at fokusere på 3 målinger:

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

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

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

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

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

Ambitionen for kontraktperioden er

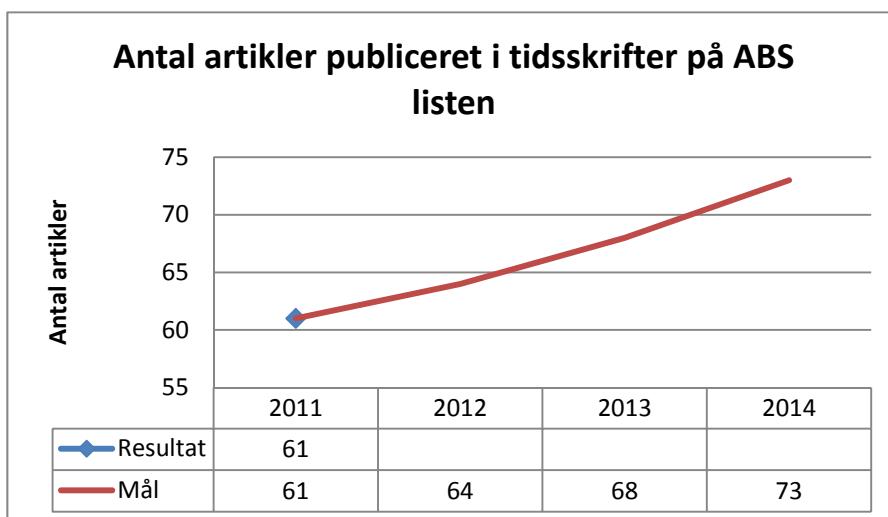
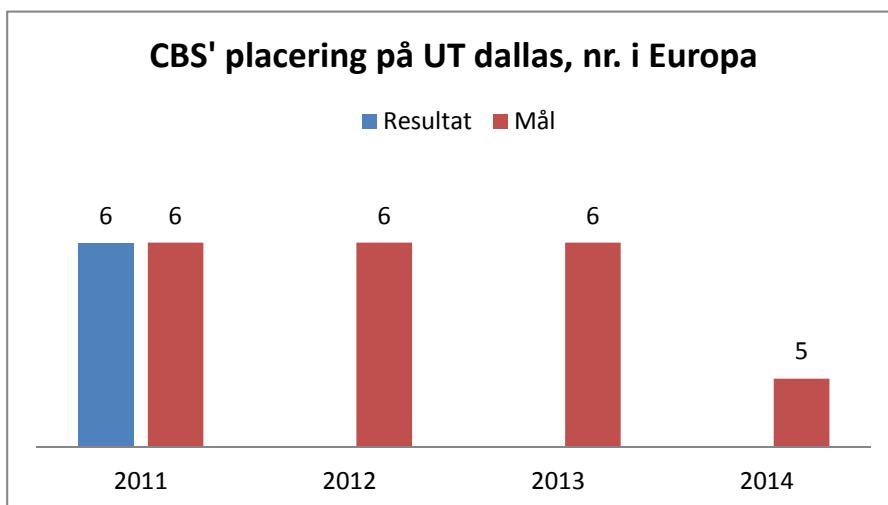
- at CBS inden 2014 skal gå én plads op på UTD listen
- at antallet af artikler publiceret på ABS listen skal stige med 20 pct. sammenlignet med perioden 2010-2011
- at antallet af artikler publiceret på FT45 listen skal øges med 20 pct. sammenlignet med

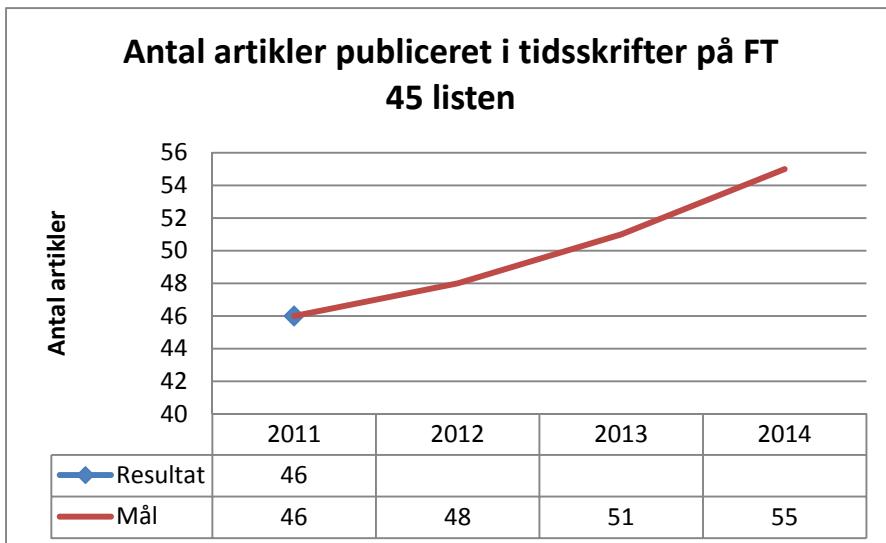
2010-2011
Initiativer:
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle VIP rekrutteringsstrategier på institutniveau med henblik på at sikre højest mulig kvalitet i rekrutteringen, herunder kvaliteten af kandidaternes publikations 'record'. • Prioritere – på institutniveau – forskningsplanlægning, tilpasset den enkelte forskers behov. • Udvikle publikationsstrategier på institutniveau, herunder udvikle publiceringsstrategier og målepunkter for områder, der ikke er dækket af de 3 lister. • Udbrede kendskabet til hvilke tidsskrifter, der er på de 3 lister. • Kortlægge, hvem der har publiceret på listerne hidtil og i hvilke tidsskrifter. • Kortlægge, hvem der er nummer 5, evt 1-5 og 7 på UT Dallas listen, således at relevante initiativer kan iværksættes. • Etablere en mentorordning på institutniveau og et mentornettværk på CBS. • Stille konsulent til rådighed til at assistere VIP med at gøre forskningsresultater klar til submission med henblik på efterfølgende publicering (support til publiceringsprocessen). • Give nye medarbejdere CBS tilknytning (Forfatter ID) i tidsskriftsdatabaserne hurtigst muligt, så deres publikationer vil optræde som CBS-publikationer.
Opmærksomhedspunkter:
<ul style="list-style-type: none"> • Det er et begrænset udsnit af CBS' forskere, der kan publicere i tidsskrifterne på disse lister, da det primært er tidsskifter indenfor de traditionelle Business School discipliner, der indgår i listerne. • Der vil være en modsætning hos nogle forskere mellem ønsket om at øge antallet af BFI point og ønsket om at score højt på UT Dallas, FT45 og ASB, da kvaliteten af publikationerne på de tre lister ikke afspejles i det antal BFI point, der udløses for sådanne artikler. • Der kan være en modsætning mellem ønsket om koncentreret og øget forskningstid med henblik på at øge kvaliteten af publiceringen og ønsket om mere undervisning ved faste VIP. • Det er ikke kun vores egen performance der har betydning for vores ranking på UT Dallas, men også de øvrige Business Schools' performance. • CBS' muligheder for at avancere på listerne afhænger af hvem der er nummer 5, evt 1-5 og 7. • Produktionstiden på publikationer er ca 3-4 år, så der er en forsinkelse i forhold til rekrutteringsindsatsen, og i det hele taget i forhold til output på initiativer der igangsættes. • De 3 lister er overlappende, hvilket betyder at resultatet på en liste vil påvirke resultatet på de øvrige 2 lister i høj grad. • Være opmærksom på betydningen af, at visiting professors registrerer deres publikationer som CBS publikationer. • Der tælles i 2 års intervaller i ABS og FT 45, hvilket betyder at svingninger årene imellem reduceres.
Status:
<ul style="list-style-type: none"> • Der forventes at foreligge institutstrategier 1. januar 2013. • CBS har iværksat et pilotprojekt i 2012, hvorefter en konsulent assisterer VIP med at gøre forskningsresultater klar til submission med henblik på efterfølgende publicering (support til publiceringsprocessen).

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgørelsen baseres på CBS egne optællinger på baggrund af registreringer i PURE.
- I opgørelserne tælles der alene artikler og reviewartikler og ikke anmeldelser og editorials. Det er ligeledes vigtigt at understrege, at der tælles i 2 års intervaller for så vidt angår ABS og FT45, hvor første måling sker for perioden 2010-2011 og slutter med 2013-2014. Mens UT Dallas er opgjort i 5 års interval. Her startes der med 2007-2011 og slutter med 2010-2014
- CBS' placering på UT Dallas listen opgøres én gang årligt
- Artikler på ABS listen kan opgøres løbende såfremt institutterne indrapporterer til biblioteket løbende – ellers én gang årligt primo året.
- Artikler på FT45 listen kan opgøres løbende såfremt institutterne indrapporterer til biblioteket løbende – ellers én gang årligt primo året

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



**Ansvarlige:**

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling:	Forskningsdekan Alan Irwin / Dekansekretariatet for forskning
---	---

Bilag:

- | |
|---------------|
| • Ingen bilag |
|---------------|

H A N D L E P L A N

Selvvalgt mål: Contribution to Society

7.2: Ekstern finansieret forskning

3/10-12

Beskrivelse:

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

Med EU Kommissionens lancering af FP7 i 2007, blev der for første gang i EU regi etableret en række udbud med fokus på "Socioeconomic sciences and humanities". CBS har fra 2007 til i dag formået at skabe sig en tydelig placering i FP7. Med lancering af kommissionens næste rammeprogram for forskning (Horizon 2020) forsættes det specifikke udbud af midler til Socioeconomic sciences and humanities, samtidig forstærkes fokus på inddragelse af de samfundsvidenskabelige forskningsmiljøer i udbuddene til de tekniske/våde udbud.

Også på den nationale forskningsscene ses en tendens hen i mod øget inddragelse af de samfundsvidenskabelige forskningsmiljøer og en anerkendelse af de samfundsvidenskabelige og humanistiske forskningsmiljøers mulighed for at bidrage til en vækstdagsorden. Det skal dog bemærkes at andelen af både de nationale - og EU's forskningsmidler til samfundsvidenskabelig og humanistisk forskning er endog meget mindre end til de tekniske/våde videnskaber. CBS vil ligeledes have fokus på at øge den eksterne finansiering fra private kilder, dette gælder både fra fonde og fra private virksomheder, men CBS har dog også her samme udfordring som ved EU og nationale kilder.

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

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

Initiativer:

CBS udvikler og implementerer en forskningsstøttestrategi med bl.a. følgende fokuspunkter:

- 1) Udvikling og understøttelse af institutternes strategier ifht. hjemhentning af eksterne forskningsmidler.
- 2) Styrke mulighederne for rekruttering af topforskere til CBS ved sammen med instituttet, at have fokus på dette, når der forberedes ansøgninger.
- 3) Tiltrækning af flere såkaldte 'blockbusters': hjemhentning af bevillinger på ca. 10 mill. DKK eller mere.
- 4) Styrke særligt Worlds Class Research Environments og BiS Platforme ved at hjemhente

H A N D L E P L A N

- ekstern finansiering – herunder understøttelse af koordinerede tværdisciplinære samarbejder.
- 5) Øget indsats overfor private fonde og private partnere – herunder understøttelse af CBS' øgede fokus på samarbejdet med andre sektorer, organisationer og virksomheder i Danmark.
 - 6) Prioritering af deltagelse i projekter og initiativer på tværs af institutioner og sektorer.

Opmærksomhedspunkter:

- Der kan forventes periodiske variationer i målopfyldelsen for hjemhentning af eksterne midler. For det første forventes det, at en forskergruppe efter at have fokuseret på at tiltrække eksterne midler et år, det efterfølgende år vil fokusere på at levere resultater på andre områder, f.eks. forskningspublikationer og ph.d.'er. CBS skal derfor være opmærksom på gensidig afhængighed af ressourcerne i indfrielsen af målene. Dvs. at dette mål kan være modstridende med andre mål, hvis det er de samme forskere, der forventes at kunne indfri dem i samme periode. For det andet er risikoen for udsving i forbruget større ved øget fokus på større bevillinger, da de store bevillinger kommer sjældnere end de små.
- Det ministerielle mål om at afskaffe universiteternes mulighed for frikøb kan negativt påvirke CBS forskernes incitamenter til at søge eksterne midler.
- Vi skal være opmærksomme på, at det er en udfordring for CBS at hente store midler hjem til samfundsvidskabelig forskning. Der er f.eks. ifht. til de tekniske videnskaber øremærket meget små portioner midler til ren samfundsvidskabelig forskning i de offentlige systemer. Se vedlagte bilag: 'Små midler til samfundsvidskabelig forskning'.
- Institutlederne skal være opmærksomme på de forskellige typer bevillinger set i forhold til hvor den enkelte forsker er i sin karriere. F.eks. kan mindre bevillinger styrke yngre forskeres karriere meget, mens det giver mere mening for stærke seniorforskere at forsøge at tiltrække de store bevillinger til CBS. Dette kunne f.eks. være et fast punkt, som institutlederen drøfter med den enkelte forsker under MUS.

Status:

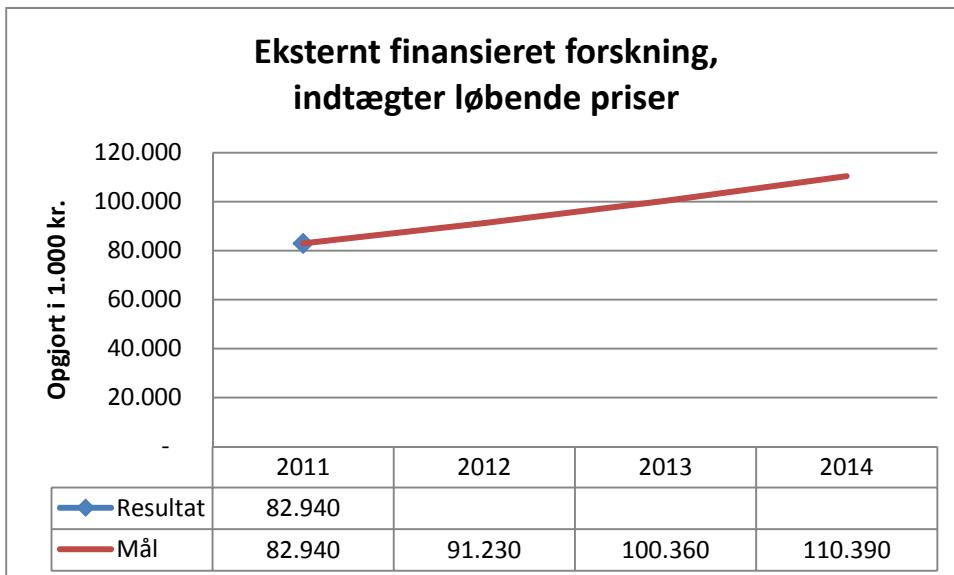
- Der forventes at foreligge institutstrategier 1. januar 2013.
- CBS har i 2012 tiltrukket følgende 'blockbusters'::
 - Grundforskningscentret "FRIC", DKK 48 millioner
 - CBS' andet og tredje prestigefyldte European Research Council (ERC) grant samlet på i alt DKK 18 millioner
 - Bevilling fra A.P. Møller Fonden på DKK 40 millioner.
- Business in Society:
 - CBS er i øjeblikket i dialog med en privat fond om en større bevilling til et professorat inkl. forskergruppe indenfor et af BIS-platormenes fagområder.
- Eksempler på tiltrækning af midler fra private fonde:
 - CBS har mere end fordoblet hjemtaget af midler fra Otto Mønsted til dækning af gæsteprofessorater: fra 2 til 5 gæsteprofessorater.
 - Professor Steen Thomsen har tiltrukket midler fra flere store private fonde i Danmark til projektet "De danske erhvervsdrivende fonde".
 - Professor Anker Brink Lund har tiltrukket midler fra Realdania og Tuborgfondet til oprettelsen af et nyt forskningscenter "Center for Civilsamfundsstudier".

H A N D L E P L A N

Definition på mål/opgørelsesmetode og -frekvens:

- Opgørelsen viser projekternes indtægter registreret i det pågældende finansår jf. resultatopgørelsen. Dette afspejler de aktiviteter der har fundet sted i løbet af året. I opgørelsen indgår alle eksternt finansierede forskningsprojekter kategoriseret under konto UK95.
- Der kan udarbejdes løbende målinger én gang om måneden. **Der afrapporteres til bestyrelsen hvert år.**

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



Ansvarlige:

Direktionsmedlem/Ansvarlig afdeling:	Forskningsdekan Alan Irwin / Dekansekretariatet for forskning
--------------------------------------	---

Bilag:

- Små midler til samfundsvidenkabelig forskning

Bilag -7.2 Ekstern finansieret forskning

**Små midler til samfundsvidenskabelig forskning
-eksempler på tildelinger til samfundsvidenskabelig forskning i Danmark og EU.**

2,8 % af midlerne i det danske forskningsrådssystem er øremærket til samfundsvidenskabelig forskning

Ud af Det Danske Forskningsrådssystems samlede budget i 2011 på DKK 4,2 milliarder uddelte Forskningsrådet for Samfund og Erhverv DKK 121 million til samfundsvidenskabelig forskning. De DKK 121 millioner svarer til 10 % af de midler, Det Frie Forskningsråd uddelte i 2011. Til sammenligning uddelte Forskningsrådet for Teknologi og Produktion DKK 318 millioner, svarende til 27 %.

1,85 % af EU's forskningsmidler til forskningssamarbejder går til Social Sciences

EU's syvende rammeprogram har et budget på €48 milliarder. Heraf uddeles €32 milliarder til forskningssamarbejder. De €32 milliarder fordeles på 10 temaer (såsom Sundhed, IKT, Miljø mv.). Temaet for "Social sciences and Humaniora" modtager €0,6 milliarder ud af de € 32 milliarder – svarende til 1,85 %. De resterende €31,4 milliarder er allokeret til de tekniske videnskaber¹

Projekter under de tekniske videnskaber er ofte meget omkostningstunge på udstyr – hvor humaniora og social sciences projekterne primære udgifter er til forskere.

¹ Health, Food and biotechnology, ICT, Nano, Energy, Environment, Transport, Space and Security,

Seminar pkt. 4: Business in Society: Opdatering vedr. strategiens initiativer

Bestyrelsen vedtog i oktober 2011 en genfortolkning af CBS' overordnede strategi "Business in Society".

Det er ikke formandsskabets eller rektors indstilling, at strategien skal revideres for nuværende.

Punktets primære formål er derfor, at opdatere bestyrelsen på udviklingen indenfor for de operationaliserede dele af strategien, der forefindes i initiativerne i bilagene om "Transformational Initiatives" og "Management Quality Essentials".

Punktet fremlægges til drøftelse i bestyrelsen. Rektor vil kort introducere initiativerne.

Læsevejledning:

Selve strategien (seminar bilag 5) vedlægges i uændret form til bestyrelsen genlæsning.

I bilagene om "Transformational Initiatives" (seminar bilag 6) og "Management Quality Essentials" (seminar bilag 7) er der indført korte afsnit med opdateringer siden sidst under overskriften "Status October 2012" – resten er uændret ift. oktober 2011 og kan læses som genopfriskning.

Bilag	Bilagstitel
Seminar bilag 5	CBS Strategy: Business in Society
Seminar bilag 6	Transformational Initiatives
Seminar bilag 7	Management Quality Essentials

Business in Society

October 14, 2011

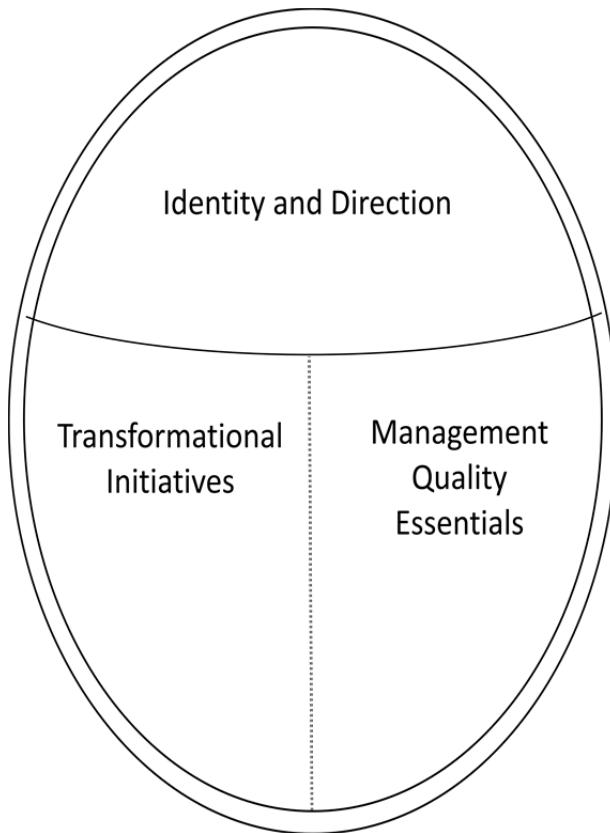
INTRODUCTION

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

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

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

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



THE CBS IDENTITY AND DIRECTION

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

a) The CBS identity

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

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

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

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

b) The CBS direction

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

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

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

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

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

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES

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

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

1. Departmental and cross-departmental initiatives

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

2. Programme initiatives

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

3. Institutional initiatives

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

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

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

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

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

1. Research and Education Essentials:

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

2. Organisational and Governance Essentials:

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

**Transformational Initiative – departmental and cross-departmental initiative****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.

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.

Public/Private Partnership (PPP):

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.

Sustainability:

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.

October 19, 2011

Updated
October 3, 2012**Transformational potential**

BiS Platforms will enhance interdisciplinary collaboration at CBS and thereby enable CBS to address societal challenges that cross academic "borders".

BiS Platforms will ensure that our graduating students have access to research-based knowledge in areas of regional and global significance.

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.



Deliverables	
<ul style="list-style-type: none"> • Innovative contribution to CBS education • High quality academic output (e.g. publications and PhD numbers.) • Impact on public debate, policy and external organisations • Bridging disciplinary boundaries • Stakeholder participation • External funding to support CBS' growth 	
Budget/resources	Each BiS Platform will receive CBS funding of 2.3 Mio per year for 3 years. After this the platform will sustain itself via external funding. See updated strategy budget in Q2-report
Performance measures	<ul style="list-style-type: none"> • Ability of each BiS platform to sustain (and develop) its activities after the three-year CBS funding period • Quality indicators such as PhD recruitment, external funding and BFI • Contribution to the development of new teaching programmes • Number of institutions and corporations actively contributing with resources and knowledge
Status October 2012	<p>In June 2012 a first year report from each platform was presented to the CBS Academic Council. The Council and Direktionen were satisfied with the update. It was found that both platforms were well under way and had done a good job of running the platforms, of making themselves visible and of being able to attract external funding.</p> <p>As of September 1st 2012 the Sustainability platform has a new Academic Co-director. Professor Stefano Ponte, newly recruited to CBS, is taking over the position from Professor Susse Georg. The Sustainability platform is generally recommended to invite and integrate researchers and environments with other competences than Corporate Social Responsibility in order to give the platform a broad scope. The new Directorship has been asked to take note of this recommendation in the coming years.</p> <p>Please see also:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Research report, October 2012 <p>The 2012 open call for new platforms (deadline May 14th) resulted in 5 bids with quite different approaches to the BiS</p>

	<p>platform concept, all presenting interesting ideas and suggestions. The Dean of Research has continued the dialogue with key faculty behind two of the proposals embracing the societal challenges on:</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Competitiveness</i>- <i>Entrepreneurship</i> <p>Further dialogue involving DIR and Academic Council will take place before DIR will by late 2012 finally decide on new BiS platforms.</p>
--	---



Transformational Initiative – departmental and cross-departmental initiative

World Class Research Environments (WCRE)	
Description	
<p>In 2008 CBS created six research environments in selected fields which will be clearly identified externally as among the best in the world (or have significant potential to attain that level). The six CBS world class research environments are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design and Governance of Economic Institutions (DGEI) • Translation Processes and Translation Systems (CRITT) • Sources of Institutional Competitiveness (SONIC) • Strategic Management and Globalisation (SMG) • Financial Risk Management • Open Innovation Search (CRUISE) <p>World Class Research Environments have a time horizon of 5 years with mid-term evaluation of international standing and progress, and clear success criteria.</p> <p>The expectation is that, where successful, these environments will be self-sustaining after a five year period.</p>	
Transformational potential	
<p>CBS aims to become a world-leading business university and a strong research performance, as judged by international standards of excellence, is central to this ambition. International recognition of CBS as a leading research institution in selected fields will prove crucial to CBS's ability to develop as a business university in the fierce competition for the best researchers, the best students and the necessary funding.</p>	
Deliverables	
<p>WCRES will operate at an international standing of excellence, measured by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Research management and research infrastructure • High academic impact (research publications) • PhD development • Internationalisation (attracting international researchers, assisting in strategic partnership development, engaging with international research networks) • Dissemination efforts, including the wider society • External income 	
Budget/resources	<p>Each research environment is supported with an annual grant of DKK 1 Mio. for a 5-year period (2008-2013)</p> <p>Status October 2012:</p> <p>The initial WCREs funding period has been extended to the end of 2013. The actual financial allocation has not changed but funds will be available for the WCREs until 31.12.2013.</p> <p>See also updated strategy budget in Q2-report.</p>

Performance measures	<ul style="list-style-type: none"> • Individual quality indicators have been set for each WCRE, including BFI, PhD recruitment and external funding • Growth in numbers of academic staff (including the balance of national/international recruitment)
Status October 2012	<p>Selected results cf. performance measures for the first 3 years of operation (2008-2011):</p> <ul style="list-style-type: none"> • On average the overall target for international top journal publication has been fulfilled to the level of 75% within the first 3 project years. • On average the number of PhD students working as part of a WCRE has increased from 15 to 38 PhD students • Members of the WCREs have in total attracted new grants of more than DKK 204 Mio in the period. • On average the number of WCRE faculty members has increased by 65 %. • 25% of WCRE-related academic staff members were of non-Danish nationality in 2008. The figure for 2011 was 44%. The CBS average is 32 % in 2011. <p>Please see also:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Research report, 2011, October 2012 - Progress report to the Board, June 2012 meeting, cf. mid-term evaluation of the WCRE initiative



Transformational Initiative – programme initiative

Stronger focus on entrepreneurship	
Description	<p>CBS intends to be a major contributor to the development of entrepreneurship in national and regional terms.</p>
Transformational potential	<p>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.</p>
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> • Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab - CIEL: CIEL is a collaboration between DTU, KU and CBS initiated to develop the entrepreneurial university in the Copenhagen region. The initiative covers research, education and extra-curricular activities. The new possibilities are tied to themes such as bio-business, where cross-institutional teaching is combined with innovation, contact to industry and research. • Cand.Scient.merc: CBS will develop a master programme in which we combine business and entrepreneurial skills with subjects within the natural sciences. • Bachelor in entrepreneurship: we will develop an entrepreneurial bachelor degree. Working across disciplines will be an important principle. • Stronger involvement in Symbion Science Park to further improve facilities for entrepreneurs. • In January 2010 CBS appointed Mette Mønsted as Vice Dean of Entrepreneurship
Budget/resources	<p>We have invested 11.7 mio over 3 years as co-financing in CIEL.</p> <p>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.</p> <p>Investment of another 2-3 mio in Symbion ownership will be considered.</p> <p>See updated strategy budget in Q2-report</p>

Performance measures	<ul style="list-style-type: none"> • CBS with a distinctive profile in CIEL • Positive evaluation of CBS' contribution to CIEL by external evaluators • New educational program proving of high demand • Increased number of start-ups by CBS students
Status October 2012	<ul style="list-style-type: none"> • A program in bio-business entrepreneurship has started this summer in close cooperation with faculty of Life Sciences at KU and industry partners. The industry directed program and the cooperation between two universities has challenged ministry rules. • Copenhagen School of Entrepreneurship has been strengthened and has been assigned larger premises to cover growing activities. • A new bachelor program in Business Administration and Entrepreneurship and Business development has been planned for 2013. • The A.P. Møller Foundation has donated 40 million DKK to a professorship at Copenhagen Business School. It is a ten-year grant that creates the basis for CBS to recruit an internationally recognised professor in entrepreneurship – and thus compete with the best business schools in the world.



Transformational Initiative – programme initiative

Programme innovation	
Description	
<p>Our goal is to develop each individual student to his or her full potential, and to create the employees, entrepreneurs and business leaders of tomorrow. This quality development calls for continuous development everywhere, but - to facilitate the necessary changes - focused initiatives will be commenced.</p>	October 19, 2011
Transformational potential	Updated October 3, 2012
<p>CBS will engage in smaller projects that can inspire others, and test the possibilities of doing things differently, but also larger projects that can have impact throughout the portfolio, for instance by changing the way we teach.</p>	
Deliverables	
<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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: <ul style="list-style-type: none"> • Use ICT to support and improve the problem based learning goals of CBS. • Complement traditional class-room lecturing and free up faculty resources for interaction with students • In the long perspective virtual learning can contribute to global outreach and change the mindset of students and faculty <p>We wish to use ICT to improve learning - not to reduce the contact between student and teachers.</p>	
Budget/resources	<p>The EngAGE programme will be self-financing thanks to the company sponsorships.</p> <p>The ICT project will receive 4 mio. per year for 3 years. In addition, there will be investments from the study boards and external sources.</p>
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Continued support to EngAGE from Danish companies

measures	<ul style="list-style-type: none"> • High performance by and good evaluation of EngAGE students • Continued high demand for EngAGE • ICT projects highly evaluated by CBS students and by programme managers • More ICT collaborative projects with international partner universities
Status oct 2012	<p>First cohort of engage students enrolled 2012.</p> <p>A strong group of sponsoring companies has supported the program.</p> <p>The ICT project has made serious investments in upgrading IT equipment and has set up various pedagogical ITC projects. A videoteam makes it possible to record lectures of special interest.</p> <p>A joint ICT seminar with Sauder Business School was held at CBS last October. Further joint projects are planned.</p>



Transformational Initiative – programme innovation

President's office

Principles of Responsible Management Education (PRME)	
Description	<p>CBS became a member of the world-wide network UN PRME (Principles for Responsible Management Education) in 2008. This membership obliges CBS to incorporate a number of principles for environmental and social sustainability in education, research and our other activities as a business school. CBS has been listed as one of Europe's top 10 business schools for its curriculum achievements in this area (Beyond Grey Pinstripes)</p>
Transformational potential	<p>We educate the leaders of the future. Therefore we have to take the responsibility upon ourselves and provide our students with a socially responsible awareness. Not only do we expect our students to possess the theoretical and practical abilities to make business solutions, we also want them to consider the ethical, environmental and social influence on their decisions. Ideally this will affect activities across CBS.</p>
Deliverables	<p>The PRME engagement includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustainability research at CBS • Embedding CSR into educational programmes and curricula • Stakeholder engagement and events • Making CBS a more sustainable organisation (e.g. Green Campus and Responsibility day – primarily through private funding)
Budget/resources	<p>The PRME secretariat is supported with appr. 2 mio kr. a year (VIP hours and administrative support).</p>
Performance measures	<ul style="list-style-type: none"> • Documented increase of integrated CSR courses in CBS curricula • Growing number of students attending <i>responsibility day</i> and <i>green campus week</i> • Increased number of research projects in sustainability
Status October 2012	<ul style="list-style-type: none"> • PRME and sustainability day activities have continued and strengthened. • A Sustainability BiS platform has been created to strengthen activities within this area further.

October 19, 2011

Updated
October 3, 2012



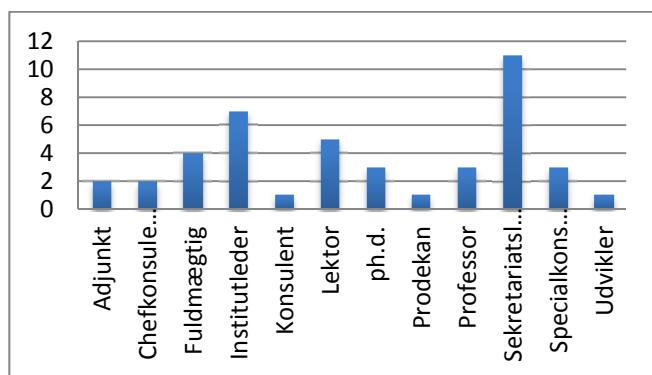
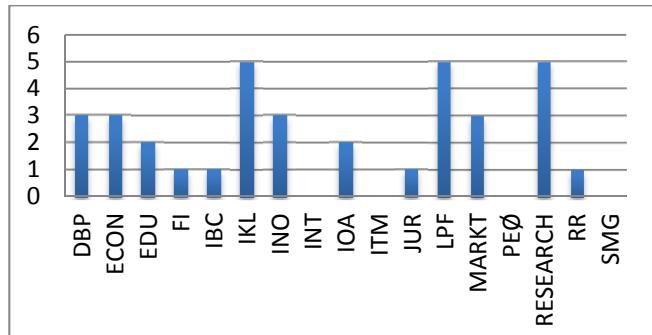
Transformational Initiative – institutional initiative

Strategic Partnerships	
Description	
<p>Strategic Partnerships are partnerships with (primarily) other Higher Education institutions across the world that have the potential to transform and extend education and research at CBS but also to assist in terms of national competitiveness and strengthening our 'business in society' ethos. Strategic Partnership must offer mutual advantage – but can also in principle take different forms (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.</p> <p>For several years CBS has been successful in maintaining and developing student exchange programmes with some of the best universities in the world. This is still a very important and valuable asset to CBS, but to increase the value of internationalisation we need to develop the connection with selected partners even further.</p>	October 19, 2011 Updated October 3, 2012
Transformational potential	
<p>Strategic Partnerships are important because they can actively contribute to our education and research initiatives, enhance the global mindset and mobility of CBS students, faculty and administrative staff and develop our global standing. By choosing strategic partners we can develop a much deeper mutual inspiration and cooperation.</p>	
Deliverables	
<p>Sauder School of Business, University of British Columbia:</p> <p>Motivated by close historical ties, shared values and a similar academic culture, guided by common interests and building on an active 16-year exchange partnership, CBS and the Sauder School of Business (SSB) have embarked on the development of a broader strategic collaboration in a bid to deepen, expand and reinforce bilateral partnership across a broad range of programmes, faculty, research and academic initiatives.</p> <p>Recently a joint resource pool to facilitate activity and exchange has been created (1 mill from CBS and 1 mill from Sauder).</p> <p>Possibilities of other partnerships will be explored – with Brazil, India and China as likely starting points.</p>	1.2 mill over 3 years See also updated strategy budget in Q2-report. <ul style="list-style-type: none"> - and specifically for the below mentioned: <p>CBS and Sauder School of Business, University of British Columbia:</p> <p>1 mill to the joint resource pool (multiannual)</p>
Budget/resources	

	<p>Status October 2012:</p> <p>CBS and Institute of Management Technology (IMT), Delhi, India</p> <p>200,000 DKK in 2012</p> <p>Unknown pool for 2013 - (multiannual)</p>
Performance measures	<ul style="list-style-type: none"> • Numbers of staff and student exchange activities • Development of new and joint programmes (education and research) • Successful allocation of the new joint resource pool • Successful knowledge transfer in ICT projects and sustainable campus.
Status October 2012	<p>CBS and Sauder School of Business, University of British Columbia:</p> <p>CBS employees taking part in Sauder staff exchange:</p> <p>In 2012, 43 individuals from CBS have taken part in exchange activities with Sauder. The distribution between VIP and TAP is 20/23. The objective of the travels has been meetings, conferences, study trips, research stays and teaching. The joint resource pool has funded travel, accommodation and subsistence. Local activities have been supported with central funds at both schools.</p> <p>The general feedback has been very positive with CBS employees returning with new ideas and input for their own work. We had exceptionally good feedback from the teaching on a six-week MBA course undertaken by two CBS PhDs at Sauder.</p> <p>The further development of the partnership will be discussed between the newly appointed dean at Sauder and our President.</p> <p>Joint activities between Sauder and CBS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Joint seminars on IT and pedagogical development have been planned and smaller joint programme activities are planned. - 1 joint proposal to the Lifelong Learning Programme, is still awaiting evaluation. - 1 proposal to DFF where part of the deliverables was an academic visit to Sauder has been rejected by DFF. - Future collaboration on relevant funding opportunities has been planned.

	<p>CBS and Institute of Management Technology (IMT), Delhi, India:</p> <p>As part of a two-step CBS-India Strategy, CBS and IMT signed a MoU June 13, 2012. The two steps are as follows;</p> <p>First; focus on a dynamic private sector business university that has the reputation in India for providing good quality business education and is among the elite in the private sector and fast developing international research competencies.</p> <p>Second; while the familiarization with a dynamic private business school continues we will begin dialogue with elite public sector business research institutions to develop areas of mutual interest. Our engagement with this part of the strategy is not time-bound and will be shaped by our experiences with implementation of the first step strategy.</p> <p>This two-step strategy is not mutually exclusive, and it is important to note that there are many other India-oriented activities taking place at CBS.</p> <p>Features of the MOU:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop research through PhD workshops and Post doc development seminars • Develop a mechanism for student exchange and course oriented project base student mobility. • Provide support to research in each other's contexts through company access programme. • Create a framework for joint research application for both India and EU funds. • Engage in the organizing of joint research conferences <p>IMT have allocated 100,000 dollars for this action.</p> <p>Joint activities between CBS and IMT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - March 2012 the IMT Director, Bibek Banerjee, visited CBS to discuss future collaboration. - CBS is part of the India Today Copenhagen Tomorrow activities which entails activities in culture, art and business alike. As part of that CBS hosted a large congress with focus on Indian and Danish business life in September 2012. - Small delegations of CBS staff have already visited IMT. It is planned for students and researchers to go too.
--	--

Distribution of the CBS employees who have participated in trips to Sauder:





Transformational Initiative – institutional initiative

Campus Development

Description

Adequate space is a limited resource at CBS. With the already known increase in the number of students and faculty in the coming years, there is a need for more rooms for teaching, student activities (e.g. study rooms) and offices.

The CBS board has decided to focus on Solbjerg Campus as the long term place for establishing new buildings. Currently the buildings at CBS cover app. 120.000 m² and it is possible to add another 40.000 m² at Solbjerg Campus and the CBS Board wishes to continue the CBS tradition of unique high quality architectural campus buildings adding a distinct focus on sustainability.

The CBS Board is considering campus development focusing on improved student facilities in terms of ICT-based teaching areas and modern study rooms.

CBS will have a hard time funding new buildings based on the current level of student and research state funding. Consequently, a precondition for realising an optimal solution is the ability of CBS to attract substantial private funding dedicated to new buildings.

October 19, 2011

Updated
October 3, 2012

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/Status

New buildings.

Budget/resources	See Q2-report.
Performance measures	<ul style="list-style-type: none"> • Attraction of sufficient external funding • Structured process of engaging staff • High involvement of students • Building processes finalized app. on budget and time
Status October 2012	<p>In light of the Investment Plan focusing on more VIP and students the need for new buildings is at the top of the CBS agenda. It is the expectation that a first new building at Solbjerg Campus can be established app. 2020. Currently, CBS and external parties are working on the framework for a competition on the architectural development for Solbjerg Campus.</p> <p>Meanwhile, CBS is conducting two tenders for a new teaching</p>

building outside Solbjerg Campus to be in place medio 2013 with 6-12 teaching rooms, which is to be replaced by a new building in 2016 near the current campus with app. 24 new teaching rooms. The expansion in office space will be based on further exploitation of the current campus buildings and by possible short term rentals near current buildings. The strategy has been discussed with staff, students and adopted by the board. The fitting of the new teaching buildings will be discussed with students. Staff and students should be very engaged in the development of Solbjerg Campus.



Appendix

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS - STATUS OCTOBER 2012

1. Research and Education Essentials:

Initiatives include:

a. High quality research

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

October 19, 2011

Updated
September 24, 2012

Status October 2012:

- Departments are in the process of formulating department strategies
- New guideline on overhead lets departments keep overhead from externally funded projects with the aim of creating extra incentives to strive for external funding
- Recruitment of VIPs continues
- Development contract: goals on quality in research, external funding and VIP/DVIP ratio.

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

Status October 2012:

- An internal programme evaluation and quality assurance concept has been developed and is ready for implementation
- A codex on programme management has been developed
- Development contract: goals on quality in education and internationalisation
- Strategic Partnership with Sauder/UBC is in the process of being further developed and a new partnership with an Indian institution is being setup.

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.

Status October 2012:

- To guide our dissemination practices CBS has adopted The Singapore Statement on Research Integrity and subsequently developed guidelines for Good Research Communication Practice at CBS.

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.

Status October 2012:

- The idea of an integrated assessment has been replaced by an internal programme evaluation (Recurrent Program Peer Review) and a quality assurance concept has been developed to supplement the already established department evaluations

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.

Status October 2012:

- New statutes of CBS formalises internal dialogue and increases the role of Academic Council
- A leadership codex is being developed

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.

Status October 2012:

- Regular meetings between CBS Students and the President, the university director and the campus director respectively
- A new elective gives merit for extra-curricular activities
- CBS has allocated 2 mio. kr. to a student activity pool – managed by CBS Students, but open to all students

c. Administrative service and efficiency

- CBS is currently reforming administrative processes and structures and this work will be important at all times. This is based on respect for the tradition of local innovation at CBS but also the need for transparency and efficiency in a growing organisation.
- The first phase of administrative changes, re-organising financial support, HR support, research and PhD support, purchasing support, IT and communications, is under implementation. Specialised and professional support units will be dedicated to supporting research and education.
- The second phase focuses on study and teaching administration which have been analysed in Spring 2011. A reform programme com-

bining 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.

Status October 2012:

- First phase implemented and subject to an internal evaluation in order to identify problems and needed improvements
- Second phase is being implemented and the board was informed on the content in December 2011. The reform of study and teaching administration aims at more IT based and simpler processes, increased standardisation and a more transparent organisation. The establishment of Student Hubs (one point entry for students) is the most visible result for students so far. The board will get a full update in December.

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.

Status October 2012:

- Ongoing – see “Status på CBS’ budgetmodel” in the Board meeting papers.

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.

Status October 2012:

- A new Department of International Business Communication has been established and two departments dissolved
- A new position as vice dean for the diploma and executive programmes (HD og Master) has been established in order to ensure and develop the quality of our diploma and executive programmes

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.

Status October 2012:

- The LEAD 2.0 programme and basic competence development programmes are running. The latter needs to be continuously improved.
- The staff satisfaction survey (MTU) has been revised in order to better serve as a management evaluation tool
- Succession planning is discussed with Head of Departments to bring attention to the importance of this.

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.

Status October 2012:

- The recruitment effort is on track, cf. investment plan
- PhD administration has been centralised.
- Development contract: goal on improved VIP/DVIP ratio

Møde pkt. 2: Økonomi

Regeringens finanslovsforslag 2013 blev offentliggjort ultimo august og indebærer forslag om et flerårigt forlig for sektoren frem til og med 2015. Finanslovsforslaget var positivt – særligt set relativt ift. andre dele af den offentlige sektor, men også ift. forventningen i investeringsplanen fra april 2011, dog efterlader forslaget umiddelbart ikke et større råderum ift. 2012., da den mindre stigning i indtægtsrammen er en konsekvens af studentervækst og en øget satsning på ekstern finansiering. Det skal understreges, at den endelige finanslov af gode grunde ikke kendes endnu.

2.a Q2 budgetopfølgning:

Til bestyrelsens orientering vedlægges 2. kvartalsopfølgning. Der kan stilles spørgsmål til budgetopfølgningen, men direktionens præsentation vil fokusere på de to efterfølgende papirer.

2.b Finansielle hovedprioriteringer 2013-2017 og budget 2013:

Med henblik på bestyrelsens beslutning vedr. de kommende års hovedprioriteringer og principper for budget 2013 fremlægges et prioritersnotat, der følger op på investeringsplanen, og et skitsebudget for 2013. De to bilag skal ses i sammenhæng og supplerer hinanden. Bilag 2.4 understøtter de to papirer. Læg mærke til, at nogle tabeller er vist i forskellige prisniveauer, da det er det som virker pædagogisk bedst i de individuelle tabeller (og er givet af praksis ifm. finansloven). Der skal tages højde herfor, såfremt der sammenlignes tal på tværs af tabeller.

Rektor vil indlede punktet med at redegøre for de overordnede linjer vedr. prioriteringsdiskussionen, universitetsdirektøren vil supplere med de mere detaljerede informationer.

2.c Fortroligt: Status vedr. Porcelænshaven

Universitetsdirektøren vil kort orientere bestyrelsen om status på forløbet med FUHU (nu DSEB – Danish Society for Education and Business) vedr. de af DSEB ejede bygninger i Porcelænshaven.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
2.a	2.1	2. kvartalsopfølgning 2012
2.b	2.2	Finansielle hovedprioriteringer 2013-2017
2.b	2.3	Skitsebudget 2013
2.b	2.4	Ledelsesinformation – Administrative effektiviseringer på CBS
2.c	2.5	Fortroligt: Status Porcelænshaven



4. oktober 2012

Økonomifunktionen

2. kvartalsopfølgning 2012

I dette notat redegøres for anden kvartalsopfølgning 2012. Det skal bemærkes, at forbruget er angivet til og med august, således at rapporten giver det mest opdaterede billede. De budgetansvarliges indmeldinger baserer sig på forbruget til og med juli.

Hovedkonklusionerne på udviklingen fra Q1-prognosen til Q2-prognosen er, at resultatet nedskrives med 25 mio. kr. Hovedbevægelserne er, at CBS' indtægter estimeres at være gået 14 mio. kr. ned og udgifterne 11 mio. kr. op ift. Q1-prognosen fordelt på følgende bevægelser:

Indtægter

- Statstilskud direkte til CBS nedskrives med 11 mio. kr. som følge af en prognosticeret lavere STÅ-produktion end forventet ved Q1. Endvidere flyttes 4 mio. kr. konteringsteknisk fra statstilskud direkte til CBS til øvrige indtægter, fordi indtægterne fra EBUSS er budgetteret under statstilskud, men bliver konteret under øvrige indtægter. I alt nedskrives posten med 15 mio. kr.
- Tilskud fra andre private og andre ikke-statslige enheder opjusteres marginalt med 1 mio. kr.
- Studerendes deltagerbetaling opskrives med 6 mio. kr. som følge af stigende indtægter på HD/Master-området.
- Øvrige indtægter nedskrives med samlet 6 mio. kr. Reelt er der dog tale om en nedskrivning på 10 mio. kr., da der konteringsmæssigt flyttes 4 mio. kr. fra statstilskud direkte til CSB til øvrige udgifter, da indtægter fra E-BUSS rettelig konteres under øvrige indtægter. Nedskrivningen på de 10 mio. kr. skyldes primært, at øvrige indtægter hos institutterne falder med 8 mio. kr., hvilket skyldes at indtægter, der tidligere blev optaget på ordinær drift, nu rettelig konteres på eksisternt finansierede projekter. Dette skal ses i lyset af, at oprettelsen af en centraliseret økonomisupport giver højere kvalitet i konteringerne. Derudover skyldes faldet, at der tidligere blev opkrævet betaling for en række tillægsydeler ifm. master-programmerne. Disse indtægter er nu lagt ind i deltagerbetalingen. Det skal understreges, at øvrige indtægter dækker over en række enkeltstående indtægter, hvorfor posten i dens natur er svær at forudsige.

Udgifter

- De samlede lønudgifter er nedskrevet med 1 mio. kr., hvilket skyldes marginale justeringer af lønudgiften til VIP, DVIP og TAP. For VIP er der dog forskydninger på enhedsniveau, jf. nedenfor.
- Driftsomkostninger er opskrevet med 12 mio. kr. Det skyldes primært en opskrivning af udgifterne til konferencer og tjenesterejser med 13 mio. kr. ift. Q1-prognosen, hvilket er udtryk for en markant stigning i aktivitetsniveauet på insti-

tutterne. Til gengæld er udgiftsprøgnosen for konsulenter nedskrevet med 4 mio. kr. Derudover er der lavet marginale justeringer på de andre udgiftskategorier, hvilket dog dækker over forskydninger på enhedsniveau, jf. nedenfor, og mellem underkategorier.

Tabel 1: Første kvartalsopfølgning fordelt på arter

	Jan-august 2012	Jan-august 2011	Budget 2012	Q1 prognose 2012	Aktuel prognose 2012	Regnskab 2011
Indtægter						
Statstilskud direkte til CBS (taxameter og basistilskud)	698	659	925	933	918	913
Eksternt finansierede projekter	52	47	85	92	92	83
Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder	6	9	14	14	15	23
Studerendes deltagerbetaling	131	129	144	150	156	149
Øvrige indtægter	23	48	63	63	56	90
Indtægter i alt	910	893	1.230	1.252	1.238	1.259
Omkostninger						
Lønomkostninger						
Lønomkostninger SLS - VIP	248	231	365	378	377	344
Lønomkostninger SLS - DVIP	48	44	98	101	102	97
Lønomkostninger SLS - TAP	184	188	278	278	277	286
Lønomkostninger SLS - Øvrige	0	1	1	1	1	-4
Lønomkostninger i alt	480	463	741	758	757	722
Driftsomkostninger						
Husleje og ejendomsskatter	62	74	83	80	82	98
Bygningsdrift og -vedligeholdelse i alt	31	23	45	51	50	45
Konferencer og tjenesterejser	29	18	47	47	60	37
Konsulentanvendelse (inc advokat, revision og vikar)	13	16	33	34	30	33
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	8	4	6	11	12	5
Øvrige driftsomkostninger	80	64	169	176	176	144
Driftsomkostninger i alt	224	198	384	398	410	362
Kapitalomkostninger						
Af- og nedskrivninger på bygninger	11	11	17	17	17	17
Af- og nedskrivninger på anlæg ekskl. bygninger	5	8	6	7	7	11
Renteindtægter	3	1	2	7	7	3
Finansielle omkostninger	16	17	33	33	33	34
Kapitalomkostninger i alt	30	35	55	51	50	60
Omkostninger i alt	733	695	1.180	1.207	1.218	1.144
Resultat	177	198	50	45	20	115

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Som det fremgår af tabel 1, har CBS et resultat til og med august på 177 mio. kr. Det skyldes to forhold: dels at CBS finanslovsbevilling er forudbetalt, dels at en række udgifter knyttet til især it-projekter og VIP-rekruttering først afholdes i slutningen af året.

Omkostningerne fordelt på hovedområder

Af tabel 2 fremgår bevillingsændringer ift. primobudgettet. I tabel 3 ses en oversigt over Q1-prognosen, det oprindelige budget, et revideret budget og Q2-prognosen.

Tabel 2: Merbevillingstilførsel

Mio. kr. pl2012	Bevilling
Primo-udgiftsestimat	1.180,2
Ekstra IT-investeringer	16,0
Udskiftning multifunktions-kopimaskiner	3,2
I alt udgiftsbevilling	1.199,4

Bestyrelsen blev på sit april-møde orienteret om igangsættelse af ekstra investeringer i forbedret IT-infrastruktur i 2012, jf. tabel 2. Endvidere har direktionen besluttet at fremrykke en planlagt udskiftning af CBS' multifunktionsmaskiner, da de gamle maskiners funktionalitet var blevet for ringe. Begge merbevillinger tilfalder Fællesadministrationen, jf. tabel 2.

Tabel 3: Q2-prognose fordelt på hovedområder

mio. kr. pl2012	Budget	Rev. Budget 2- 2012	Q1- prognose 2012	Q2- prognose 2012
Indtægter	1.230	1.230	1.252	1.238
Udgifter:	1.180	1.199	1.207	1.218
Uddannelsesområdet	328	328	337	334
Forskningsdekanen	225	225	225	207
Institutter inkl. eksternt finansierede projekter	176	176	186	202
Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter	408	427	424	433
Strategiske prioriteringer	44	44	35	41
Resultat	50	31	45	20

Nedenfor uddybedes overstående bevægelser:

- Udgiftsprøgnosens for **Uddannelsesområdet** nedskrives med ca. 3 mio. kr. ift. Q1-prøgnosen, hvilket dækker over to modgående tendenser. Dels faldende driftsomkostninger, dels stigende anvendelse af VIP til undervisning. Uddannelsesområdet har som bestyrelsen blev orienteret om ifm. vedtagelsen af budget 2012 en bevillingsramme, som ligger væsentligt over udgiftsestimatet i budget 2012.
- Udgiftsprøgnosens for **forskningsdekanen** nedskrives med 17 mio. kr. ift. Q1-prøgnosen, hvilket dels skyldes, at uddannelsesområder køber VIP-ressourcer i

større omfang fra forskningsdekanen end forudsat i Q1, dels lavere hastighed i rekrutteringen af fastansatte VIP og centralt finansierede ph.d.'er end forudsat ved primobudgetteringen.

- Udgiftsprøgnoson for **institutter** opskrives med 16 mio. kr. ift. Q1-prøgnoson, hvilket dels skyldes en fortsat stigning i rekrutteringen af videnskabelige assistenter, der til dels modsvarer faldet i forbruget på ph.d. og andre VIP under forskningsdekanen, dels skyldes en markant større aktivitet på konferencer og tjenesterejser. De videnskabelige assistenter anvendes til forskningsstøtte, undervisning samt som midlertidige stillinger forud for påbegyndelse af ph.d.-forløb. Institutterne har som bestyrelsen blev orienteret om ifm. vedtagelsen af budget 2012 en bevillingsramme, som ligger ud over udgiftsestimaten i budget 2012. Endvidere har institutterne fået og anvendt eksterne bevillinger ud over det forudsatte i budget 2012.
- Udgiftsprøgnoson for **fællesadministrationen** opskrives med 9 mio. kr. ift. Q1, hvilket dels skyldes anvendelse af en merbevilling fra direktionen til udskiftning af alle multifunktions-kopimaskiner på tværs af CBS på 3 mio. kr., jf. tabel 2, dels at de samlede udgifter til afvikling af CBS hidtidige udlejningsvirksomhed (engangsudgift) samt tomgangsleje for uudnyttede kollegieværelser nu prognosticeres hhv. 4 mio. kr. og 2 mio. kr. større end forudsat ved Q1. Det blev varslet i Q1, at udgifterne til afvikling af udlejningsvirksomhed kunne stige. Det skal understreges, at der gøres en stor indsats for at nedbringe udgifterne til tomgangsleje til næste år.
- Udgifterne på **strategi-området** opskrives med 6 mio. kr., hvilket primært skyldes stigende aktivitet på it-delen af det studieadministrative projekt (bl.a. opsætning af bedre trådløse adgangspunkter til de studerende, således at de studerende bedst muligt kan udnytte de forbedrede it-funktionaliteter, der udvikles som en del af det studieadministrative projekt) samt lidt større udgifter til ICT-initiativet, herunder primært til videooptagelser af undervisning, jf. tabel 4 nedenfor. Der gøres opmærksom på, at det reelle forbrug under Business in Society og World Class Environment initiativerne er højere end angivet i tabel 4. Dette skyldes dels, at initiativerne opnår ekstern medfinansiering, og dels at der er allokeret VIP-stillinger til initiativerne finansieret af forskningsdekanens budget.

Tabel 4: Strategibudget

mio. kr. løbende priser	2012	2012	Jan-august 2012	2012
	Budget	Q1	Forbrug	Q2
Transformational initiatives:				
Business in Society (BiS) Platforms	4,6	3,0	0,9	2,1
World Class Research Environments (WCRE)	6,0	4,5	3,1	5,0
Stronger focus on entrepreneurship				
- CIEL	1,3	0,7	0,2	1,3
- CSE	2,1	1,9	1,2	2,0
Programme innovation:				
- ICT-Initiativer	4,4	4,8	4,2	5,4
- EngAge (self financing)	0,0	0,0	-0,5	0,0
Principles of Responsible Management Education (PRME)	1,9	1,8	0,7	1,6
Strategic Partnerships (incl. Sauder*)	0,5	0,5	0,7	1,2
Campus Development incl. green initiatives	5,2	5,0	1,7	5,3
Management Quality Essentials - initiatives include:				
Accreditation and ranking	1,0	0,5	0,0	0,5
Administrative service and efficiency:				
- First phase (research support and general administration)				
- Second phase (study administration including it-investment)	17,0	12,4	4,9	17,0
Total	44,1	35,1	16,9	41,4
Recruitment (increased allocation of funds to employment of academic staff)	11,0	11,0	-	11,0

Nb. Der er afsat en ramme på 1 mio. kr. til samarbejdet med Sauder samt yderligere 0,5 mio. kr. til andre strategiske partnerships. Prognosen er således alene en prognose for det forventede forbrug og ikke en begrænsning i rammen til området.

Usikkerheder

Den største usikkerhed ved Q2-prognosen er, at CBS er et universitet i vækst. Typisk verificeres de decentrale enheders indmeldinger ift. de historiske forbrugs- og indtægtsmønstre, hvilket samlet giver en solid prognose, men idet de underliggende mønstre i en markant vækstsituation ændrer sig, så bliver de historiske udviklingsmønstre mere usikre som verifikationsredskaber, ligesom de decentrale enheder i mindre grad kan stole på deres erfaring. Endvidere er der tre punkter, der skal fremhæves særskilt:

- Der hersker i forlængelse af ovenstående usikkerhed for posterne øvrige indtægter og indtægter fra eksternt finansierede projekter, der i høj grad genereres

af institutterne, idet posterne fx kan blive påvirket negativt af det store ressourcetræk ifm. arbejdet med at rekruttere flere VIP og et højt niveau af centrale bevillinger.

- Det er fortsat en udfordring at få rekrutteret det forudsatte antal VIP'ere ud over videnskabelige assistenter.
- I totalprognosen er forudsat betydelige udgifter til enkeltstående it- og campusprojekter. Projekterne er under gennemførelse, men forsinkelser i projekterne kan betyde forskydninger af udgifterne til efterfølgende år, hvilket vil ændre markant på årsresultatet. Der forventes dog ikke forsinkelser pt.



Finansielle hovedprioriteringer 2013-2017

4. oktober 2012

Økonomifunktionen

Hermed følger direktionens indstilling til bestyrelsen om hovedprioriteringer for perioden 2013-2017. Hovedprioriteringerne afløser den hidtidige "Investeringsplan" af april 2012, men ligger i indhold i øvrigt i forlængelse heraf. Hovedprioriteringerne vil ligge til grund for udarbejdelsen af årets budget, ligesom direktionen løbende vil have en dialog med bestyrelsen om tilpasning af hovedprioriteringerne ift. den faktiske udvikling.

Hovedprioriteringerne er det finansielle svar på CBS' udfordringer, der kan opsummeres som følger:

- CBS står foran en fortsat markant vækst i antallet af studerende;
- Der skal have flere timer, og flere af disse timer skal varetages af fastansatte undervisere, jf. udviklingskontrakten;
- Det medfører en markant vækst i primært VIP, men også DVIP;
- Ligesom der er behov for nye undervisningslokaler til alle de nye studerende samt kontorer til primært nye VIP'ere, gerne på længere sigt i form af nye bygninger på Solbjerg Campus;
- Endvidere er der forventning om en markant udvidelse af CBS' eksternt finansierede aktiviteter;
- CBS' kontaktflade til virksomheder og alumni skal styrkes;
- Og CBS' basisinfrastruktur skal fungere stadigt bedre (primært it- og campusinvesteringer).

Med hovedprioriteringerne vil CBS forventeligt være i stand til at levere den i udviklingskontrakten forudsatte positive udvikling i VIP/DVIP-ratioen samt en vækst i konfrontations-timer og øvelsestimer på i gennemsnit 10 pct. pr. studerende ift. 2011/2012. Det må imidlertid også konkluderes, at især CBS' lave basisforskningsbevilling gør, at det ikke er muligt efter 2015 at fastholde VIP/DVIP-ratioen og 10 pct. stigningen i konfrontations- og øvelsestimer uden en forhøjet basisbevilling til forskning (eller anden tilsvarende finansiering). Dette vil være et særskilt tema på et senere bestyrelsesmøde.

Der planlægges efter, at studentermassen på CBS i 2017 er vokset ca. 20 pct. ift. 2012. Denne vækstforventning er baseret på konkrete overvejelser fra uddannelsesområdets side om, hvilke kvalitetsuddannelser CBS kan starte fremover samt, i hvilken grad optaget på de eksisterende uddannelser kan øges. Der er altså ikke tale om en forudsætning om en fast årlig vækst (i Investeringsplanen fra april 2012 var forudsat 4 pct. årlig vækst i studenterbestanden).

Det har været en hovedforudsætning, at budgettet skal balancere i 2017, og at egenkapitalen skal være omkring 200 mio. kr. Der vil således være likvidt rum til at medfinansiere udbetalingen for en ny bygning på Solbjerg Campus. Konsekvenserne af de samlede prioriteringer opsummeres i tabel 1 på næste side, hvorefter hovedprioriteterne på

hhv. indtægts- og udgiftssiden uddybes. I bilag 1 ses en samlet oversigt over indtægter og udgifter fordelt på arter. I bilag 2 ses en udvidet oversigt over den forventede indtægtssammensætning 2011-2017.

Det skal bemærkes, at fremskrivningen baserer sig på Q2-prognosen for 2012 samt en lang række forudsætninger omkring udviklingen i studentervæksten, STÅ-produktionen, antallet af timer pr. studerende osv., hvorfor tabel 1 skal læses som et udtryk for nogle generelle trends, mens der ikke kan lægges yderligere præcision i tallene.

Tabel 1 viser basisomkostningerne, som er de udgifter, som CBS med Q2-opfølgningnen ventes at afholde i 2012. Hertil lægges de centrale nye prioriteringer. Basisomkostnighederne varierer i mindre omfang fra år til år grundet forskydninger i underliggende poster. 2016 og 2017 er markeret med ”grå” for at signalere, at regeringens finanslovsforslag omfatter et forslag om et forlig for universiteternes økonomiske rammer frem til og med 2015, som dog endnu ikke er vedtaget, mens rammerne for 2016 og 2017 baserer sig på antagelser, jf. nedenfor om indtægter.

Tabel 1: Oversigt over ekstra tiltag

mio. kr. pr13	2012 i pr13	2013	2014	2015	2016	2017
Indtægter, jf. indtægtsoversigt	1.255	1.280	1.310	1.331	1.333	1.337
Basisomkostninger (overslag)	1.235	1.236	1.237	1.235	1.228	1.226
Ekstra tiltag		93	99	96	113	111
Fastholde 2012-undervisningsniveau ved stigende studenterbestand		12	24	29	49	50
Forbedre VIP/DVIP-ratioen		7	9	8		
10 pct. forøget undervisning pr. studerende ift. 2012		16	21	27		
Ekstra VIP eksternt finansieret		5	11	17	24	32
Hurtig indfasning af VIP*		21	8			
Ekstra TAP		16	18	18	18	18
Ekstra omkostninger til leje af bygninger		13	8	8	37	34
Ekstra campusvedligehold ift. 2012		8	8	8	8	1
IT-investeringer**		-3	-8	-8	-8	-8
Reduktion af central bevilling til institutterne				-10	-15	-15
Resultat	20	-50	-26	0	-9	0
Opsparing ultimo	286	236	210	210	201	201

NB: 2012 er angivet i prisniveau 2013 for sammenligning af basisomkostninger.

* Seneste prognose for besættelse af de ekstra VIP-stillinger viser, at der forventes en hurtig rekrutteringsproces. Der knytter sig dog usikkerhed til denne prognose, hvorfor det ikke er sikkert, at den hurtigere indfasning kan gennemføres.

** Grunden til, at it-investeringer falder, er, at der i 2012 har været et ekstraordinært højt niveau for it-investeringer, jf. teksten nedenfor.

Det **indstilles**, at bestyrelsen tiltræder hovedprioriteringerne som opsummeret ovenfor og beskrevet nedenfor.

Indtægter

- Regeringen har foreslået, at det forhøjede taxameter fortsætter frem til og med 2015. Der planlægges efter, at dette fortsætter efter 2015, dog indarbejdes en 2 pct. reduktion grundet Finansministeriets standard omprioriteringsbidrag (grønthøsteren).
- Regeringen har foreslået stort set uændrede rammer frem til og med 2015 ift. 2012 for basisforskningsmidler mv. Der planlægges efter, at basisforskningsmidler og andre faste tilskud på finansloven fortsætter uændret fra 2016 og frem, dog indarbejdes en 2 pct. reduktion grundet Finansministeriets standard omprioriteringsbidrag (grønthøsteren).
- Der planlægges efter en stigning i eksternt finansierede projekter på gennemsnitligt 10 pct. pr. år. ift. 2011, jf. udviklingskontrakten. Dette er et meget ambitiøst mål, der kun kan realiseres, hvis hele organisationen arbejder fokuseret herefter. Det fordrer desuden, at der er incitamenter og administrativ støtte til at hente den eksterne finansiering hjem.
- Der planlægges efter et fald i de studerendes deltagerbetaling i 2013 som følge af bortfaldet af tilskuddet til Master in Public Governance. Det forventes, at der i de efterfølgende år opnås en mindre årlig stigning i indtægterne, grundet den igangværende produktudvikling af såvel HD- som Master-programmerne.
- Der planlægges efter et uændret niveau for øvrige indtægter, da denne post dækker over enkeltstående indtægter og således er vanskeligt at prognosticere over mange år.

Der henvises til bilag 1 og 2 for uddybende oversigt over den forventede sammensætning af indtægterne.

Udgifter

Undervisningstimer, VIP og DVIP

CBS planlægger efter at kunne fastholde det forventede undervisningsomfang i 2012 pr. studerende i 2017, hvor studenterbestanden forventes at være øget med 20 pct. ift. 2012.

Endvidere planlægger CBS efter, at det frem til og med 2015 forventeligt vil være muligt at:

- Opfylde udviklingskontraktens mål om en udvikling i VIP/DVIP-ratioen, der i 2014 og 2015 ender på 1,07 mod 0,97 i 2011, jf. tabel 1. Dermed vil CBS imødekomme den politiske efterspørgsel efter mere forskningsbaseret undervisning. For at nå målet i 2015 skal der dog opnås et positivt bidrag fra ændrede regler for frikøb (der drøftes pt. et forslag i relevante CBS-organer om, at man skal frikøbe undervisnings- og forskningstid proportionalt ifm. arbejde på eksternt finansierede projekter), samt at

eksterne parter ifm. med projekter og donationer i øget omfang er villig til at betale for VIP'eres undervisningstid som i eksemplet "endowed chairs". Fra 2015/2016 vil det ikke længere være muligt at finansiere yderligere VIP'ere af egenkapitalen, og 2 pct. skrænten på CBS' bevillinger fjerner mange midler, hvorfor VIP/DVIP-rationen forventes at falde. Overslagsberegninger viser, at VIP/DVIP-ratioen i 2016 forventes at falde til omkring niveauet i 2011 på 0,97, og i 2017 vil ratioen forventeligt falde til under niveauet i 2011, idet en stor del af det ekstra undervisningsbehov som følger den 20 pct. større studenterbestand vil blive varetaget af DVIP.

- Levere **10 pct. flere konfrontations- og øvelsestimer** ift. 2011/2012 frem til og med 2015. I 2016 og 2017 planlægges efter at fastholde 2011/2012-niveauet, jf. tabel 1. Dermed vil forudsætningen fra regeringens finanslovsudspil om at sikre mere og bedre forskningsbaseret undervisning kunne imødekommes. Den reelle stigning i konfrontations- og øvelsestimer skal nu planlægges sammen med det enkelte studie, hvorfor den endelige stigning (og dermed omkostning) kan afvige fra planlægningsforudsætningen allerede ved budget 2013.

Endvidere planlægges efter, at udviklingskontraktens mål om en årlig stigning på 10 pct. i eksternt finansierede projekter realiseres, jf. tabel 1. Disse midler er for 75 pct. vedkommende forudsat at blive omsat i VIP-stillinger (enten nye stillinger eller frikøb). Idet der kun vil være midler til disse VIP-stillinger, hvis den forudsatte eksterne finansiering faktisk realiseres. Dvs., at de stillinger - der i tabellerne nedenfor er markeret som eksternt finansieret – kun udløses, såfremt de eksterne midler faktisk realiseres. Samtidig forudsættes disse stillinger i udgangspunktet ikke anvendt til undervisningsformål, da den nuværende eksterne finansiering alt overvejende vedrører forskning.

Endelig forventes det, at den ekstra indsats i 2011 og 2012 for at øge VIP-rekrutteringen ud over ovenstående forudsætninger vil medføre øgede interne VIP-udgifter allerede i 2013 og 2014, jf. posten "Hurtig indfasning af VIP" i tabel 1. Der knytter sig dog usikkerhed til denne prognose, hvorfor det ikke er sikkert, at den hurtigere indfasning kan gen nemføres.

Disse bevægelser opsummeres i tabel 3 og 4 nedenfor.

Tabel 3: Udvikling i løn til VIP

mio. kr. p/13	2013	2014	2015	2016	2017
Basis VIP-omkostning (2012-løn i p/13)	382	382	382	382	382
<i>Ekstra VIP til at fastholde nuværende undervisningsniveau</i>	8	17	18	32	20
<i>Ekstra VIP til at forbedre VIP/DVIP-ratioen</i>	7	11	12		
<i>Ekstra VIP grundet 10 pct. forøgelse af undervisning</i>	13	17	22		
<i>Ekstra VIP eksternt finansieret</i>	5	11	17	24	32
<i>Hurtig indfasning af VIP</i>	21	8			
I alt VIP-løn	436	447	451	438	433

Tabel 4: Udvikling i løn til DVIP

mio. kr. p/13	2013	2014	2015	2016	2017
Basis DVIP-omkostning (2012-løn i p/13)	103	103	103	103	103
Ekstra DVIP til at fastholde nuværende undervisningsniveau	3	7	11	17	30
Ekstra DVIP til at forbedre VIP/DVIP-ratioen	0	-2	-4		
Ekstra DVIP grundet 10 pct. forøgelse af undervisning	3	4	5		
I alt VIP-løn	109	111	115	121	134

Samlet set planlægges der således efter, at CBS i 2017 vil have en VIP-lønsum, der er 52 mio. kr. højere end i 2012 (opgjort i faste priser), jf. tabel 3, kolonnen "2017" (forskellen mellem "i alt Vip-løn" og "Basis VIP-omkostning"). Heraf vil 20 mio. kr. gå til nye interne stillinger, og 32 mio. kr. vil gå til nye eksternt finansierede stillinger.

I tabel 5 nedenfor ses en mulig udvikling i VIP-års værk fordelt på konkrete stillinger. I Investeringsplanen fra april 2012 var forventningen en stigning i 2015 på 72 "faste" stillinger forstået som professorer, lektorer og adjunkter ift. 2011 (i den opgørelse blev der ikke skelnet mellem internt og eksternt finansierede stillinger). Den tilsvarende forventning i dette prioriteringsoplæg er 80-90 ekstra "faste" stillinger i 2015 sammenlignet med 2011, jf. tabel 5.

Tabel 5. Mulig udvikling i VIP-års værk

Års værk	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Professorer, lektorer og adjunkter	371	391	439	445	453	461	461
- heraf eksternt finansierede	12	8	14	21	29	38	48
Ph.d. og post.doc	117	128	185	211	204	155	136
- heraf eksternt finansierede	43	45	48	52	55	60	64
VA og andre	65	87	82	83	85	86	88
- heraf eksternt finansierede	14	14	15	16	18	19	21
I alt	553	607	705	740	741	702	685

Antallet af ph.d.'er og post.doc'er er fortsat tilpasset med et stigende niveau frem til 2015 og herefter et fald, hvilket er en væsentlig forudsætning for at balancere CBS' budget i 2017.

TAP

CBS forventer fra 2009 til 2012 at realisere en effektivisering på 25 pct. i TAP/STÅ-ratioen og TAP/(VIP+DVIP)-ratioen, jf. tabel 6 nedenfor. Endvidere forventes den forudsatte besparelse på 21 mio. kr. ift. TAP-lønforbrug i 2010 fortsat realiseret i 2012 (ekskl. TAP'ere finansieret af eksternt finansierede projekter og studenter til forsknings- og uddannelsesformål på institutterne). Samtidig kan det konkluderes, at CBS ifølge Uddannelsesministeriets opgørelser har et af de laveste niveauer for generel ledelse og administration, jf. vedlagte ledelsesinformation. Der vil fortsat være muligheder for at effektivisere administrationen, men det vil primært forudsætte gennemførelse af en række it-projekter, jf. nedenfor.

Som følge af CBS' allerede opnåede vækst samt forventning til fremtidig vækst vurderes det, at der er behov flere TAP-års værk til følgende aktiviteter:

- Øget uddannelsesaktivitet;

- Øget forskningssupport set i lyset en prognosticeret markant udvidelse af antallet VIP fra 2012 til 2013, jf. ovenfor;
- Satsning på forøgelse af ekstern finansiering:
 - Støtte til ansøgninger om og administration af nye eksternt finansierede projekter;
 - Internationalt forskningssamarbejde;
 - Alumni-aktiviteter;
 - Fundraising og virksomhedskontakt;
- Green campus strategi;
- Overgang til STADS, som midlertidigt sætter IT-driften under pres;
- Styrket basisadministration, herunder it-support til nye bygninger og etablering af it-infrastruktur.

Der anslås, at ovenstående samlet kan holdes inden for en opnormering i 2013 på 36 ekstra stillinger ift. 2012, hvilket fuldt indfaset i 2014 svarer til en merudgift på 18 mio. kr. ift. seneste prognose for TAP-løn i 2012. Herefter forudsættes det, at behov for flere TAP grundet flere studerende og flere VIP kan håndteres gennem effektiviseringer. Disse effektiviseringer hidrører primært fra de store investeringer i IT-infrastruktur og på det studieadministrative område, som skal frigøre tid til andre opgaver. Som det fremgår af tabel 6 nedenfor, forventes CBS fortsat at forbedre både sin TAP/(VIP+DVIP)-ratio og sin TAP/STÅ-ratio, selv om der sker en udvidelse af TAP-bestanden på 36 årsværk. Det skal endvidere bemærkes, at der forudsættes en vækst fra 2011 til 2017 på 15 pct. i VIP-lønudgifter, en vækst i STÅ-produktionen på 19 pct., og en stigning på 8 pct. i TAP-lønudgifter.

Tabel 6: Administrative indikatorer

	Resultat			Prognose					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Fordeling af årsværk									
TAP	49%	46%	45%	42%	40%	40%	39%	40%	40%
VIP	37%	39%	40%	42%	45%	45%	45%	43%	42%
DVIP	14%	15%	16%	16%	15%	15%	16%	17%	18%
Ratioer									
STÅ/TAP	16,3	16,9	18,9	20,3	20,5	20,6	21,3	21,9	22,3
TAP/(VIP+DVIP)	0,96	0,87	0,80	0,72	0,65	0,66	0,65	0,67	0,66

Nye lejemål

Som bestyrelsen er orienteret om, har CBS en trinvis strategi for at løse udfordringen med manglende undervisningsmoduler til de mange nye studerende:

- Trin 1: Leje af enkeltstående undervisningslokaler på Frederiksberg (primært Zoologisk have og Falkoner Biograf) for perioden medio 2012 - medio 2013.

- Trin 2: Leje af to til fire undervisningsmoduler (et undervisningsmodul svarer til et lokale med plads til 150 studerende og to lokaler med plads til 70 studerende) i en nyindrettet bygning medio 2013. Forventet lejeomkostning er ca. 6 mio. kr. pr. år samt en række engangsudgifter til møbler og anden fitting.
- Trin 3: Leje af formentlig nybygget undervisningsbygning med plads til op til 8 undervisningsmoduler fra 2016 til forventeligt 2026. Forventet lejeomkostning ca. 28 mio. kr. samt 19 mio. kr. til møblering og fitting (afskrives over 5 år).
- Trin 4: Ny bygning på Solbjerg Campus i samme kvalitet som Kilen og Solbjerg Plads. Tidsperspektivet afhænger bl.a. af muligheden for at opnå ekstern finansiering.

Det forventes endvidere, at det bliver nødvendigt at leje ekstra kontorlokaler grundet den store vækst i primært VIP. Dette er enændret forudsætning ift. Investeringsplanen fra april 2012. Lejemålene forventes indgået primo 2013 og koste ca. 2 mio. kr. pr. år.

Ovenstående kan opsummeres i tabel 7 nedenfor.

Tabel 7: Udgifter til lokaleleje

<i>mio. kr.</i>	2013	2014	2015	2016	2017
Lille lejemål 3 moduler fra medio 2013	11	6	6	3	
Stor bygning 8 moduler fra primo 2016				32	32
Reserve til leje af kontorer	2	2	2	2	2
I alt	13	8	8	37	34

Øvrige driftsudgifter

Driftsudgifterne er fastlagt ud fra bl.a. følgende principper:

- Der skal være rum til gennem centrale bevillinger at understøtte institutternes nuværende aktivitetsniveau frem til, at institutterne kan substituere de centrale bevillinger med overhead fra eksternt finansierede projekter (det er direktionens beslutning, at alt overhead fra nye projekter skal gå ubeskåret til institutterne). Der planlægges efter, at det kan indfases en nedjustering i centrale bevillinger fra 2015 med fuld effekt fra 2016, jf. tabel 1.
- Det historisk høje niveau for it-investeringer i 2012 fastholdes i hovedsagen i 2013, hvorefter det nedjusteres i 2014 og frem til hvad, der vurderes som værende et steady state niveau, jf. tabel 1 ovenfor. Grunden til, at niveauet har været historisk højt i 2012, og også vil være det i 2013, er primært, at der gennemføres et meget stort infrastrukturprojekt, hvor en stor del af CBS' it-infrastruktur udskiftes.
- Der afsættes tilstrækkeligt med midler til campusvedligehold til at fastholde et acceptabelt vedligeholdelsesniveau, jf. tabel 1. Dog reduceres bevillingen i 2017,

idet midlerne omprioriteres til finansiering af den nødvendige undervisning for at fastholde 2012-undervisningsniveauet i 2017.

- Der skal være rum i de årlige budgetter til, at direktionen kan understøtte nye tiltag, hvorfor ikke hele budgettet disponeres. Det konkrete niveau for puljens størrelse i de enkelte år fastlægges ifm. den årlige budgetproces.

Kapitalomkostninger

Der budgetteres med et fast niveau for renteindtægter svarende til prognosen for 2012, uafhængigt af udsvinget på ca. 80 mio. kr. i egenkapitalen, idet usikkerheden på udviklingen i obligationsmarkedet (bestyrelsen har besluttet, at CBS' egenkapital placeres i korte obligationer) er for stor til, at en egentlig prognose giver mening, jf. bilag 1.

Bilag 1: Prioriteringsoverblik 2013-2017

Prioriteringsoverblik 2013-2017 mio. kr. pl13, 2012 i pl12, 2011 i pl11	Regnskab 2011	Budget Q2 2012	Ramme 2013	Ramme 2014	Ramme 2015	Ramme 2016	Ramme 2017
Indtægter							
Taxametertilskud til uddannelse:	581	600	650	658	663	654	649
Basistilskud til forskning mv.	332	318	320	326	330	323	318
Eksternt finansierede projekter	83	92	100	110	121	134	147
Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder	23	15	15	15	15	15	15
Studerendes deltagerbetaling	149	156	139	144	146	150	152
Øvrige indtægter	90	56	56	56	56	56	56
Indtægter i alt	1.259	1.238	1.280	1.310	1.331	1.333	1.337
Omkostninger							
Lønomkostninger							
Lønomkostninger - VIP	344	377	436	447	451	438	433
Lønomkostninger - DVIP	97	102	109	111	115	121	134
Lønomkostninger - TAP	286	277	296	299	299	299	299
Lønomkostninger - Øvrige	-4	1	10	2	1	-2	-1
Lønomkostninger i alt	722	757	852	859	865	856	865
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	98	82	93	88	88	113	110
Bygningsdrift og -vedligeholdelse i alt	45	50	59	59	59	59	52
Konferencer og tjenesterejser	37	60	63	63	58	55	54
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	34	30	31	31	31	31	31
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	4	12	12	12	12	12	12
Øvrige driftsomkostninger	144	176	176	180	174	168	164
Driftsomkostninger i alt	362	410	433	434	423	438	424
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på bygninger	28	24	19	19	19	23	23
Renteindtægter	3	7	7	7	7	7	7
Finansielle omkostninger	34	33	31	31	31	31	31
Kapitalomkostninger i alt	60	50	44	44	44	48	48
Omkostninger i alt	1.144	1.218	1.329	1.336	1.332	1.341	1.337
Resultat	115	20	-50	-26	0	-9	0
Egenkapital ex statsforskrivning	266	286	236	210	210	201	201

Nb. Egenkapitalen reduceres med 84 mio. kr. fra 2013 til 2017. I investeringsplanen fra april 2012 var der lagt op til en reduktion på 167 mio. kr. Forskellen skyldes, at overskuddet bliver 40 mio. kr. mindre i 2012 end forventet i Q1-prognosen, og at egenkapitalen reduceres til 200 mio. kr. mod tidligere forudsat 160 mio. kr. Således bliver nedskrivningen ca. 80 mio. kr. mindre.

Bilag 2: Indtægtsspecifikation

Baseret på FL12, FFL13 og egne forventninger

	Aktivitetsgrundlag							Taxametersats (Finanslovens PL)							2011 Resultat mio. kr. PL 2011	2012 Q2 mio. kr. PL 2012	2013 ramme mio. kr. PL 2013	2014 ramme mio. kr. PL 2013	2015 ramme mio. kr. PL 2013	2016 ramme mio. kr. PL 2013	2017 ramme mio. kr. PL 2013
	2011 R	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017							
STATSTILSKUD DIREKTE TIL CBS															913	918	969	984	993	978	967
Taxameterstilskud til uddannelse:															580	600	650	658	663	654	649
Ordinær uddannelse	10.117	10.480	11.322	11.797	12.163	12.275	12.445														
Takst 1	9.699	10.032	10.842	11.317	11.683	11.795	11.965	46.200	46.200	45.800	44.990	44.213	43.329	42.462	448	463	497	509	517	511	508
Takst 2	419	448	480	480	480	480	480	67.100	66.900	66.300	64.983	63.720	62.445	61.197	28	30	32	31	31	30	29
Elitetakst (taxameterstilslæg)	31	35	39	39	39	39	39	30.300							1	0	0	0	0	0	0
Færdiggørelsesbonus																					
Gl. ordning / indfasning af ny	142																				
Bachelorbonus, takst 1	1.597	1.790	2.050	2.090	2.090	2.090	2.090	29.300	30.139	28.200	26.916	26.129	25.607	25.095	49	54	58	56	55	54	52
Bachelorbonus, takst 2	98	98	130	108	108	108	108	43.200	44.003	41.200	39.298	38.149	37.386	36.638	4	4	5	4	4	4	4
Kandidatbonus, takst 1	715	776	900	900	900	900	900	16.600	17.076	16.000	15.250	14.804	14.508	14.218	13	13	14	14	13	13	13
Kandidatbonus, takst 2	17	17	18	19	20	21	22	24.400	24.931	23.300	22.265	21.614	21.182	20.758	0	0	0	0	0	0	0
Udvekslingsstuderende	2.132	2.166	2.231	2.298	2.298	2.298	2.298	4.900	4.900	4.900	4.785	4.692	4.598	4.507	10	11	11	11	11	11	10
Udlandsstip.ordningen	376	403	415	415	415	415	415	4.900	4.900	4.785	4.692	4.598	4.507		2	2	2	2	2	2	2
Åben udd. - UBST (Dag)																					
Tompl., Fagspec. kurser m.v.	127	127	127	127	127	127	127	21.300	17.500	17.200	16.856	16.519	16.189	15.865	3	2	2	2	2	2	2
Åben udd. - UBST (EVE)																					
Takst 1	322	309	350	368	386	386	386	21.300	17.500	17.200	16.856	16.519	16.189	15.865	6	5	6	6	6	6	6
Takst 2								40.700	33.200	32.900	32.292	31.664	31.031	30.410	0	0	0	0	0	0	0
Takst 3								56.400	46.000						0	0	0	0	0	0	0
Åben udd. - UVM (DIP)																					
HD (incl. Byg.takst)	1.308	1.500	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	11.900	12.000	12.200	12.200	12.200	11.956	11.717	15	15	22	22	22	21	
ED (incl. Byg.takst)															0	0	0	0	0	0	0
Basistilskud i alt															333	318	320	326	330	323	318
Basistilskud til Forskning:																					
Basisforskning															246	239	253	258	264	258	253
Særlige forskn.bevillinger															163	147	197	204	210		
Basismidler (Globalisering)															9	7	2				
Post.doc-stillinger (Globalisering)															57	63	33	33	33		
Øget Ph.d-optag (Globalisering)															4	4	4	4	4		
Premieringsordning (Globalisering)															14	17	17	17	17		
Øvrige Basistilskud direkte til CBS:															87	79	67	68	66	65	65
Kapitalformål (aftrappes)															78	78	77	79	77	76	76
Øvrige formål															6	6	5	5	5	5	5
Fripladser og stipendier															-8	-16	-16	-16	-16	-16	-16
Administrationsbesparelse															3	3					
Udmøntring af Match-fonden																					
Eksterne finansierede projekter (uk95)															83	92	100	110	121	134	147
Andre eksterne midler (uk90 og uk97)															23	15	15	15	15	15	15
STUDERENDES DELTAGERBETALING															149	156	139	144	146	150	152
Deltagerafgift - USB	45	50	50	50	50	50	50	46.200	46.200	45.800	44.990	44.213	43.329	42.462	3	2	2	2	0	0	0
Deltagerafgift - Dag															2	1	1	1	1	1	1
Deltagerafgift - EXE															70	76	57	62	66	70	73
Deltagerafgift - DIP															74	77	79	79	79	79	79
ØVRIGE INDTÆGTER															90	56	56	56	56	56	56
Øvrige driftsindtægter og tilskud															79	49	49	49	49	49	49
Indtægt fra E-business	123	123	123	123	123	123	123	54.523	54.523	54.523	54.523	54.523	53.433	52.364	8	7	7	7	7	7	6
Kommersiel virksomhed															3						
Total															1259	1238	1280	1310	1331	1333	1337



Skitsebudget 2013

4. oktober 2012

Økonomifunktionen

Resume

I dette notat præsenteres et skitsebudget for 2013 som grundlag for, at bestyrelsen kan have en drøftelse af de overordnede prioriteter for 2013. På baggrund heraf opstilles et egentligt budget til bestyrelsens godkendelse på december-mødet.

Udgangspunktet for opstillingen af skitsebudgettet er det udkast til finansielle hovedprioriteringer 2013-2017, som også er fremsendt til bestyrelsesmødet, og som ligger i forlængelse af investeringsplanen af April 2012.

I dette notat omsættes disse generelle prioriteringer til forslag til konkrete budgetrammer for hovedområderne og strategibudget for 2013 med henblik på bestyrelsens drøftelse og overordnede godkendelse. Oplægget er baseret på organisationens indmelding ifm. anden kvartalsopfølgning 2012 og er udarbejdet inden den endelige opgørelse af STÅ-produktionen, aktiviteten på åbenuddannelse mv. Der må således forventes justeringer af de samlede indtægtsrammer samt af forventningen til de konkrete udgiftsniveauer, når det endelige budget foreligger. Derefter vil der blive udarbejdet et bottom-up-budget for alle hovedområder, herunder i dialog med HSU og Akademisk råd, og tilpasset på baggrund af tredje kvartalsopfølgning for 2012.

På næste side ses skitsebudgettet fordelt på arter, hvorefter fordeling på hovedområder gennemgås. Angående de stigende udgifter til VIP, DVIP og TAP henvises til prioriteringsoplægget.

Det **indstilles**, at bestyrelsen tiltræder dette skitsebudget som grundlag for udarbejdelsen af budget 2013.

Tabel 1: Skitsebudget fordelt på arter

	Regnskab 2011	Budget Q2 2012	Ramme 2013
mio. kr. pl13, 2012 i pl12, 2011 i pl11			
Indtægter			
Taxameter tilskud til uddannelse:	581	600	650
Basistilskud til forskning mv.	332	318	320
Eksternt finansierede projekter	83	92	100
Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder	23	15	15
Studerendes deltagerbetaling	149	156	139
Øvrige indtægter	90	56	56
Indtægter i alt	1.259	1.238	1.280
Omkostninger			
Lønomkostninger			
Lønomkostninger - VIP	344	377	436
Lønomkostninger - DVIP	97	102	109
Lønomkostninger - TAP	286	277	296
Lønomkostninger - Øvrige	-4	1	10
Lønomkostninger i alt	722	757	852
Driftsomkostninger			
Husleje og ejendomsskatter	98	82	93
Bygningsdrift og -vedligeholdelse i alt	45	50	59
Konferencer og tjenesterejser	37	60	63
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	34	30	31
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	4	12	12
Øvrige driftsomkostninger	144	176	176
Driftsomkostninger i alt	362	410	433
Kapitalomkostninger			
Af- og nedskrivninger på bygninger	28	24	19
Renteindtægter	3	7	7
Finansielle omkostninger	34	33	31
Kapitalomkostninger i alt	60	50	44
Omkostninger i alt	1.144	1.218	1.329
Resultat	115	20	-50
Egenkapital ex statsforskrivning	266	286	236

Indtægtsbudget 2013

I tabel 2 ses en oversigt over CBS' forventninger til indtægter i 2013 fordelt på hovedkategorier. Disse uddybes efterfølgende, jf. også indtægtsoversigt i prioriteringsoplægget.

Tabel 2: Indtægtsbudget 2013

(mio. kr. løbende priser)	Indtægter 2011	Prognose 2012	Budget 2013
Taxametertilskud til uddannelser	581	600	650
Basistilskud til forskning samt øvrige basistilskud	332	318	320
Studerendes deltagerbetaling	149	156	139
Eksternt finansierede projekter	83	92	100
Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder	23	15	15
Øvrige indtægter	90	56	56
I alt	1.259	1.238	1.280

Nb. afvigelser skyldes afrundinger.

Det skal bemærkes, at indtægterne er baseret på forslaget til finanslov for 2013. Der kan således ske ændringer ifm. de forestående finanslovsforhandlinger.

Taxametertilskud til uddannelser (ca. 51 pct. af indtægt)

Indtægten udgøres af taxametertilskuddet pr. studenterårværk (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, færdiggørelsbonus, bonus for udvekslingsstuderende samt studenterårværk på betalingsuddannelserne.

Prognosen for STÅ-produktionen i 2013 er baseret på den nuværende studenterbestands handlingsmønstre til og med 2011 samt optaget i 2012. Således er skønnet i sagens natur usikkert, og der må forventes korrektioner af prognosen i løbet af året pba. de studerendes faktiske ageren. Det skal i den forbindelse nævnes, at et fald på et procentpoint i STÅ-produktionen betyder, at indtægten fra basistiksten falder med ca. 5 mio. kr. Hertil kommer så ændringer i færdiggørelsbonus, bonus for udvekslingsstuderende, aktivitetsomfang på HD mv.

Basistilskud til forskning og andre tilskud (ca. 25 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 rimelig sikker.

Studerendes deltagerbetaling (ca. 11 pct.)

Udgør skønnet for deltagerbetalingen for HD- og Master/MBA-programmerne samt en lille indtægt fra betalende studerende på daguddannelsen. Skønnet er i sagens natur usikkert, idet det er afhængigt af antallet af betalende studerende, men vurderes at være særligt usikkert i 2013, idet det statslige tilskud til Master in Public Governance bortfalder, hvorfor det er uklart, hvor stor en opbremsning der må forventes fra især kunder fra den offentlige sektor. Der arbejdes fokuseret på at produktudvikle området, således at bortfaldet af aktivitet grundet bortfaldet af tilskuddet til Master in Public Governance kan erstattes af andre aktivitetsområder.

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

Indtægter fra forskningsprojekter finansieret via de statslige forskningsråd, EU mv. 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 udtryk for, hvor mange nye projekter CBS forventer at få i det kommende år, men hvor stor aktivitet CBS forventer at have på igangværende og nye projekter i 2013.

CBS har et mål i udviklingskontrakten om at vækste med 10 pct. pr. år i indtægter fra eksternt finansierede projekter. Prognosen for 2012 viser, at CBS forhåbentligt kan nå det mål i 2012.

Tilskud fra private og andre ikke statslige enheder (1 pct. af indtægt)

Udgøres dels af private fondes tilskud til forskningsaktiviteter, dels indtægtsdækket virksomhed.

Indtægten budgetteres på baggrund af prognosen for 2012. 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 (4 pct.)

Udgøres af indtægter fra supplerende mindre virksomhed, f.eks. konferencegebyrer, CBS' Corporate Partners, biblioteksgebyrer samt kommercielle indtægter (fra indtægtsdækket virksomhed). Der budgetteres med et niveau svarende til 2012, idet posten primært påvirkes af enkeltstående indtægter, der er vanskelige at prognosticere.

Udgiftsbudget 2013

Udgiftsbudgettet for 2013 er baseret på hovedområdernes prognosticerede forbrug for 2012 ved Q2 reguleret for de forslag, der er indeholdt i hovedprioriteringsoplægget samt en række mere konkrete forslag for 2013. Dermed opnås et baseline-budget fordelt på hovedområder og strategibudgettet, som viser resultatet, hvis prognosen for

2012 er korrekt på udgiftssiden, og der ikke tages nye initiativer ud over det indeholdte i hovedprioriteringsoplægget.

På den baggrund kan bestyrelsen drøfte nye eller ændrede prioriteringer ift. direktionens oplæg.

I tabel 3 nedenfor ses det prognosticerede forbrug 2012 samt forslag til indledende hovedområdebudgetter 2013. De enkelte poster uddybes efterfølgende.

Hovedkonklusionen er, at CBS må forvente at få et underskud på anslået ca. 50 mio. kr., hvilket er i overensstemmelse med direktionens oplæg til hovedprioriteringer 2013-2017.

Tabel 3: Skitsebudget 2013

(mio. kr. løbende priser)	Prognose 2012*	Budget 2013
Indtægter	1.238	1.280
Udgifter:	1.218	1.330
Uddannelsesområdet	334	351
Forskningsområdet ekskl. institutter	207	248
Institutter inkl. eksternt finansierede projekter	202	216
Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter	433	470
Strategiske prioriteringer	41	44
Resultat	20	-50

Nb. Budgettet 2013 er inflationsreguleret med Finansministeriets forventning til det generelle pris- og lønindeks, svarende til 1,4 pct. ift. 2012.

* Prognose, hvor rammeflytninger modregnes i faktisk forbrug (uddannelse betaler for D-VIP, selv om udgiften kontores hos institutterne).

Uddannelsesområdet

Der planlægges efter, at der skal afsættes 351 mio. kr. til uddannelsesområdet, hvilket er en stigning på 17 mio. kr. Det skyldes primært den markante vækst i antallet af timer pr. studerende, et stigende antal studerende og mulighed for en forbedring af VIP/DVIP-ratioen til forventet omkring 1,03 fra 0,97 i 2011 svarende til resultatkontraktens forudsætninger. Modsat trækker, at der især forventes færre udgifter på master-området som følge af forventningen om lavere aktivitet på Master in Public Governance, jf. bortfald af statsligt tilskud. Derudover er der afsat midler til ekstra TAP til at supportere de mange nye studerende og de nye uddannelser.

Forskningsområdet ekskl. institutter

Der forventes en stigning i udgifterne for forskningsdekanen på ca. 41 mio. kr. Det skyldes især det store antal af ph.d.'ere og post.doc, som bliver ansat i 2013 ift. 2012. Idet disse VIP-kategorier har en lav undervisningsandel, især i det første år, forventes ekstraudgiften primært at ramme forskningsdekanen. Forventningen til udgiftsfordelingen i 2013 mellem forskningsdekanen og uddannelserne bliver dog først fastlagt ved den en-

delige budgetlægning, og det vil være den faktiske uddannelsesaktivitet, som afgør den faktiske fordeling. Hertil kommer nye TAP-stillinger til at understøtte dels forsknings-supporten inkl. ph.d.-sekretariatet, dels international forskningssamarbejde og finansiering, jf. prioriteringsoplæg.

Institutterne inkl. eksternt finansierede forskningsprojekter

Der forventes en stigning i udgifterne på institutterne på 14 mio. kr., hvilket primært skyldes flere eksternt finansierede aktiviteter samt driftsudgifter ifm. de mange nye VIP'ere, der er eller bliver ansat (lønnen til de nye VIP'ere er en del af hhv. forskningsdekanens og uddannelsesområdets budget). Endvidere er der afsat midler til at styrke institutternes sekretariater til forsknings- og uddannelsesopgaver.

Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter

Der forventes udgifter på 470 mio. kr., hvilket primært skyldes stigende omkostninger til leje af bygninger samt, at fællesadministrationen afholder alle tværgående udgifter, herunder udgifter til feriepenge. Især feriepengeforpligtigelsen forventes at stige næste år grundet ansættelsen af de mange nye medarbejdere (ca. 10 mio. kr.). Dette er en engangsudgift, idet feriepengeforpligtelsen er nogenlunde fast i en medarbejders ansættelsesperiode.

Tabel 4: Fællesadministrationen (mio. kr. pl 13)

Nuværende niveau i pl13		436
Bygninger		13
Særlige lønposter (feriepenge)		10
Campusvedligehold		8
Kompetenceudvikling		3
IT-investeringer		-3
TAP-løn		3
Resultat		470

Endvidere forventes stigende campusudgifter, dels til at øge vedligeholdelsen af CBS' nuværende bygninger, således at den nuværende standard kan fastholdes, dels som følge af forventning om stigende energipriser. Det skal bemærkes, at selv om CBS' bygninger umiddelbart fremstår som nyere, så er især Solbjerg Plads i bygningsteknisk forstand nået en alder, hvor den kræver mere omfattende vedligehold.

Derudover afsættes en central pulje til kompetenceudvikling. Puljen forudsese bl.a. anvendt til at understøtte en revideret sprogpolitik i lyset af CBS' stigende internationalisering, jf. tabel 4.

Den studenteraktivitetspulje på 2 mio. kr., som blev indført i 2012, foreslås fastholdt, således at der kan udmøntes 2 mio. kr. igen i 2013. Bevillingen overføres til CBS Students og vil blive fratrukket et mindre forventet underforbrug af de 2 mio. kr. bevilget i 2012. Underforbruget skyldes, at aktiviteterne først har skulle løbes i gang i 2012, mens CBS Students forventer fuldt forbrug i 2013.

Endvidere afsættes en pulje under rektor til at understøtte direktionens prioriteringer i løbet af året eller til at imødegå uforudsete problemer. Størrelsen vil først endeligt kunne fastlægges, når bottom-up budgetrunden er afsluttet.

Endelig afsættes midler til TAP-stillinger til at styrke f.eks. økonomistyringen af især EU-projekter, gennemførelse af det store it-infrastrukturprojekt mv.

Strategibudgettet

I budgetteringen af strategibudgettet for 2012 tages udgangspunkt i det prognosticerede forbrug 2012 samt tilkendegivelser om budgettet. Akademisk Råd behandler pt. ansøgninger om to ekstra BiS-platforme. Hvis disse ansøgninger imødekommes, vil der blive afsat bevilling hertil i strategibudgettet.

Tabel 5: Strategibudget

mio. kr. løbende priser	2011 Forbrug	2012 Ramme	2012 Budget	2012 Q2	2013 skitse
Transformational initiatives:					
Business in Society (BiS) Platforms	0	7	5	2	6
World Class Research Environments (WCRE)	6	6	6	5	6
Stronger focus on entrepreneurship				0	
- CIEL	0	5	1	1	1
- CSE	2	2	2	2	2
Programme innovation:				0	
- ICT-Initiativer	3	4	4	5	4
- EngAge (self financing)	0	0	0	0	0
Principles of Responsible Management Education (PRME)	0	2	2	2	2
Strategic Partnerships (incl. Sauder*)	0	2	1	1	2
Campus Development incl. green initiatives	2	2	5	5	5
Management Quality Essentials - initiatives include:					
Accreditation and ranking		1	1	1	1
Administrative service and efficiency:				0	
- First phase (research support and general administration)	3			0	
- Second phase (study administration including it-investment)	-	11	17	17	15
Total	14	41	44	41	44

OKTOBER 2012

LEDELSESBERICHT

TEMA

ADMINISTRATIVE EFFEKTIVISERINGER PÅ CBS

- **CBS' ADMINISTRATION I DAG**
- **CBS OG ØVRIGE UNIVERSITETER**

INDLEDNING

For at sikre at en større andel af CBS' omkostninger bliver anvendt direkte til uddannelse og forskning, har CBS siden udgangen af 2009 fokuseret på at reducere omkostningerne til administration. Besparelserne er sket med udgangspunkt i både interne og eksterne beslutninger.

For det første besluttede Bestyrelsen i 2010, at udgifter til TAP-lønninger skulle reduceres med 21 mio. kr. i 2012 sammenlignet med 2010.

For det andet opstod der et politisk krav om, at Universiteterne generelt skulle reducere omkostningerne til generel ledelse og administration (GLA).

CBS har siden 2009 gennemført 3 større tiltag for at nå disse målsætninger:

1. TAP-ansættelsesstop i 2010 og halvdelen af 2011. Herefter en central styring af nye ansættelser.
2. Afskedigelsesrunde i 2011.
3. Større ændring af organiseringen af de administrative opgaver.

Initiativerne har medført en markant reduktion i antallet af TAP årsværk og udgifter til administration. Målsætningen om en besparelse på 21 mio. kr. forventes således at blive nået i 2012, og udgifter til generel ledelse og administration er faldet, hvorfor besparelseskravene fra Ministeriet i 2012 og 2013 forventeligt også bliver nået.

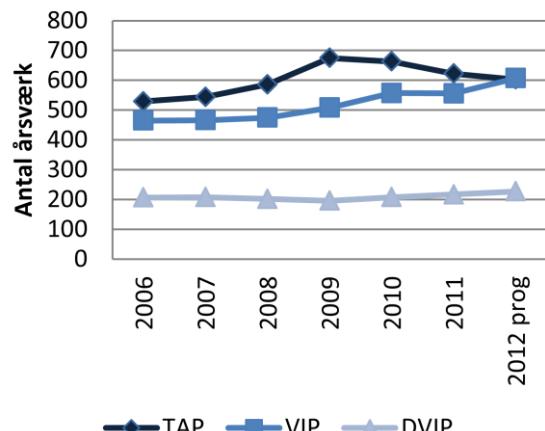
CBS er parallelt hermed i fuld gang med at rekruttere nye videnskabelige medarbejdere, der skal sikre den nødvendige kapacitet i forhold til undervisnings og forskningsaktiviteterne, ligesom der optages stadigt flere studerende. Denne udvikling er helt afgørende for, at CBS kan leve op til målsætningerne i investeringsplanen af april 2012 og fastsat i udviklingskontrakten.

Formålet med denne udgave af CBS' ledelsesinformation er at give Bestyrelsen en status på de administrative effektiviseringer. Der er i budgetpapirerne fremsendt til bestyrelsen givet forslag til den fremtidige udvikling i TAP årsværk set i lyset af ekspansionen i antallet af VIP og studerende.

CBS' ADMINISTRATION I DAG

Som det fremgår af figur 1, er antallet af TAP årsværk på CBS reduceret markant siden 2009. Samtidig er der sket en tilsvarende stigning i antallet af VIP årsværk og årsværk til DVIP.

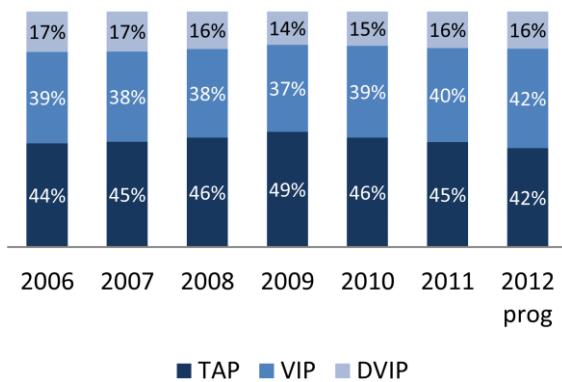
Figur 1: Udviklingen i antallet af årsværk på CBS i perioden 2006 – 2012.



Kilde: SLS (CBS' lønsystem) via Targit

Samme udvikling fremgår af figur 2, der viser den forholdsmaessige fordeling af hhv. TAP, VIP og DVIP års værk for perioden 2006 – 2012. CBS har således flyttet ressourcer fra administration til undervisning og forskning.

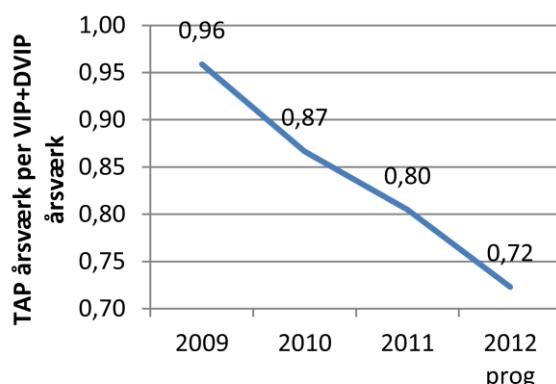
Figur 2: Fordelingen af CBS' samlede års værk på medarbejderkategori for perioden 2006 – 2012.



Kilde: SLS (CBS' lønsystem) via Targin

Udviklingen i års værk er sket samtidig med, at CBS har oplevet en øget aktivitet på både uddannelses- og forskningsområdet. Sammenlignes antallet af TAP års værk således med antallet af VIP og DVIP års værk, viser det sig, at ratioen er blevet reduceret med ca. 25 pct. sammenlignet med situationen i 2009 (se figur 3).

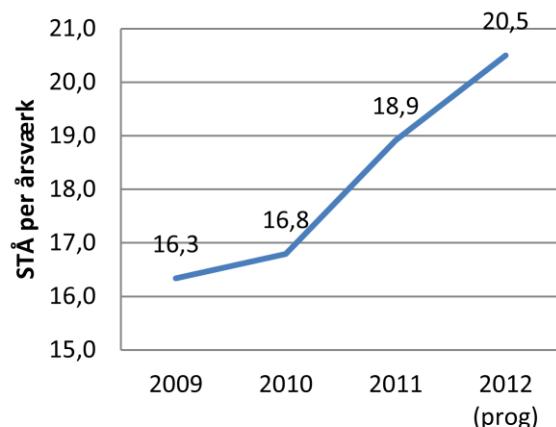
Figur 3: TAP års værk set i forhold til VIP og DVIP års værk. Opgjort for perioden 2009 – 2012.



Kilde: SLS (CBS' lønsystem) via Targin

Sættes antallet af TAP års værk overfor antallet af STÅ (på både heltids- og deltidsuddannelserne) tegner der sig et tilsvarende billede. I 2009 lå ratioen på 16,3. I 2012 forventes det, at den kommer til at ligge på 20,5 (se figur 4). Også her er der altså tale om en effektivisering på 25 pct.

Figur 4: Antallet af STÅ set i forhold til antal TAÅ års værk. Opgjort for perioden 2009 – 2012.



Kilde: SLS (CBS' lønsystem) via Targin, samt SPARC via Targin.
Note: STÅ omfatter både STÅ på heltidsuddannelser og årselever på deltidsuddannelserne.

Det er dog oplevelsen, at der i dag er et pres på de administrative ressourcer, især set i lyset af CBS' høje ambitionsniveau i forhold til kvalitet i både uddannelserne og forskningen og en række nye initiativer, men også som følge af den vækstsituation, som CBS pt. befinner sig i.

Den voldsomme rekruttering af nye videnskabelige medarbejdere, hvor en stor andel kommer fra udlandet, kræver stor administrativ support. Ligeledes sætter det øgede optag uanset digitalisering mv. administrationen under pres, da CBS fortsat ønsker at yde en tilfredsstillende service.

CBS OG ØVRIGE UNIVERSITETER

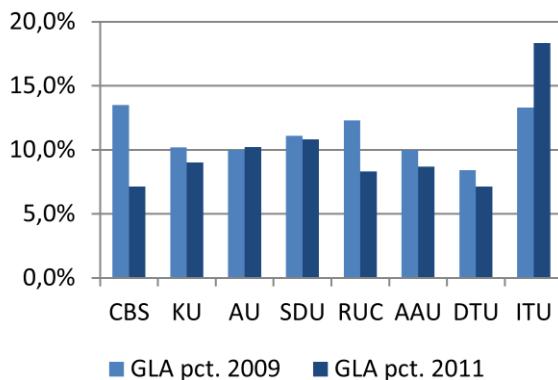
Uddannelsesministeriet gennemførte i 2010 en analyse med det formål at skabe et bedre overblik og sammenligningsgrundlag over universiteternes udgifter til generel ledelse og administration. Analysen blev udarbejdet af PricewaterhouseCoopers (PwC) og er tidligere blevet præsenteret for bestyrelsen. Resultatet af analysen blev efterfølgende anvendt som udgangspunkt for beregning af administrative besparelser på universiteterne.

Resultatet af analysen var bl.a. at CBS kom ud med den absolut højeste GLA procent (udgifter til generel ledelse og administration set i forhold til omsætning) på 13,5 pct.

Analysen blev efterfølgende kritiseret for valg af metode og inkonsistens i definitionerne mellem de enkelte universiteter.

Uddannelsesministeriet har efterfølger udarbejdet en ny definitionsmanual, som alle universiteter har anvendt til fordeling af udgifterne for 2011 på formål (divergerer lidt fra CBS' årsrapport). Ved anvendelse af de nye og mere konsistente definitioner reduceres CBS' GLA procent betydeligt (se figur 5), fra de 13,5 pct. til 7,1 pct. CBS ligger således lavest sammenlignet med øvrige universiteter – sammen med DTU. DTU har dog en markant højere omsætning, som følge af mange forskningsaktiviteter, og GLA udgifter 3,5 gange større end CBS. Billede er retværende, idet det viser, at hovedparten af CBS' administrative medarbejdere beskæftiger sig direkte med service til forskere og studerende.

Figur 5: Universiteternes udgifter til generel ledelse og administration opgjort for 2009 og 2011 af Uddannelsesministeriet.



Kilde: Danske Universiteters opsamling af 2011 indberetningerne samt ”Analyse af Universiteternes administrative omkostninger” udarbejdet af PwC i 2010.

Faldet skyldes, ud over en forbedret metode, først og fremmest de reelle besparelser, der er sket på lønudgifter til administrative medarbejdere.

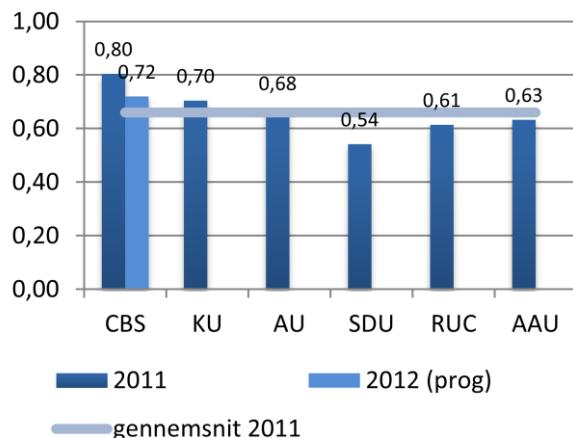
Faldet skyldes ligeledes en reduktion i andre udgifter til generel ledelse og administration, herunder konsulenter, men også at CBS i langt højere grad end tidligere baserer fordelingen af udgifter på faktiske registreringer og aktiviteter.

Den nye formålsfordeling er blevet gennemgået og godkendt af CBS' egen revisor. Ligesom Uddannelsesministeriets revisor – PwC – har kigget materialet og metoden i gennem.

En anden måde at sammenligne CBS' administrative størrelse med de øvrige universiteter er at kigge på års-værk anvendt på TAP. I forlængelse heraf er det samtidig væsentligt også at se på niveauet sammenholdt med forskellige andre parametre, herunder parametre på output. I det følgende sammenholdes 1) TAP årsværk med VIP og DVIP årsværk og 2) TAP årsværk med produktionen af STÅ (studenterårsværk).

For at sikre en vis sammenlignelighed mellem universiteterne er en forholdsmaessig andel af de øvrige universiteters centrale årsværk (rektorat, budgetafdeling, ledelses-sekretariat, IT, m.v.) fordelt til hhv. humaniora og samfundsvidenskab. Metoden er ikke perfekt og vil tildele CBS flere centrale TAP årsværk sammenlignet med de øvrige universiteter.

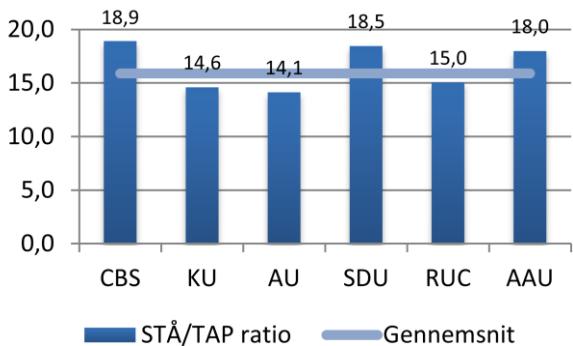
Figur 6: TAP årsværk set i forhold til VIP og DVIP års-værk for CBS og øvrige universiteter. Opgørelsen indeholder data for det samfundsvidenskabelige og humanistiske hovedområde. Opgjort for 2011.



Kilde: Danske Universiteters nøgletal

Figur 6 viser, at CBS med anvendelse af denne beregningsmetode har den højeste TAP/(VIP+DVIP) ratio af universiteterne, men at niveauet forventes at falde i 2012, således at det ligger på niveau med øvrige universiteters samfundsvidenskabelige og humanistiske hovedområder.

Figur 7: Antal STÅ set i forhold til TAP årsværk indenfor Samfundsvidenskab og Humaniora. Opgjort for 2011.



Kilde: Danske Universiteters nøgletal 2011.

Note: I opgørelsen indgår alene STÅ og årsværk for det samfundsvidenskabelige og humanistiske område.

Sættes samme TAP årsværk imidlertid i forhold til produktionen af STÅ (inkl. årselever optjent på uddannelser under åben uddannelser), har CBS den højeste ratio på 18,9 STÅ per TAP årsværk i 2011. Jf. figur 7 får CBS altså flere studerende igennem uddannelserne for samme TAP ressourcer.

Tendensen fortsætter i 2012, hvor CBS forventer at få en STÅ/TAP ratio på hele 20,5 (se også figur 4).

CBS Ledelsesinformation udarbejdes af Forretningsudvikling i tæt samarbejde med andre enheder på CBS. For yderligere information kontakt: Camilla Schreiner Andersen på e-mail: csa.bid@cbs.dk.

Møde pkt. 3: Meddelelser og evt.

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

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

Bestyrelsen har tidligere beskæftiget sig med CBS' budgetmodel – med bilag 3.1 vil direktionen orientere bestyrelsen om status på modellen

Rigsrevisionen har gennemført undersøgelse af anvendelsen af DVIP på universiteterne. I bilag 3.2 redegøres for resultaterne af undersøgelsen fsva. CBS.

I bilag 3.3 vedlægges udkast til revideret forretningsorden for bestyrelsen. Formandsskabet ønsker en mere minimalistisk forretningsorden end den vedhæftede – en sådan vil blive udarbejdet med henblik på vedtagelse på bestyrelsens december møde – med de kommentarer bestyrelsen måtte have til foreliggende udkast.

Rektor vil om nødvendigt mundtligt supplere den skriftlige beretning i bilag 3.4.

Den endelige mødeplan for 2013 vedlægges i bilag 3.5.

Det anbefales, at bestyrelse og direktion afslutningsvis drøfter, hvad og hvorledes, der skal viderekommunikeres fra seminar og møde.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
3.a	3.1	Status på CBS' budgetmodel
3.b	3.2	Status på deltidsvidenskabelige medarbejdere (DVIP)
3.c	3.3	Udkast: Forretningsorden for bestyrelsen
3.d	3.4	Rektors beretning, oktober 2012
3.e	3.5	Endelig mødeplan 2013

Status på CBS' budgetmodel

Fordelingsmekanismer i budget 2012



Bestyrelsen og direktionen

- > Direktionen laver endeligt oplæg til fordeling af midlerne på CBS pba. nedenstående principper inkl. uddeling af puljer til strategiske tiltag.
- > Bestyrelsen godkender endeligt budget.

Uddannelserne ekskl. Betalingsuddannelserne

- > Ramme fra direktionen, der allokeres pba. af studienævnsmodellen (takst pr. stå) samt konkret budget for studieadministrationen og uddannelsesdekanen. *Modellen fører pt. til overallokering ift. det forventede forbrug.*
- > Uddannelser betaler til forskningsdekanen for brug af VIP og til institutter for D-VIP.

Betalingsuddannelserne (HD/Master)

- > Finansieres via deltagerbetaling. HD får 50 pct. af deltagerbetalingen, mens Master får 86 pct. af deltagerbetalingen. Resten overføres til direktionen til prioritering. *Modellen fører pt. til overallokering ift. det forventede forbrug.*

Forskningsdekanens området

- > Får ramme fra direktionen pba. af konkret budget til primært VIP og ph.d.-løn.

Institutter og centre

- > Institutterne får bevilling pba. TAP/Annuum-model primært baseret på VIP og ståproduktion samt institutlederbidrag, studieleaderbidrag, bidrag pr. ph.d.-studerende mv.
- > Ph.d.-skolerne og ph.d.'ere får en bevilling beregnet efter faste takster.
- > Institutterne får eksternt finansierede projektmidler, men en andel overføres til direktionen til prioritering (overhead).

Fællesadministration inkl. bibliotek og campus (bygninger)

- > Får ramme fra direktionen pba. konkret budget

Ændringer til 2013-budgettet

- Direktionen har over flere møder drøftet modellen og er foreløbigt blevet enig om følgende to ændringer, som implementeres med budget 2013:
 - Budgetterne for uddannelsesområdet inkl. HD/Master bliver fremadrettet baseret på konkrete bottom-up-budgetter med udgangspunkt i sidste års forbrug samt en prognose for indeværende års forbrug. De hidtidige allokeringsmodeller anvendes som støtteværktøjer ved fastlæggelsen af bevillingen. Dette sker for at sikre en rammeallokering, som stemmer overens med det forventede forbrug. Direktionen kan uddybe mundtligt.
 - Institutterne får alt overhead fra eksternt finansierede projekter oprettet efter 1. juli 2012 (15 mio. kr. i overhead til det centrale i 2011). Ændringen får først reel omfordelingseffekt fra 2013 og frem. Midlerne skal primært anvendes til at ansætte nye VIP. Dette sker for at sikre et øget incitament for institutterne til at opnå eksterne forskningsbevillinger.

Videre proces

- Direktionen ønsker at drøfte budgetmodellen med institutlederne, før der evt. foreslås yderligere ændringer.
- Direktionen vil efter vedtagelsen af budget 2013 udarbejde en "læselet" pjece om budgettet og mekanismerne for at fordele CBS' budget, som ikke er gennemgået i detaljer her.

Andre tiltag

Direktionen har i 2012 taget en række yderligere tiltag til at understøtte arbejdet med flerårig budgettering på CBS:

- Der er udarbejdet en central STÅ-prognosemodel, som stadig optimeres.
- Der er udarbejdet en VIP-prognosemodel, som omfatter alle VIP på CBS. Denne gennemgås pt. af revisionen mhp. evt. korrektioner.
- Direktionen har som en del af den studieadministrative omlægning vedtaget at fremrykke lærerbudgetteringstidspunktet for kommende semestre med ca. et halvt år. Dette implementeres i 2013 og betyder, at efterårssemestret 2013 vil blive budgetteret primo 2013.
- Et detaljeret likviditetsbudget er under udarbejdelse i samarbejde med revisionen. Dette sker for at optimere CBS' handlingsmuligheder ift. pengeanbringelser og finansiering af fx bygninger.
- Der er indført regelmæssige møder mellem økonomichefen, institutledere og funktionschefer mhp. at styrke den fælles forståelse af budgetter og forbrug.

NOTAT

Status på deltidsvidskabelige medarbejdere (DVIP)

21. September 2012

CBS blev i november 2011 revideret af Rigsrevisionen for så vidt angår anvendelsen af deltidsvidskabelige medarbejdere (DVIP).

HR Services

CBS modtog i marts 2012 revisionsnotat om undersøgelse af DVIPs ansættelsesforhold. Statsrevisorerne behandlede beretningen om forvaltningen af eksterne lektors og undervisningsassistinters ansættelsesforhold (Beretning nr. 19/2011) medio september 2012.

Claus Durck Hovej
HR chef
Dir. tel.: +45 3815 2192
cdh.hr@cbs.dk

Rigsrevisionen har fundet det utilfredsstillende, at CBS gentagne gange har overtrådt timeloftet for eksterne lektorer.

For studeåret 2010/11 overskred 58 ud af 427 eksterne lektorer timeloftet på 780 timer med et samlet timetal på 2.543,5 timer. De eksterne lektorer på CBS er i gennemsnit anvendt 374 timer om året, hvorimod sektoren generelt anvender eksterne lektorer 213 timer om året.

CBS iværksatte allerede før revisionen et målrettet arbejdet med at etablere en klar opgave- og ansvarsfordeling mellem de relevante enheder (Institutter, HR og Økonomifunktionen, idet sidstnævnte er ansvarlig for VIP/DVIP-timeregistreringssystemet Prophix). Det har tidligere været en uklar arbejdsdeling på området. Nu følges der fra centralt hold op på, hvorvidt de ansvarlige institutter har overholdt reglerne på området.

Rigsrevisionen har kvitteret for, at der er sket en klar opstramning på området, der har klargjort ansvarsfordelingen og specificeret reglerne på området.

Rigsrevisionen har noteret sig, at grunden til overskridelserne er, at der på CBS har været en forholdsmaessig stor vækst i antallet af studerende, og at dette især på nogle fag har nødvendiggjort en markant øget anvendelse af særligt visse eksterne lektorer. Endvidere har Rigsrevisionen noteret sig, at det på kort sigt vil være vanskeligt helt at undgå overskridelser af timeloftet, da det vil medføre, at visse fag ikke kan udbydes.

Direktionen har iværksat flere initiativer, herunder:

- øget rekruttering af VIP og DVIP, således at de enkelte studier og institutter i mindre grad bliver afhængige af enkelte DVIP.
- månedlige rapporter til institutterne vedr. udvikling i timeregistreringer.
- bedre støtte til institutternes og studierne styring af DVIP-timeloftet i form af, at HR/Prophix-teamet (ansvarlig for budgettering af VIP-tid) tager individuelle møder med alle institutsekretariatsledere samt en repræsentant for de studier, der aftager DVIP fra det pågældende institut med henblik på at drøfte fælles problemstillinger og finde fælles løsninger.
- at studierne for hvert studie skal føre vejlederlister over de vejledere, der kan anvendes ift. de studerende (altså har plads i deres timeregnskab til at tage yderligere vejledninger).
- at personrapporter over timeanvendelse skal udsendes til D-VIP via E-boks. Der indføres mulighed for at institutter og studier kan trække disse rapporter.
- at der åbnes for disponering i indeværende samt minimum to efterfølgende semestre. Dette har været efterspurgt af uddannelserne. Det er således ikke et krav at der disponeres med end ét semester ad gangen som hidtil.
- at studieårets vejledning i forårssemesteret (bachelor- og kandidatopgaver) fremover inddateres inden den 1. maj. Vejledning inddateret herefter periodiseres i efterfølgende studieår, da eksamen og afregning falder heri.
- at Prophix er ændret, så der vises en alarm til den som indtaster, hvis det tilladte antal timer overskrides, når der budgetteres/inddateres i Prophix.
- at alle eksterne lektorer i udgangspunktet søges budgetteret med max. op til 500 timer pr. studieår og i særlige tilfælde op til 600 timer allerede ved semesterbudgetteringen. Dette ændrer dog ikke på, at Institutledelsen for hver DVIP, der disponeres med mere end timeloftet på 500 timer, skal udarbejde et notat om baggrunden for og nødvendigheden af overskridelsen. Sådanne notater journaliseres på respektive personalesager.
- Fra 2013 fremrykkes studieprocesserne ifm. den igangsatte reform af studieområdet. Dette giver mulighed for, at deltidsvidenskabelige undervisere kan budgetteres i bedre tid inden semesterstart.

Direktionen har med de iværksatte initiativer et begrundet håb om en yderlig væsentlig nedbringelse i overskridelserne for studieåret 2012/2013, idet der arbejdes imod, at der ikke skal være overskridelser overhovedet. Udviklingen i nedbringelsen afhænger primært af tempoet for ny-rekrutteringer af kvalificerede VIP og DVIP set i lyset af udvidelsen af antallet af timer og studerende.

| **UDKAST**

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

I medfør af § 3, stk. 7, i vedtægt for Copenhagen Business School – Handelshøjskolen, fastsættes:

Bestyrelsens sammensætning og udpegning

[her fastsættes

- procedure for udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, dvs. bestyrelsens nedsætning af indstillings- og udpegningsorgan - hvornår og hvordan
- Minimum en 1/3 af bestyrelsens eksterne medlemmer skal udgøres af det "underrepræsenteret køn"
- Hvis bestyrelsen ønsker det: noget om profiler og kompetencer blandt eksterne medlemmer – er beskrevet på generelt niveau i vedtægten og burde være ylstrækkeligt
- Hvis bestyrelsen ønsker det: Og for ikke at glemme de valgte medlemmer: alle medlemmer af bestyrelsen bærer samme ansvar for bestyrelsens beslutninger og betragtes som ligeværdige medlemmer...]

Kommentar [AJP1]: Tilføjelse til nuværende forretningsorden som følge af ny vedtægt

Bestyrelsens konstituering

§ 1. Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflertal blandt de tilstede værende medlemmer. Funktionsperioden for formand og næstformand fastsættes af den samlede bestyrelse i forbindelse med valget, men er kan dog mindst være 2 år og maksimalt 4 år. fire år if. de eksterne medlemmers udpegning for fire år ad gangen.

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

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

Stk. ny. Bestyrelsесformanden disponerer sammen med et andet medlem af bestyrelsen over CBS' faste ejendom.

Kommentar [AJP2]: Formålet her er at give større frihed til bestyrelsen. Den oprindelige bestemmelse er formulert ud fra en tankegang om, at de eksterne sad i fulde perioder.

Formatert: Skriftype: Ikke Kursiv
Kommentar [AJP3]: Fra vedtægten

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

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

Kommentar [AJP4]: Sikre?

§ 3. Suppleanten for et valgt medlem træder ind, hvis det valgte medlem har forfald af mere end fire-seks måneders varighed eller ved tre på af hinanden følgende møder, men ikke ved et medlems fravær fra et enkelt møde.

Stk. 2. Såfremt et udefrakommende medlem af bestyrelsen får forfald af mere end 6 måneders varighed eller ved på tre af hinanden følgende møder, skal et nyt udefrakommende medlem udpeges efter bestemmelserne i vedtægtens § 5, stk. 2-5.

Formatert: Skriftype: Kursiv
Kommentar [AJP5]: Der bør være en tilsvarende bestemmelse for eksterne medlemmer.

Formatert: Skriftype: Ikke Kursiv

Stk. 3. Deltagelse i bestyrelsesmøder via telefonkonference, videolink eller lign. betragtes ikke som forfald.

Retningslinjer for bestyrelsens arbejde

§ 4. Der afholdes min. 5 ordinære møder pr. år, inkl. et holdags strategiseminar, som afholdes inden fastlæggelsen af det kommende års budget.

Kommentar [AJP6]: Formålet er at mindske indsupplering og udskiftning for at fremme kontinuitet.

Formatertet: Skriftype: Kursiv

§ 5. Formanden foranlediger indkaldelse til de ordinære møder mindst 7 dage før mødets afholdelse. Indkaldelsen ledsages af dagsorden samt relevant bilagsmateriale. Såfremt særlige grunde gør det påkrævet, kan udsendelse af dele af bilagsmaterialet efter formandens bestemmelse ske med kortere varsel.

Kommentar [AJP7]: Man ved jo aldrig – der kan opstå behov for eftersendelse. Det er sket.

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

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

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

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

Kommentar [AJP8]: Dette sker vel i praksis?

§ ny. Bestyrelsen kan bemyndige formanden til at træffe beslutning i en konkret sag eller i bestemte typer af sager.

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

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

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

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

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

Stk. 2. Udkast til referat sendes til bestyrelsen senest 7 dage efter mødet. Referatet godkendes af bestyrelsen ved skriftlig høring (elektronisk) og udsendes derefter til bestyrelsens medlemmer og direktionen (jf. §27 stk. 2) og offentliggøres på CBS.dk.

Kommentar [AJP9]: Skal dette skærpes?

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

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

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

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

Bestyrelsens opgaver

Kommentar [AJP10]: Er krydstjekket med ny vedtægt

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

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

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

§ ny. Bestyrelsen sikrer, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.

Formateret: Skriftype: Ikke Fed

§ 16. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor og, efter indstilling fra rektor, CBS' øvrige øverste ledelse (forskningsdekan, uddannelsesdekan og universitetsdirektør, samt evt. prorektor) jf. i øvrigt vedtægtens § 2 stk. 5-7.

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

Stk. 3. Bestyrelsen godkender forretningsorden for direktionen.

§ 17. Bestyrelsen fastlægger CBS' langsigtede strategi.

Kommentar [AJP11]: En skærpelse af vedtægten, hvor bestyrelsen kun ansætter universitetsdirektør og evt. prorektor. Rektor ansætter dekaner. Det har også været praksis ifbm med forlængelse af nuværende dekaner. Måske en formulering om at rektor skal inddrage formandsskabet ved ansættelse af dekaner?

Kommentar [AJP12]: Skal direktionen have en forretningsorden?

Stk. 2. Bestyrelsen indgår udviklingskontrakt med Ministeren for forskning, innovation og videregående uddannelserMinisteren for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

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

§ 18. Bestyrelsen godkender CBS' budget, herunder principperne for ressourcerne anvendelse.

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

§ ny. Bestyrelsen udpeger institutionsrevisor som skal være statsautoriseret revisor.

Formateret: Skriftype: Ikke Fed

Stk. 2. Bestyrelsens formandskab afholder minimum to årlige møder med institutionsrevisor. Ét møde i efteråret ved revisionens påbegyndelse og ét møde i foråret ved revisionens afslutning.

Stk. 3. Rigsrevisionen og institutionsrevisor deltager ved bestyrelsens årlige behandling af årsrapporten og afrapporterer i den forbindelse den udførte revision til bestyrelsen.

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

Kommentar [AJP13]: Det er jo et kardinalpunkt i bestyrelsesarbejdet, så hvorfor ikke skrive det ind?

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

Kommentar [AJP14]: Bestyrelsen skal have fokus på bygninsanvendelsen, men skal det være i form af en bygningsplan?

Stk. 2. Såfremt bestyrelsen ikke er beslutningsdygtig, indkaldes til ekstraordinært møde jf. §6, stk. 2.

Åbenhed

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

§ 22. Dagsordener og bilag til møderne vil blive gjort tilgængelige på CBS.dk minimum 4 dage før mødets afholdelse jf. dog vedtægtens §3, stk. 2-6.

Kommentar [AJP15]: Er det hensigtsmæssigt?

§ 23. Rektor er ansvarlig for den interne kommunikation om bestyrelsens beslutninger, mens formanden er ansvarlig for den eksterne kommunikation.

§ 24. Bestyrelsens møder er offentlige. Udo over bestyrelsens medlemmer er rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, universitetsdirektør og bestyrelsens sekretær faste deltagere i alle møder, dog uden stemmeret. Bestyrelsen kan desuden indkalde "særligt sagkyndige" jf. §10.

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

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

Inabilitet

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

Kommentar [AJP16]: Bør det være formanden?

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

Kommentar [AJP17]: Se ovenfor

Bestyrelsens forhold til rektor/direktion

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

| *Stk. 2.* Direktionen består af rektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, **dekan for akademisk udvikling** og universitetsdirektør.

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

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

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

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

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

Økonomi og overordnede planer

§ 28. Direktionen udarbejder forslag til budget for CBS' virksomhed for det kommende regnskabsår til bestyrelsens godkendelse.

| *Stk. 2.* Direktionen forelægger **kvartalsvise** budgetrapporteringer og revideret budget til bestyrelsens godkendelse.

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

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

| *Stk. 2.* Direktionen udarbejder en årlig afrapportering på målene i udviklingskontrakten.

| **§ ny.** *Direktionen udarbejder forslag til strategi for CBS efter bestyrelsens anvisninger og afrapporterer årligt på strategien i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar.*

Formateret: Skriftype: Ikke Fed

Bestyrelsens selvevaluering

| **§ 30.** Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en **mundtlig**-selvevaluering under ledelse af formanden.

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

Godkendelse af forretningsorden samtidig ændringer i denne

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

Stk. 2. Spørgsmål om forretningsordenens forståelse afgøres af formandskabet.

Kommentar [AJP18]: Er det nødvendigt? Kan den ikke bare gennemgås og godkendes på formandens foranledning?

Kommentar [AJP19]: Bestyrelsen?

Godkendt af bestyrelsen den 25. oktober december 2010 2012

Anders Knutzen Peter Schütze,
formand

Peter Schütze Eva Berneke,
næstformand

Peter Gorm Hansen Arvid Hallén

Klaus Holse Andersen

Kristian Kreiner Karsten Dybvad

Eva Berneke David Lando

Morten Thanning Vendelø Thomas
Plenborg

Formatert: Engelsk (USA)

Lisbet Thyge Frandsen

Christian Refshauge

Patrick Gram Jakob Ravn

Henrik Thørn Mads Svaneklink

Formatert: Engelsk (USA)

Rektors beretning

Oktober 2012

Annual Meeting, Academy of Management, Boston

CBS har i en årrække valgt at prioritere Academy of Management højt, som er verdens største organisation for ledelses- og organisationsforskning (www.aomonline.org eller www.aom.org). Med andre ord er det en fantastisk platform for rekruttering, præsentation af forskning samt etablering af samarbejdsrelationer og netværk på tværs af landegrænser og universiteter.

Den samlede direktion havde valgt at deltage i årets konference i Boston. En handling som blev positivt modtaget i AoM organisationen samt internt i CBS, og som samtidig har givet direktionen et godt billede af CBS som et stærkt brand på den internationale arena.

11.500 deltog i AoM 2012 – hovedparten akademikere, selvom en del praktikere efterhånden har fundet vej til AoM.

CBS var igen i år stærkt repræsenteret på konferencen. 70 CBS deltagere var på programmet (som alle reviewes og screenes for optagelse). Hermed var CBS repræsenteret med det største antal deltagere blandt de deltagende universiteter. Rudgers U og Harvard U, lå som henholdsvis nr.2. og nr.3 på listen med et par deltagere færre end CBS.

Konkret havde CBS 62 papers på programmet, deltagere i 5 symposia, deltagere i 13 PDW'er (Professional Development Workshops) samt 7 roller som 'sessions facilitator' eller leder. CBS havde i Boston næsten 50 % flere papers på programmet end i 2011 i San Antonio.

Foruden den faglige repræsentation havde CBS i 2012 valgt at være Platinum Sponsor. Det omfatter en økonomisk støtte til AOM (baseret på et lavt medlemskontingent samt en del frivillig arbejde blandt de organiserende universiteter). Det betød bl.a. at CBS var vært for en All Academy Breakfast søndag d.5.august, samt at vi havde en stand på bogudstillingen (som er ret omfattende, og hvor alle de store forlag er repræsenteret – og hvor man også kan se publikationer af CBS forskere), hvor vi profilerede CBS.

Der var endelig mulighed for at afholde en enkelt rekrutteringssamtale med en mulig kandidat til Mærsk Mc-Kinney Møller-professoratet.

Derudover var CBS vært ved en reception d.6.august om aftenen i Harvard Club for over 400 personer. Receptionen har været gennemført i en årrække, og fungerer som et samlingspunkt for kolleger og venner af CBS.

KU og CBS samarbejder om nye kandidatuddannelser

KU og CBS vil sammen udbyde kandidatuddannelser inden for fransk, tysk og spansk, der retter sig mod aftagere i erhvervsliv og organisationer.

Begge universiteter har en række bacheloruddannelser med sprogligt indhold, men det kan være svært at opretholde et bredt udbud på kandidatniveau for de studerende, der vil arbejde målrettet videre med sprog i erhvervslivet. Derfor udvikler KU og CBS nu fælles overbygningsforløb.

Et fælles erhvervsrettet tilbud på kandidatniveau betyder, at der bliver flere veje at gå, når man har valgt en bacheloruddannelse på KU eller CBS. Det vil gøre begge universiteters bacheloruddannelser mere attraktive.

Arbejdet er i tråd med anbefalingerne fra regeringens udvalg om uddannelse i fremmedsprog, der blandt andet anbefaler at universiteterne styrker sproguddannelserne gennem øget samarbejde både internt på det enkelte universitet og på tværs af universiteterne.

Rektorerne har nedsat et udvalg til at udarbejde et forslag til en fælles kandidatuddannelse inden 1. november. Udvalget består af Jens Erik Mogensen og Karsten Schou fra KU og Alex Klinge og Mette Skovgaard Andersen fra CBS.

På det juridiske og samfundsvidenkabelige område er der ligeledes indledt drøftelser om et samarbejde med KU. Her er det især mulighederne for merit, valgfag og bachelorernes adgang til kandidatuddannelser hos hinanden, der søges forbedret. Overvejelserne er endnu på et meget indledende stadiet, men bestræbelserne imødekommer i hvert fald ministerens ønsker om større sammenhæng i uddannelsessystemet.

Øget optag for tredje år i træk

CBS optog pr. 1. september 2.970 nye bachelorstuderende dvs. 1,2 % flere end sidste år – og øgede dermed optaget for tredje år i træk.

I år er en større del optaget gennem kvote 2, hvilket betyder, at adgangskvotienterne i kvote 1 er blevet skubbet i vejret.

Der skal fx. stå 11,5 på eksamensbeviset for at blive optaget på bacheloruddannelsen i International Business. Adgangskvotienten til denne CBS uddannelse er traditionelt blandt landets højeste.

15 ud af 19 uddannelser har en højere adgangskvotient end sidste år, hvilket skyldes det højere kvote 2 optag. Det vil sige, at det ikke kun er karaktergennemsnit, der er afgørende. Det er også erfaring og – til nogle uddannelser – en motiveret ansøgning, der giver adgang til uddannelsen.

Ny kandidatuddannelse i Beijing

Tre års arbejde fik en foreløbig kulmination da fire nye kandidatuddannelser i Beijing i september modtog de første studerende. Uddannelserne er udviklet i samarbejde mellem universiteterne i Danmark og the University of the Chinese Academy of Science (UCAS).

Den formelle ramme for arbejdet og de nye uddannelser er The Sino-Danish Center for Education and Research (SDC). CBS har haft ansvaret for akkrediteringen af MSocSc in Public Management & Social Development, hvor lektor Janus Hansen fra Department of Business and Politics er studieleder.

Uddannelsen er med sine 13 danske og 14 kinesiske studerende kommet godt fra start. Uddannelsen afvikles på engelsk, og første og andet semester er baseret på kurser og eksaminer, tredje semester består af et internship og endelig skal specialet skrives i fjerde semester. Undervisningen forestås i fællesskab af danske og kinesiske undervisere.

EU bevilling til CBS-forskning

Konkurrencen for at få de prestigefyldte ERC Starting Grant-midler er hård. 5000 forskere har søgt, men kun 536 europæiske topforskere får andel af ERC bevillingen. The European Research Council (ERC) har bevilget over 18 mio. kroner til to forskningsprojekter på CBS inden for økonomi og sociologi.

Den fireårige bevilling er tilfaldet Poul Fritz Kjær fra Department of Business and Politics og Lasse Heje Pedersen fra Institut for Finansiering.

Sociologi, økonomi, historie og jura mødes i Poul Fritz Kjærers projekt: "Institutional Transformation in European Political Economy - A Socio-Legal Approach". Poul Fritz Kjær skal forske i, hvordan det i Europa er blevet søgt at stabilisere relationerne mellem politiske og økonomiske processer.

Poul Fritz Kjær er uddannet fra Statskundskab på Århus Universitet og har en ph.d. i jura fra Firenze og er ved at færdiggøre sin doktordisputats fra Frankfurt.

Det andet forskningsprojekt, der har fået midler fra ERC, er professor Lasse Heje Pedersens projekt om finansielle friktioner. Han skal undersøge muligheden for styring af risikotagning og prisfastsættelse på aktier og obligationer. Populært sagt handler projektet om at studere, hvad der sker, når der er 'grus i maskineriet' på de finansielle markeder, og hvordan man kan håndtere de problemer, der opstår, når markederne ikke udvikler sig, som det var tilsigtet. Forskningen er selvfølgelig højaktuel på grund af den økonomiske krise.

Tidligere i år modtog professor Lasse Heje Pedersen Bernácer-prisen som den bedste europæiske økonom under 40 år pga. sin tidlige forskning, der bl.a. bidrager til forståelsen af, hvordan finanskriser opstår.

Copenhagen Science Region

Der er øget fokus på samarbejde mellem de danske universiteter og CBS har i et fælles brev med DTU og KU imødekommet regeringens initiativ om en national innovationsstrategi.

I brevet til ministeren tilkendegiver CBS, DTU og KU en fælles ambition om at tiltrække internationale virksomheder og venturekapital til regionen ved at skabe en stærk og fælles internationalt orienteret platform, som vi pt. betegner "Copenhagen Science Region".

CBS, DTU og KU ønsker således at medvirke til etablering af en integreret vidensregion med stærke internationale perspektiver og med deltagelse af både universiteter, regionale og kommunale myndigheder, øvrige offentlige organisationer, forskningstunge virksomheder og investeringsfremmende organisationer som f.eks. Copenhagen Capacity, Wonderful Copenhagen og Medicon Valley Alliance.

Ministeren har den 18. september responderet positivt på universiteternes forslag om etablering af 'Copenhagen Science Region'. Se svar fra ministeren vedlagt.

CBS, DTU og KU startede allerede i 2010 et tæt samarbejde om innovation og iværksætteri med projektet Next Generation, der skal skabe en ny virkelysten generation af højtuddannet arbejdskraft og integrere entreprenørskab på universiteterne. I 2011 blev det fælles arbejde med at styrke innovationskapaciteten i hovedstaden yderligere styrket med vores fyrtårn for entreprenørskab, Copenhagen Innovation and Entrepreneurship Lab (CIEL). Sammen har CBS, DTU og KU, i tæt samarbejde med regionens biotek-erhverv, skabt Danmarks første kandidatuddannelse i bioentrepreneurship – The BioBusiness & Innovation Program (BBIP).

A.P. Møller Fonden giver 40 mio. DKKr. til professorat på CBS

En tiårig bevilling på i alt 40 mio. DKK fra A.P. Møller Fonden giver CBS mulighed for at ansætte en internationalt anerkendt professor i entrepreneurship og dermed konkurrere med de bedste business schools i verden.

CBS forventer at ansætte en Mærsk Mc-Kinney Møller-professor med tilhørende forskningsstab i løbet af 2013. Med etableringen af en 'endowed chair' i entreprenørskab vil den forsknings- og undervisningsstrategiske indsats i Danmark blive styrket markant.

CBS har de seneste ti år har arbejdet målrettet på at udvide aktiviteterne på entrepreneurship og innovationsområdet, bl.a. ved tilbyde to kandidatuddannelser og en bacheloruddannelse, og indsatsen har båret frugt: fire ud af ti forskningspublikationer, der er udgivet i Danmark om entrepreneurship de seneste seks år, er skrevet af forskere fra CBS, studentervæksthuset på Copenhagen School of Entrepreneurship har pt. 52 virksomheder under opstart, og nu er der så kommet en betydelig økonomisk understøtning til området

Pit-Stop

Det halvårige lederseminar Pit Stop blev afholdt den 27. september. Seminarets hovedtema var Ledelseskodekset. PHA indledte med at forklare om baggrunden og processen for udviklingen af Ledelseskodekset samt forventninger til kodekset; hvad det vil betyde for ledelse på CBS; hvordan støttes lederne; effekt af kodeks og hvordan måles effekten.

Heresfter blev deltagerne opdelt i relevante grupper med henblik en detaildiskussion af ledelseskodeksets betydning for de enkelte lederggrupper.

Seminaret blev yderligere krydret med et række spændende oplæg ved:

- Maria Rørbye Rønn, Generaldirektør, DR: Ledelse med fokus på fornyelse og tanker om ledelseskodeks
- Mie Dahlkov Pihl, Senioranalytiker, Arbejderbevægelsens Erhvervsråd: Værdien af uddannelse
- Anders Sørensen, Professor, Økonomisk Institut: Hvor går CBS' kandidater hen?

International University City of Copenhagen

International University City of Copenhagen (IUCC) er et initiativ, som vil opfylde et meget stort behov i Hovedstadsregionen; nemlig boliger for internationale studerende. Idealet for projektet er det parisiske "Cité Internationale Univer-

sitaire". I juli underskrev rektor for CBS en støtteerklæring til IUCC-projektet, da udsigterne til bedre boligforhold for udenlandske studerende vil være fordelagtig i forbindelse med tiltrækning af internationale studerende. Desuden vil projektet have afgørende betydning i forhold til at udnytte det potentielle København har, for at udvikle sig til en af verdens højt estimerede vidensmetropoler.

Den tiltænkte beliggenhed af IUCC er i umiddelbar nærhed af Sundby Metrostation. En sådan placering vil forbinde IUCC med ITU, KU Søndre Campus, DTU, samt ikke mindst CBS, hvor alle dele af campus er i metronærhed. Den foreslæde størrelse er på op til 5000 studenterboliger, hvilket må ansłås at være realistisk med det voksende antal studerende der søger til København.

Kort nyt

- Morten Østergaard, Minister for forskning, innovation og videregående uddannelser, har skrevet forord til PRME Rapport om ansvarlig ledelsesuddannelse – se forord vedlagt.
- CBS Career Fair afholdes den 3. oktober på CBS: <http://www.cbs.dk/Nyheder-Presse/Nyheder/2012/September/Virksomheder-goer-kur-til-CBS-ere>
- Green Week blev afholdt den 24-27. september på CBS: www.facebook.com/cbsgoesgreen/events

Anders Jonas Pedersen

Fra: Liselotte Skovgaard Jessen
Sendt: 4. oktober 2012 10:23
Til: Anders Jonas Pedersen
Emne: VS: Copenhagen Science Region
Vedhæftede filer: CSRFællesbrev_CBS_KU_DTU_afsendt050712.pdf

Fra: Maria Hvass Keita
Sendt: 3. oktober 2012 12:33
Til: Liselotte Skovgaard Jessen
Emne: VS: Copenhagen Science Region

Fra: Maria Hvass Keita
Sendt: 28. september 2012 11:57
Til: Alan Irwin (ai.research@cbs.dk); Jan Molin; Hakon Iversen; Peter Lotz; Carsten Yssing
Cc: Anders Jonas Pedersen
Emne: VS: Copenhagen Science Region

Dear all,

Please find attached the joint letter from CBS, KU & DTU to Morten Østergaard, and in the below email the minister's response.

Venlig hilsen / Kind regards

MARIA HVASS KEITA
Personal Assistant to the President
AC-fuldmægtig

PRESIDENT'S OFFICE

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
Kilevej 14A, K1.78
DK-2000 Frederiksberg
Denmark

Tel.: +45 3815 5807
mhk.ls@cbs.dk

Fra: Karen Agnethe Harild [<mailto:kaah@fivu.dk>] **På vegne af** Ministeren
Sendt: 18. september 2012 16:58
Til: Ralf Hemmingsen; dtu (dtu-rektor@adm.dtu.dk); Per Holten-Andersen
Emne: Copenhagen Science Region

Kære Ralf Hemmingsen, Per Holten-Andersen og Anders Bjarklev

Tak for det fremsendte forslag om Copenhagen Science Region og den nationale innovationsstrategi. Jeg beklager det sene svar.

Forslaget om at skabe en samlet attraktiv 'Copenhagen Science Region' har spændende perspektiver for at styrke samarbejdet om forskning, innovation og videregående uddannelse på tværs af sektorer og for at gøre Københavnsområdet – og derved hele Danmark – mere attraktivt. Derudover er det et godt eksempel på, hvordan innovation og entreprenørskab kan indgå i undervisningen med henblik på at styrke både de enkelte universiteters profil og de studerendes færdigheder. Det skal vi have mere af i fremtiden.

Jeg vil derfor gerne bakke op om, at I sammen med ministeriet går videre med at aklare, hvordan forslaget bedst muligt kan tænkes sammen med – og muligvis inden for rammerne af – den kommende innovationsstrategi.

I første omgang vil jeg bede jer tage kontakt til kontorchef Birgit Kjølby i Styrelsen for Universiteter og Internationalisering (bkj@ui.dk, tlf.: 72318550).

Jeg ser frem til at få uddybet forslaget og at se, hvordan det kan bidrage til innovationsstrategien.

Med venlig hilsen

Morten Østergaard

Anders Jonas Pedersen

Fra: Jan Molin
Sendt: 2. oktober 2012 11:32
Til: Per Holten-Andersen; Hakon Iversen; Alan Irwin
Cc: Anders Jonas Pedersen; Wilbert van der Meer
Emne: Fwd: Morten Østergaards forord til rapport om ansvarlig ledelsesuddannelse
Vedhæftede filer: Letter from Morten Østergaard.docx; ATT00001.htm

Hi guys

Please take time to read the attached letter of acknowledgement and support from the minister.
Maybe something for the board?

The best

Jan

Sendt fra min iPhone

Start på videresendt besked:

Fra: Lene Mette Sørensen <lms.ikl@cbs.dk>
Dato: 2. okt. 2012 10:28:59 CEST
Til: Jan Molin <jm.edu@cbs.dk>, Karin Tovborg Jensen <ktj.edu@cbs.dk>, Sven Bislev <sb.ikl@cbs.dk>
Emne: FW: Morten Østergaards forord til rapport om ansvarlig ledelsesuddannelse

FYI

From: Daniel Sebastian Larsen [<mailto:dsl@fivu.dk>]
Sent: 2. oktober 2012 10:08
To: Lene Mette Sørensen
Subject: Morten Østergaards forord til rapport om ansvarlig ledelsesuddannelse

Kære Lene Mette Sørensen.

Jeg fremsender her uddannelsesminister Morten Østergaards forord til rapport om ansvarlig ledelsesuddannelse.

Du er meget velkommen til at kontakte mig, hvis du har spørgsmål eller behov for yderligere oplysninger.

Med venlig hilsen

Daniel Sebastian Larsen
Presse – studentermedhjælper
Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser
Direkte tlf.: +45 7231 8012
E-mail: dsl@fivu.dk

Letter from Morten Østergaard, Minister of Science, Innovation and Higher Education

Education is more important than ever.

Today we face serious global challenges such as pollution, poverty, global warming, affordable healthcare and the ability to supply sufficient drinking water and food for our growing population.

My vision is that Denmark becomes a nation of solutions, where our innovative solutions to global societal challenges also lead to growth and employment. Education and research is the key to unlock this potential. Our educational programs must embody and integrate core competences such as innovation and entrepreneurship. We must improve methods of utilizing research results through closer cooperation between knowledge institutions, companies, and other stakeholders. This should contribute to higher growth and employment leaving us in a stronger position to deal with the challenges we are facing as society.

By implementing the UN Principles for Responsible Management Education (PRME), CBS takes an important step in the right direction by educating future leaders with the qualifications needed to secure sustainable development.

The PRME encourages business schools and universities worldwide to integrate corporate responsibility and sustainability at all levels of their organizations in a gradual and systematic manner, helping them thereby to foster a new generation of business leaders capable of managing the complex challenges faced by business and society in the 21st century.

This agenda is both important and necessary. However, it will not succeed overnight. It requires that each and every one of us keep questioning how to improve existing solutions and develop new innovations. I find that CBS provides a good example of how business schools can approach and influence the agenda on responsible management. They have already reached ambitious goals with strong support from management, staff and students, and there seems to be great potential for further initiatives and achievements on this path.

I wish CBS my best luck and congratulations for their achievements and continued work towards this important agenda.

Yours sincerely

Morten Østergaard
Minister of Science, Innovation and Higher Education



Bestyrelsen

Endelig mødeplan 2013

Formandsskabet har nu fastlagt de sidste mødedatoer i 2013 efter den sidste runde datasøgning. Heller ikke i sidste runde kunne det lykkes at finde datoer, hvor alle umiddelbart kunne deltage. Datoerne er derfor fastlagt efter principippet om bedst mulige match/flest deltagere.

2. oktober 2012

AJP

Anders Jonas Pedersen

Invitationer til møderne vil også blive udsendt via Outlook.

Tidlige konfirmerede datoer

Bestyrelsesmøde 1 (B1):

Fredag d. 1. februar 2013 kl. 13-17

Afholdes på CBS.

Bestyrelsesmøde 2 (B2):

Torsdag d. 11. april 2013 kl. 13-17

Afholdes på CBS.

Bestyrelsesmøde 3 (B3):

Onsdag d. 12. juni 2013 kl. 13-17

Afholdes på CBS.

Nye datoer (2. halvår 2013)

Bestyrelsesseminar (BS):

Onsdag d. 11. september 2013 kl. 12 til torsdag d. 12. september 2013 kl. 20.

Som det fremgår, er der reserveret rigeligt tid. Dette skyldes, at seminaret overvejes afholdt på et udenlandsk partneruniversitet, der er derfor påregnet transport tid. Når destination er fastlagt vil mere præcise tider blive meldt ud.

Bestyrelsesmøde 4 (B4):

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

Afholdes på CBS

Bestyrelsesmøde 5 (B5):

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

Afholdes på CBS

