Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelsessekretariatet

Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

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

Bestyrelsen

26. august 2010

AJP

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

Indkaldelse og program: Bestyrelsens strategiseminar mandag den 30. august 2010

Kære bestyrelsesmedlemmer,

Efter aftale med formanden indkaldes I hermed til strategiseminar jf. programmet nedenfor. Jeg har noteret at Peter Gorm Hansen først vil kunne deltage fra kl. ca. 14.

Sted: Augustinus Fondens mødelokale, CBS, Solbjerg Plads 3

Program:

12.00-13.00 Frokost (OBS: I FUHU Faculty Club, 3. Sal, lige under Augustinus Fondens mødelokale)

13.00-14.30 **Seminar del 1: Business in Society, CBS Strategy 2010**

Velkomst og indledning v. formanden.

Status siden sidst v. rektor.

Direktionens oplæg til fremtidig strategi med konkrete initiativer, prioriterede indsatsområder og fremtidigt forløb v. rektor.

Afklarende spørgsmål fra bestyrelsen.

Bilag:
Seminar bilag 1: Business in Society

Pause

14.45-15.45 **Seminar del 2: Creating excellent business infrastructure**

Status på det administrative område med forslag til det videre forløb v. universitetsdirektøren.

Den distribuerede præsentation (Seminar bilag 2) er strengt fortrolig, idet den indeholder elementer, der endnu ikke kan deles med organisationen.

Afklarende spørgsmål fra bestyrelsen.

Bilag:
Seminar bilag 2: Creating excellent business infrastructure
Seminar bilag 3: Ni arbejdsformer for TAP til understøttelse af den ny strategi
Seminar bilag 4: 7.2 Creating Excellent Business Infrastructure - Afrapportering til styregruppen

15.45-16.30 **Seminar del 3: Belsutning vedr. CBS' strategi**

Opsummering og indstilling til bestyrelsen v. rektor.

16.30-17.30 **Bestyrelsesmøde: aktuelle emner til bestyrelsens orientering og drøftelse**

1. Godkendelse af dagsorden og referat af tidligere møder (beslutning)
2. Problemer i forbindelse med optagelse af studerende via digital ansøgningsproces (drøftelse)
3. CBS Ledelsesinformation: Årets ansøgningstal til CBS' bacheloruddannelser (orientering)
4. Orientering fra formandens møde med videnskabsministeren (orientering)
5. Orientering om udviklingskontrakt 2011 (orientering)
6. Orientering om status CBS-SIMI (orientering)
7. Finanslovsforslag 2011 (orientering)
8. Evt.

Bilag:
Ad pkt. 1: 1.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 18. august
Ad pkt. 3: 3.1 CBS Ledelsesinformation, august 2010
Ad pkt. 5: 5.1 Universiteternes udviklingskontrakter for 2011
Ad pkt. 5: 5.2 Proces udviklingskontrakt 2011
Ad pkt. 6: 6.1 Status for the merger process
Ad pkt 7: 7.1 Forslag til Finanslov 2011

17.30 Drinks og snacks, forrummet til Augustinus

Som altid kan jeg før mødet kontaktes på tlf. 2479 4419, såfremt der er behov for at give besked om afbud, forsinkelser el.lign.

Venlig hilsen

Anders Jonas Rønn Pedersen

Seminar del 1: Business in Society

Rektor vil på direktionens vegne præsentere oplægget til ny strategi, “Business in Society”.

Da strategipræsentationen distribueres forud for mødet, vil rektors gennemgang fokusere på den overordnede retning og forandring, som ligger i den foreslåede strategi.

Efter præsentationen er der mulighed for at stille afklarende spørgsmål til materialet forud for en diskussion i bestyrelsen.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
Seminar	1	Business in Society

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

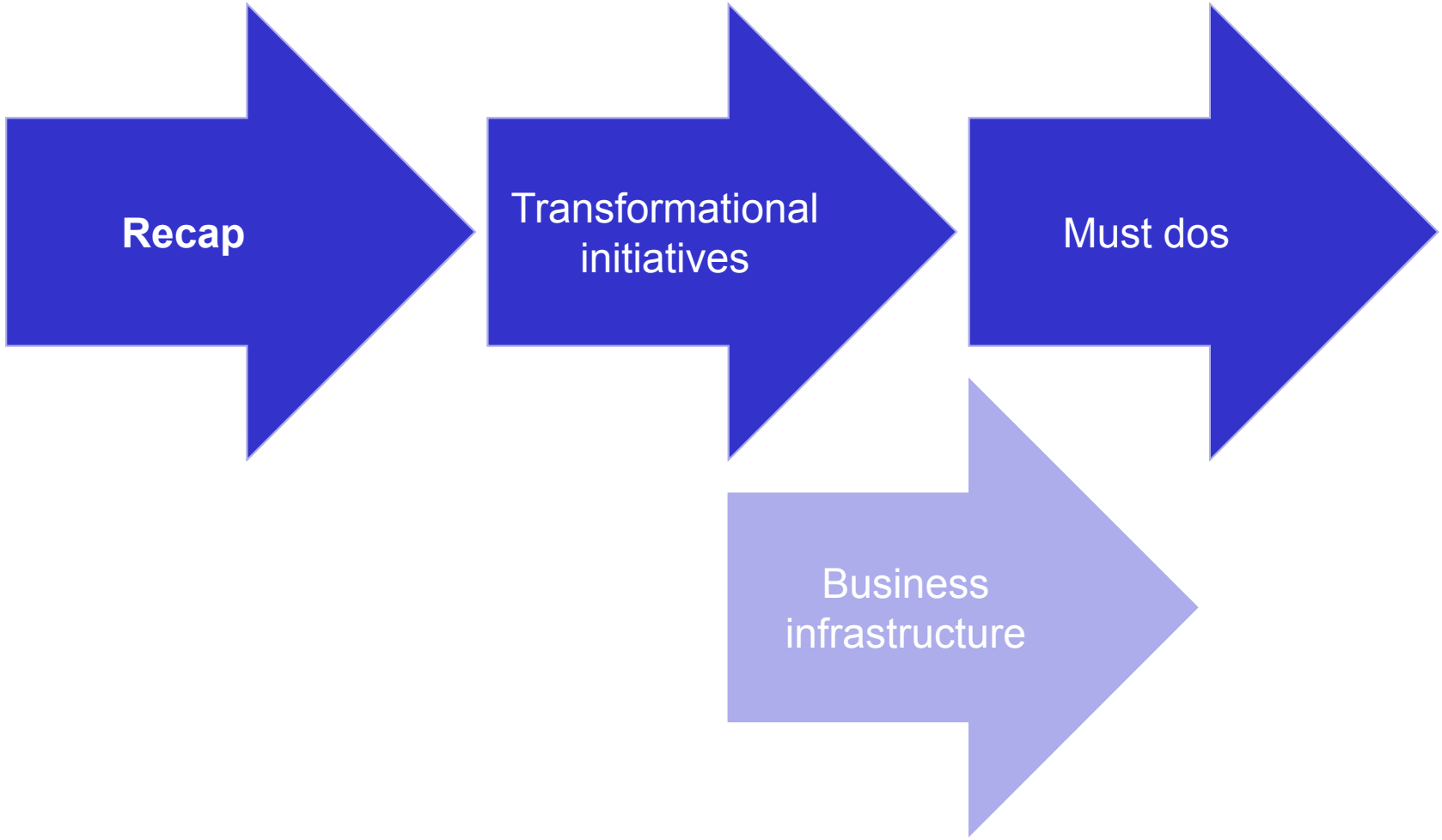
Business in Society

CBS Strategy 2010

Presentation to the CBS Board
August 30th 2010

Rektor Johan Roos

We will address the new strategy in four steps



The current strategy needs an update …

Vision

CBS educates graduates capable of thinking and acting decisively, who are internationally competitive by virtue of their research-based knowledge, innovative abilities, cultural understanding and personal leverage

Aims

- To be an internationally recognised business university at a European top level
- To offer world-class research environments and programmes
- To contribute to new, pioneering knowledge which can be converted into innovation, competitiveness and value creation

Strategic Goals

1. International profile with national foundation
2. Partnership with business and society
3. The learning university

Strategy adopted by the CBS Board 19 Dec 2007

... because of new circumstances

Internal factors

- Current strategy is neither deeply grounded in the organisation, nor well understood by stakeholders
- Clear signals from staff about lack of direction and coherence
- A new Leadership Team willing to address and deal with organisational challenges

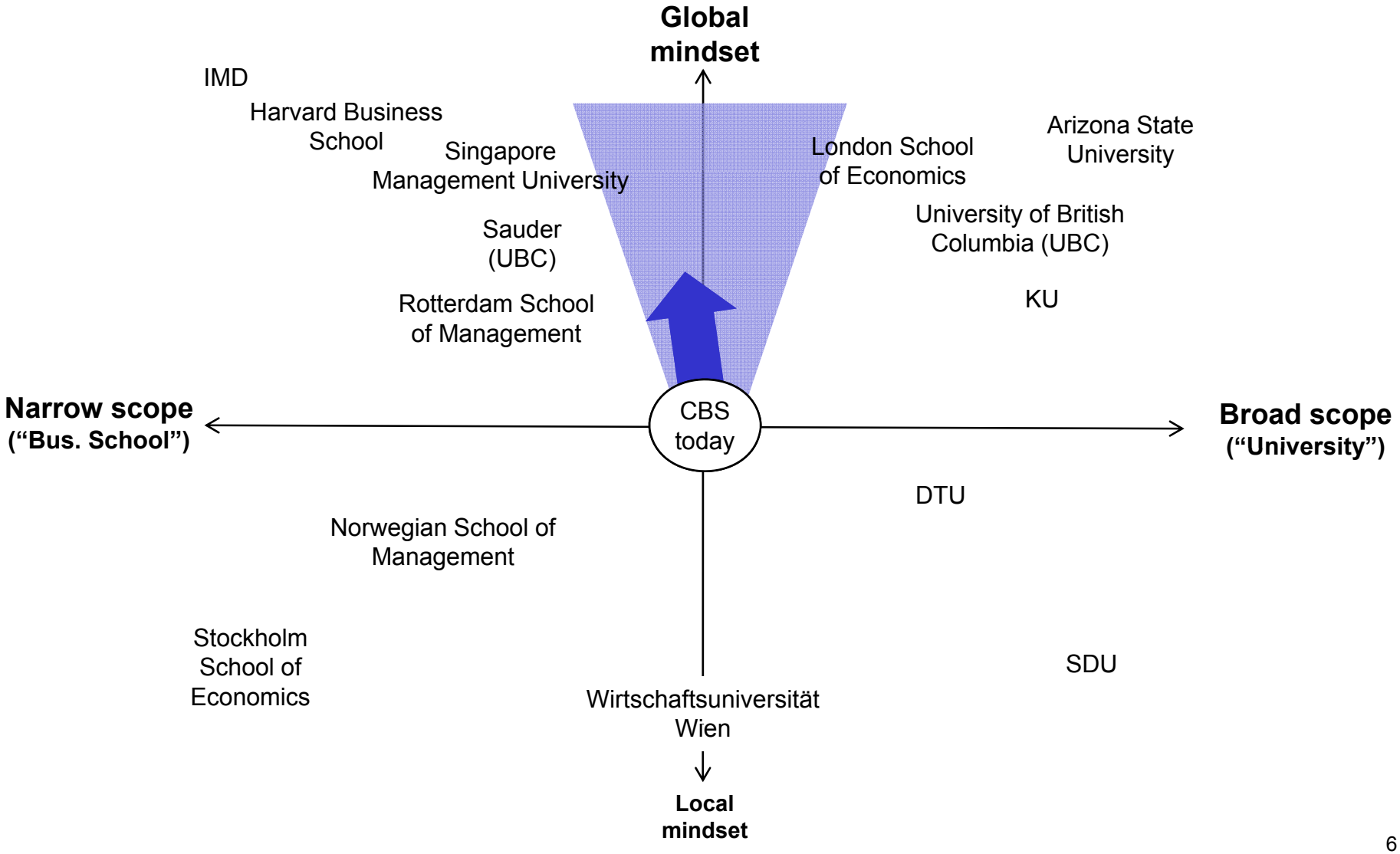
External factors

- Global economic downturn and funding under pressure
- New competition in higher education
- Growing critique of business education and research; from “business versus society” to “business in society”

Our strategy process is unique; balancing top-down and bottom-up processes, transparency, involvement and engagement

Maja Horst, Jan Damsgaard, Mette Morsing, Alex Klinge, Steen Thomsen, Torben Aaberg, Henrik Thorn, Jan Molin, Dorte Salskov-Iversen, Kjeld Erik Brødsgaard, Susana Borras, Nicolai Juul Foss, Keld Laursen, Anne Sluhan, Maja Nyvold, Alan Irwin, Peter Møllgaard, Jan Mouritsen, Paul du Gay, Ricky Wilke, Anthony d´Costa, Lene Lillebro, Robin Oliver Bentley, Hanne Leth Andersen, Lars Bo Kaspersen, Pierre Guillet du Monthoux, Sine Nørholm Just, Robyn Remke, Helle Zinner Henriksen, Christian Refshauge, Johan Roos, Peter Lotz, Torben Juul Andersen, Dana Minbaeva, Søren Hvidkjær, Robert Austin, Torben Hansen, Klaus Kortegaard Graven, Peter Maskell, Signe Vikkelsø, Mogens Bjerre, Morten Ougaard, Finn Valentin, Christoph Hienerth, Dalia Ali Siwan, Peter Kjær, Henrik Sornn-Friese, Jette Ryttergaard, Flemming Poulfelt, [illegible], Anders Brink Lund, Morten Stahlschmidt, Charlotte Aller, Johs Kristensen, Rie Snekkerup, Susse Georg, Michael Andersen, Patrick S. Gram, Annika Dilling, René Steffensen, Jacob Nørbjerg, Emil Fuglsang, David Lando, Søren Bo Nielsen, Carsten Rohde, [illegible], Lise Vinkel Clausen, Wilbert van Meer, Carsten Krogholt-Hansen, Annie Stahel, Lynn Roseberry, Ole Stenvinkel Nilsson, Søren Toft, Anders Jonas Rønn Pedersen, Birthe Thomsen, Karina Bech Sørensen, Flemming Andersen, Mette Haiborg, Stefan Linder, Tina Dencker, Britta Gammelgaard, Candice Louise Progler, Jan Annerstedt, Kristoffer Brix Bertelsen, Lars Thorsen, Niels Kornum, Anje Schmidt, Finn Kjerulff Hansen, Lisbet Pals Svendsen, Marie Mathiesen, Anna Leander, Brian Kane, Eric Bentzen, Karen Slej, Lee Milligan, Lykke Håkonsson, Christina D. Tvarnø, Claus Durck Hovej, Helle Frisenborg Marker, Lisbeth Verstraete Hansen, Pascalis Raimondos-Moeller, Rasmus Resøe Jakobsen, Sudhanshu Rai, Camilla Schreiner Andersen

The strategy will shift our position within the landscape of higher education ...

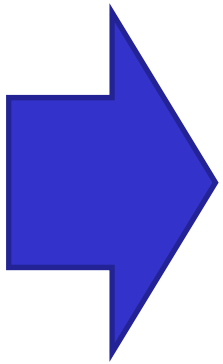


… and make us more global and focused

CBS today

Significant, but fragmented internationalisation

Collection of business studies, social science and humanities



CBS in 5 years

Global reach grounded in the Copenhagen Metropolitan Region

Focus on knowledge, skills and talent that impact organisations and businesses

In 5 years CBS' education profile will be transformed …

Education

Δ Bachelor
- More volume in programmes that qualify graduates for first jobs
- ICT and virtual learning capabilities
- Joint global programmes

Δ Master
- Fewer and more attractive programmes
- More programmes attracting qualified foreign applicants

Δ PhD
- More recognition by peers
- More recognition by business for Engaged Scholarship
- More Erhvervs PhD

Δ Executive Education
- Serving most MNEs in the Copenhagen Metropolitan Region
- Preferred partner to Danish public sector
- Global joint programme

… so will our research profile ….

Education

Δ Bachelor
- More volume in programmes that qualify graduates for first jobs
- ICT and virtual learning capabilities
- Joint global programmes

Δ Master
- Fewer and more attractive programmes
- More programmes attracting qualified foreign applicants

Δ PhD
- More recognition by peers
- More recognition by business for Engaged Scholarship
- More Erhvervs PhD

Δ Executive Education
- Serving most MNEs in the Copenhagen Metropolitan Region
- Preferred partner to Danish public sector
- Global joint programme

Research

Δ More large problem-driven projects
- Societal and business problems
- Cross-disciplinary research
- CBS-wide initiatives

Δ Faculty reflecting strategy
- Meeting teaching demands
- Securing classical business disciplines
- Engaged in large CBS-wide, problem-driven projects

Δ Performance criteria
- Impact on academic discourse AND
- Contribution to CBS education
- Impact on organisational practice
- Impact on public policy

… and our role in society

Education

Δ Bachelor
- More volume in programmes that qualify graduates for first jobs
- ICT and virtual learning capabilities
- Joint global programmes

Δ Master
- Fewer and more attractive programmes
- More programmes attracting qualified foreign applicants

Δ PhD
- More recognition by peers
- More recognition by business for Engaged Scholarship
- More Erhvervs PhD

Δ Executive Education
- Serving most MNEs in the Copenhagen Metropolitan Region
- Preferred partner to Danish public sector
- Global joint programme

Research

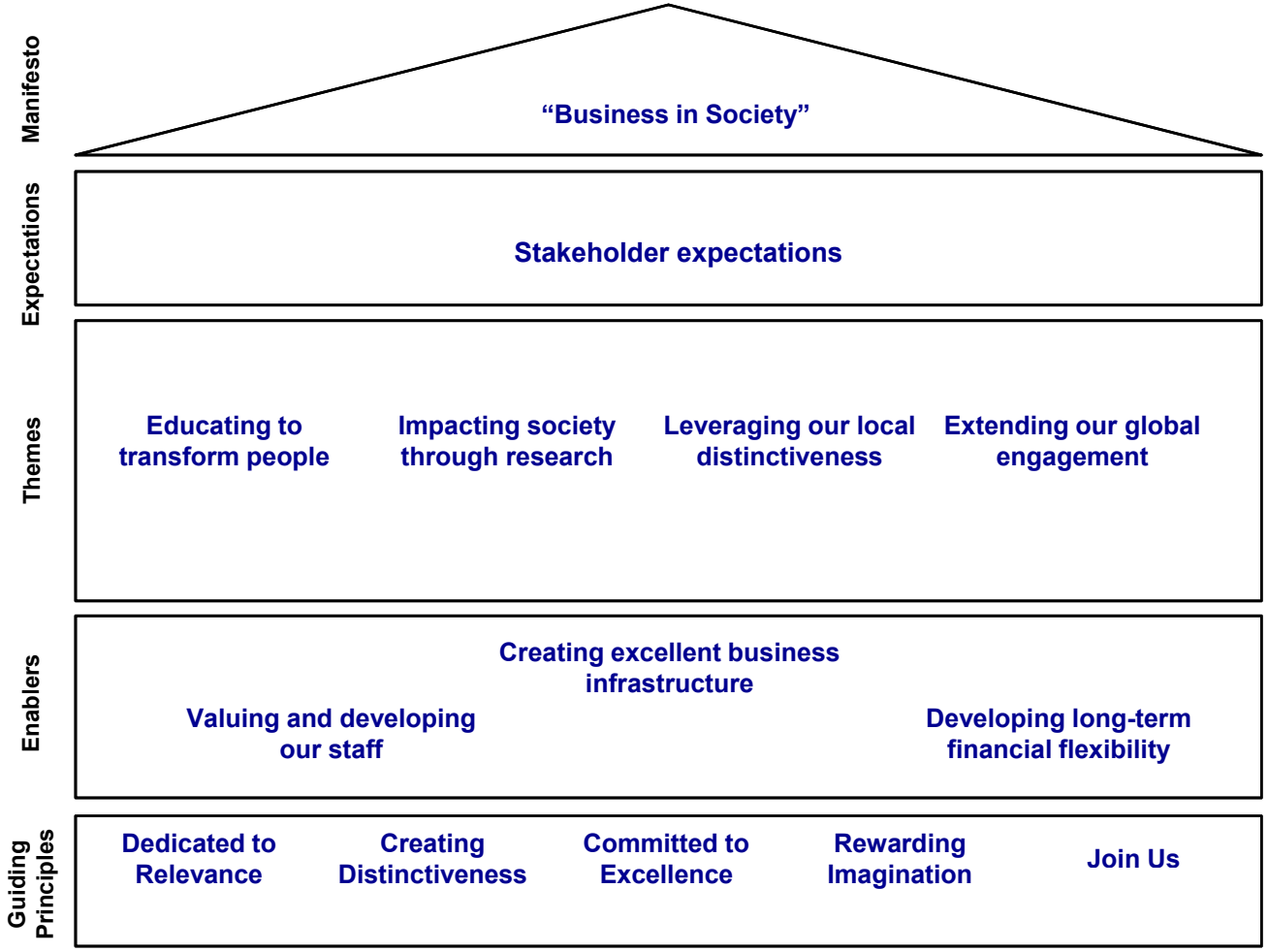
Δ More large problem-driven projects
- Societal and business problems
- Cross-disciplinary research
- CBS-wide initiatives

Δ Faculty reflecting strategy
- Meeting teaching demands
- Securing classical business disciplines
- Engaged in large CBS-wide, problem-driven projects

Δ Performance criteria
- Impact on academic discourse AND
- Contribution to CBS education
- Impact on organisational practice
- Impact on public policy

Δ Role in society
Dominant contributor of knowledge, skills and talents to organisations and business in the Copenhagen Metropolitan Region through education AND research

The Strategy Map from June 18 summarizes what we can, should and will do next



Manifesto

Business in Society

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

Expectations

Our salient stakeholders – students, alumni, staff, companies, organisations, policy makers and other external parties - expect CBS to …

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

Themes

Educating to transform people

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

Impacting society through research

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

Leveraging our local distinctiveness

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

Extending our global engagement

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

Enablers

Creating excellent business infrastructure

Integrate sustainability into all our practices	Develop campus for innovation and entrepreneurship	Ensure efficient processes of sufficiently high quality	Bring together academic staff and teaching demands	Develop a simpler, transparent and more robust organisation

Valuing and developing our staff

Attract, develop and retain high-performing staff	Recognise performance levels and link to reward system	Increase service orientation in delivery	Continue to engage staff in the development of CBS

Developing long-term financial flexibility

Mitigate financial and operational risks	Aggressively pursue diverse sources of funding

Guiding Principles

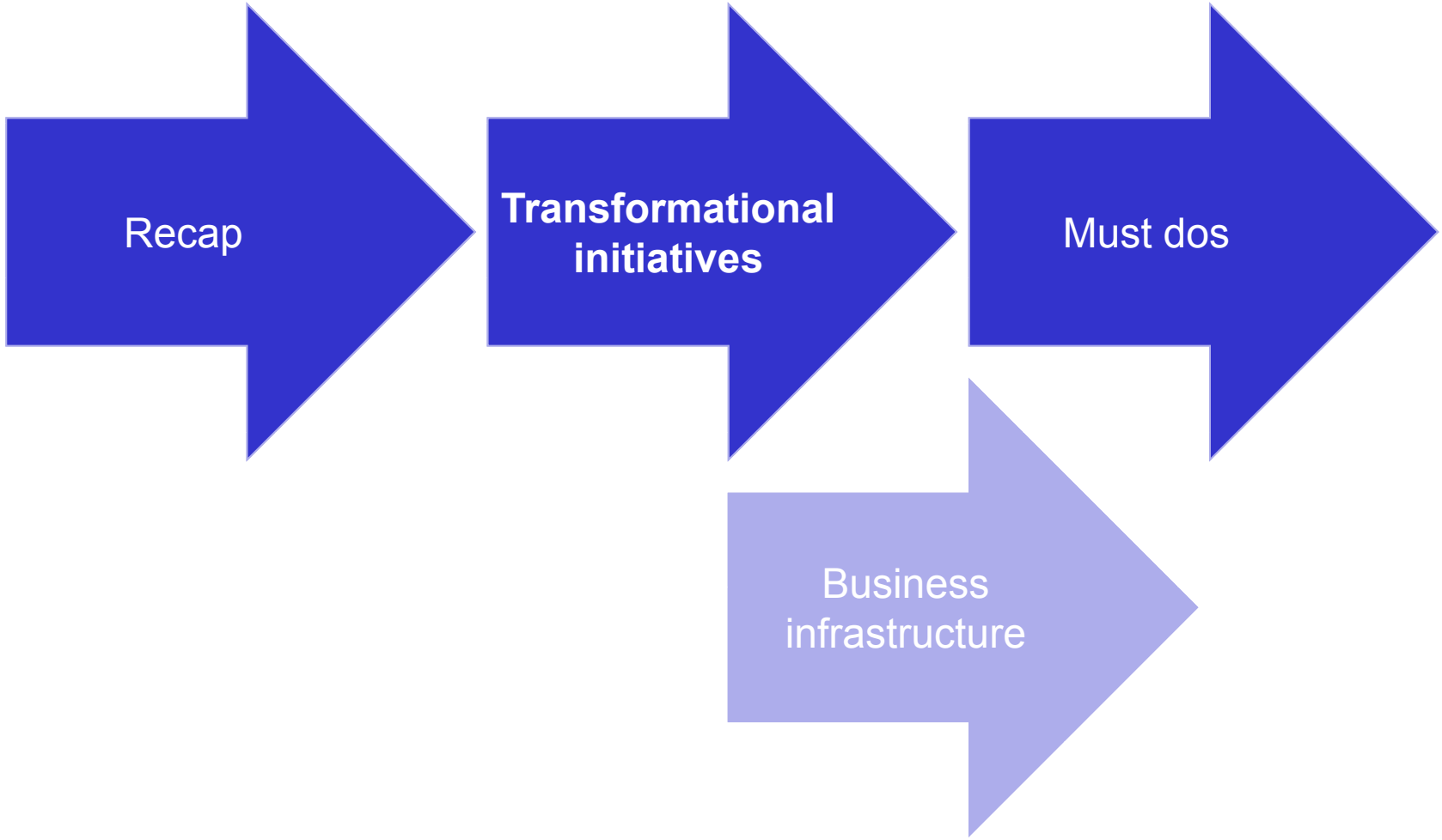
Dedicated to Relevance represents our commitment to creating value by blending a market-driven approach with knowledge developed to meet future challenges.

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

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

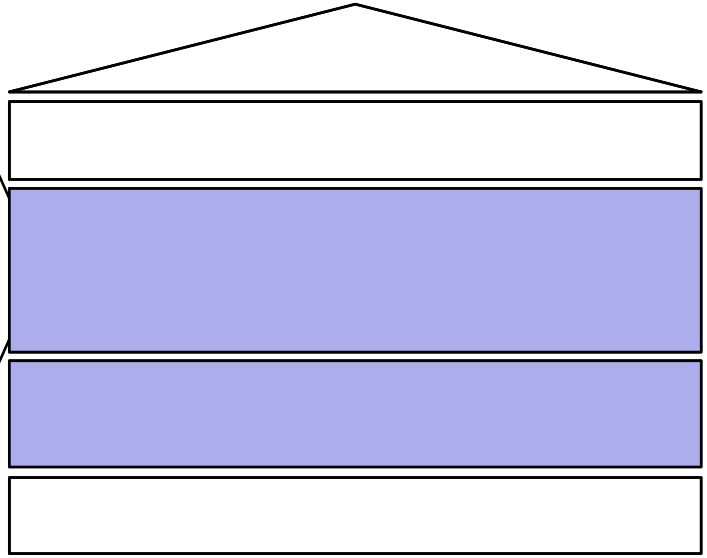
Rewarding Imagination represents a culture in which we enable, challenge and stimulate ideas

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


Recap
Transformational initiatives
Must dos
Business infrastructure

During August the Leadership Team consulted with many groups about initiatives and Must dos

HSU x 2
Staff representatives
Academic Council x 2
Heads of departments
Heads of dep. admin.
Study leaders
Study administration
Administrative leaders
Shared Central Services
Student representatives
External stakeholders and peers



As a result, the Leadership Team proposes five transformational initiatives

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Themes

1. Launch first wave of Business-in-Society (BiS) Platforms
2. Concentrate on societal impact in education
3. Form two strategic alliances; one in North America and one in Asia

Enablers

4. . Organise for innovation
5. Create excellent business infrastructure

The transformational initiatives are based on recommendations from the Theme groups

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

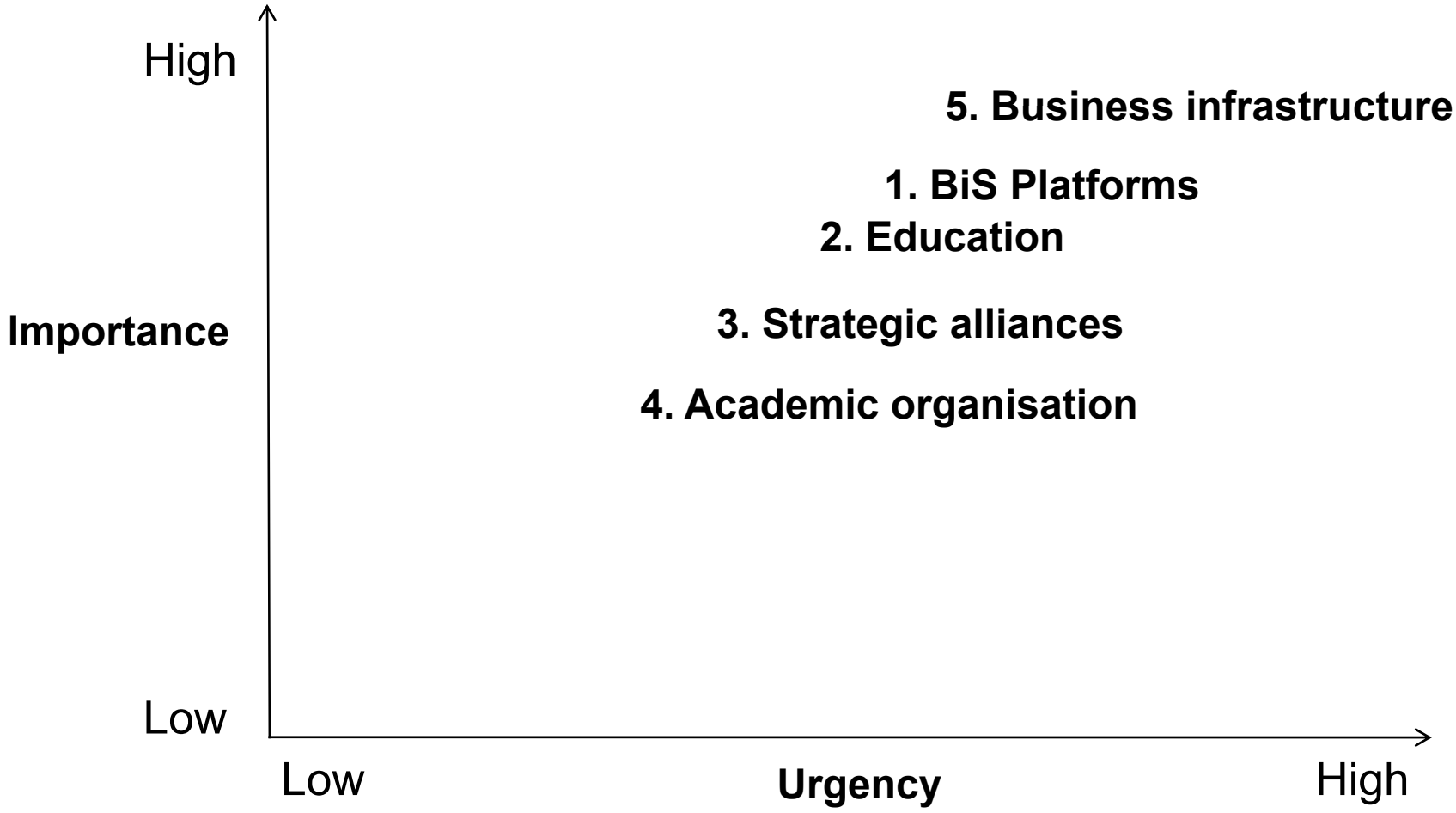
Themes

1. Launch first wave of Business-in-Society (BiS) Platforms: Themes 1+4+6
2. Concentrate on societal impact in education: Theme 4
3. Form two strategic alliances: Theme 2

Enablers

4. . Organise for innovation: Themes 1+3+5+7.1+7.3
5. Create excellent business infrastructure: Theme 7.2

The five transformative initiatives differ in importance and urgency



The 1st initiative will transform the way CBS addresses complex business and societal challenges

- A portfolio of CBS-wide, interdisciplinary research *and* education activities that are important to the Copenhagen Metropolitan Region and have global relevance
- CBS investment matched by external funding
- A significant future contribution to curricula and study programmes in CBS and CBS-SIMI
- An invitation to engage all our disciplines in large-scale collaboration to contribute to society
- **In practice**
  - Championed by one senior faculty and supported by a junior faculty
  - Always in collaboration with private and/or public organisations
  - 5 year life-span, then dissolve or become new academic unit
  - Clear impact criteria evaluated every 6 months

BiS Platforms will be selected on several criteria during an open process…

Potential to

- Contribute to economic development in the Copenhagen Metropolitan Region
- Attract genuine and deep engagement from the private and public sectors
- Identify CBS academic champion
- Attract our own faculty from across disciplines
- Attract scholars from reputable universities and business schools
- Develop research with global recognition
- Create next generation knowledge and skills for business
- Enhance existing and develop new study programmes, including executive education, with global attractiveness

But, to gain momentum the Leadership Team proposes the initial BiS Platforms – to be discussed

Draft headlines	Ambition	Societal impact
Making Sustainability an Engine for Growth	Develop strong connections with natural sciences and technologies	Increased entrepreneurship and intrapreneurship
Enhancing Productivity through Design	Develop a new design method for improving processes, practices and services	Increased competitive advantage by transcending the boundaries between business, technology and design
Promoting Innovation through Public-Private Collaboration	Develop a model for the next generation of public leadership	New innovation policies, frameworks and systems

The Leadership Team has selected the three initiatives from a long list defined by Theme groups 1 and 6:

- How do we create corporate and public responsibility for the future?
- How to regulate capitalism in a rapidly changing world?
- How to make Work-Life Balance and HRM a competitive factor?
- How do we make a living in the future?
- How do we foster creativity and innovation in economy and society?
- How do we deal with migration and talent mobility?
- What is the future competitiveness in Denmark, the region, Europe, and the world?
- How do we increase productivity in an aging society?
- How do we create and use future internet society?
- How do we develop future (global) welfare society?
- How to organize and manage the public sector in a situation of limited resources and growing expectations?
- How to deal with security issues in a future global world?
- How do we manage culture meetings and value conflicts?
- How do we make the best use of new technology and knowledge?
- How does sustainability become sustainable business?
- How do we manage the opportunities and challenges for business and society in the current stage of globalization?
- What will be the opportunity and challenges for small developed economies like Denmark when the emerging economies are catching up?
- How to manage international business in the new global market environments?
- Bio-Business Management and Entrepreneurship
- Leadership in Cleantech
- Pervasive Healthcare
- Business and Global Governance
- Øresund Tech Centre

The BiS Platforms transcend traditional scholarship at CBS and elsewhere

- Championed by internationally recognized Academic
- Engaging several PhD and Erhvervs PhD candidates
- Continually supported by the Leadership Team
- Collaborating with public and private organisations
- Setting the agenda through public hearings
- Bridging with other sciences
- Ensuring external funding
- Fuelling education (sessions, courses, programs…)
- Encouraging global connections
- Providing solutions for policy and business challenges
- Stimulating entrepreneurship and intrapreneurship
-
-

The 2nd initiative will significantly transform our education

- Develop strong relationships with alumni
- Develop institutional capabilities for ICT/virtual learning
- Increase global visibility of Master and PhD levels
  - Attract more foreign talent to selected master programmes
  - Make CBS PhDs a “gold standard” among peers
- Strengthen executive education locally, regionally and through global partners
- Innovate the bachelor category to qualify bachelor graduates for their first jobs
- **Examples of actions**
  - Continue to reduce the number of study programmes while growing the number of students
  - Prototype “integrated bachelor” co-developed and co-funded by companies
  - Develop global Executive Doctorate partnership

Developing ICT/virtual capabilities is a long journey

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

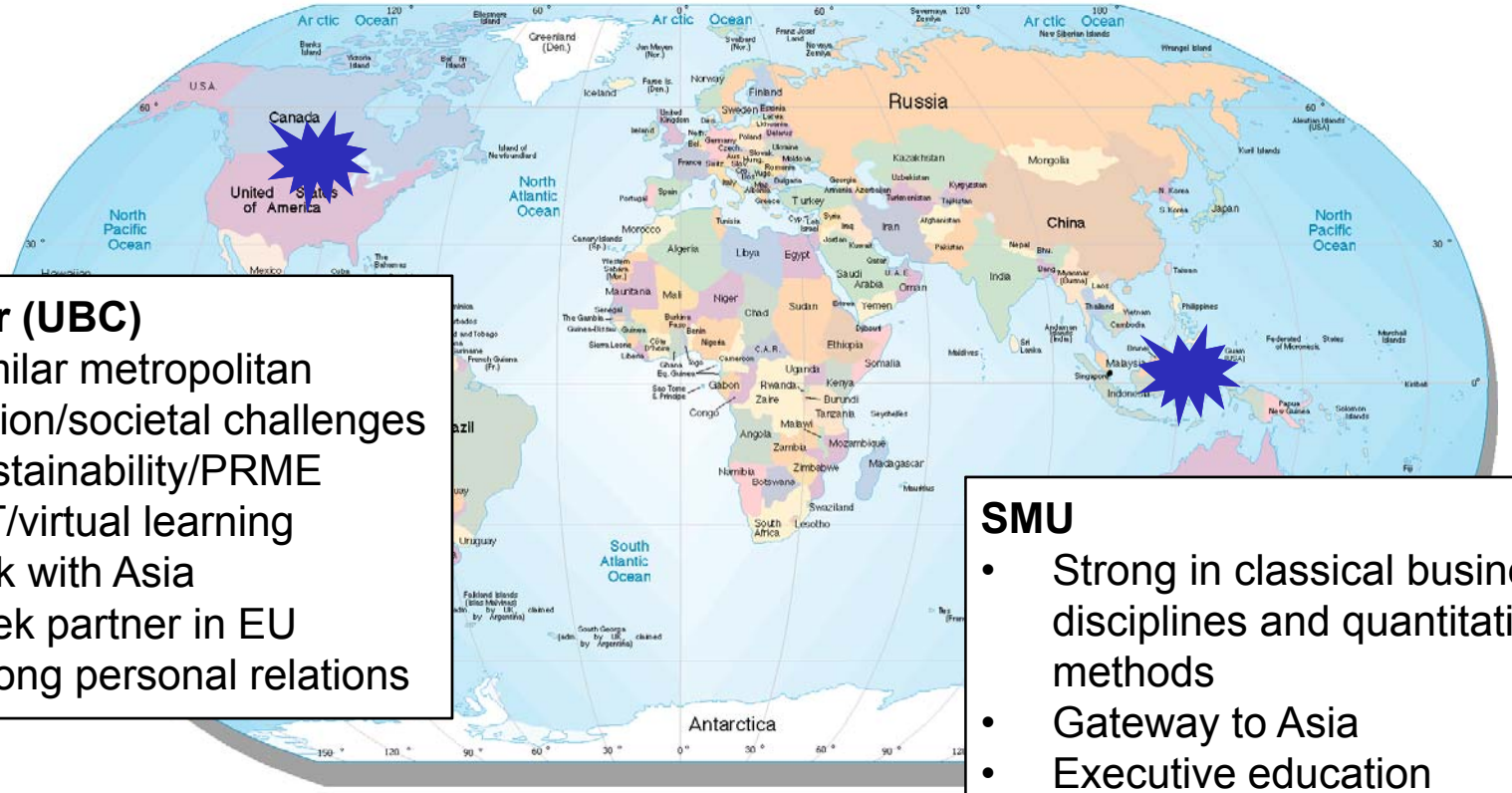
Ambition

Basic e-learning	• Complement traditional class-room lecturing • Free up faculty resources for interaction with students
Curricula development	• Economies of scale • More competitive programmes
Full virtual (joint) projects	• Global outreach and mindset of students and faculty

The 3rd initiative to form strategic alliances will accelerate our transformation

- A way to rapidly enhance our global mindset by increasing mobility of faculty and students
- Built on concrete projects, like BiS Platforms, ICT and virtual learning, study programmes
- Share best and next practice across all university functions
- **Criteria**
  - Comparable metropolitan regions
  - Willingness and eagerness to connect on several levels
  - North American institutions are the best within higher education
  - Asian institutions aspire to be the best

We are currently talking with Sauder (UBC) and SMU



Sauder (UBC)

- Similar metropolitan region/societal challenges
- Sustainability/PRME
- ICT/virtual learning
- Link with Asia
- Seek partner in EU
- Strong personal relations

SMU

- Strong in classical business disciplines and quantitative methods
- Gateway to Asia
- Executive education
- Strong personal relations

The 4th initiative is about increasing our ability to innovate *and* implement

Principles for the academic organisation

- Balancing the research and education matrix
- Operating with fewer and stronger units
- Ensuring clear lines of responsibility
- Encouraging CBS-wide initiatives (project culture)
- Opening up to collaboration
- Facilitate dialogue between Leadership Team and Heads of Departments

In practice this means a number of immediate changes

1. Reduce the number of Study Boards
2. Bring all research Centres into the line structure
3. Grant departmental status to Centres as appropriate
4. Encourage clustering of Departments and Programmes lead by the Leadership Team
5. Empower Heads of Departments
6. Appoint a new Dean of Academic Development

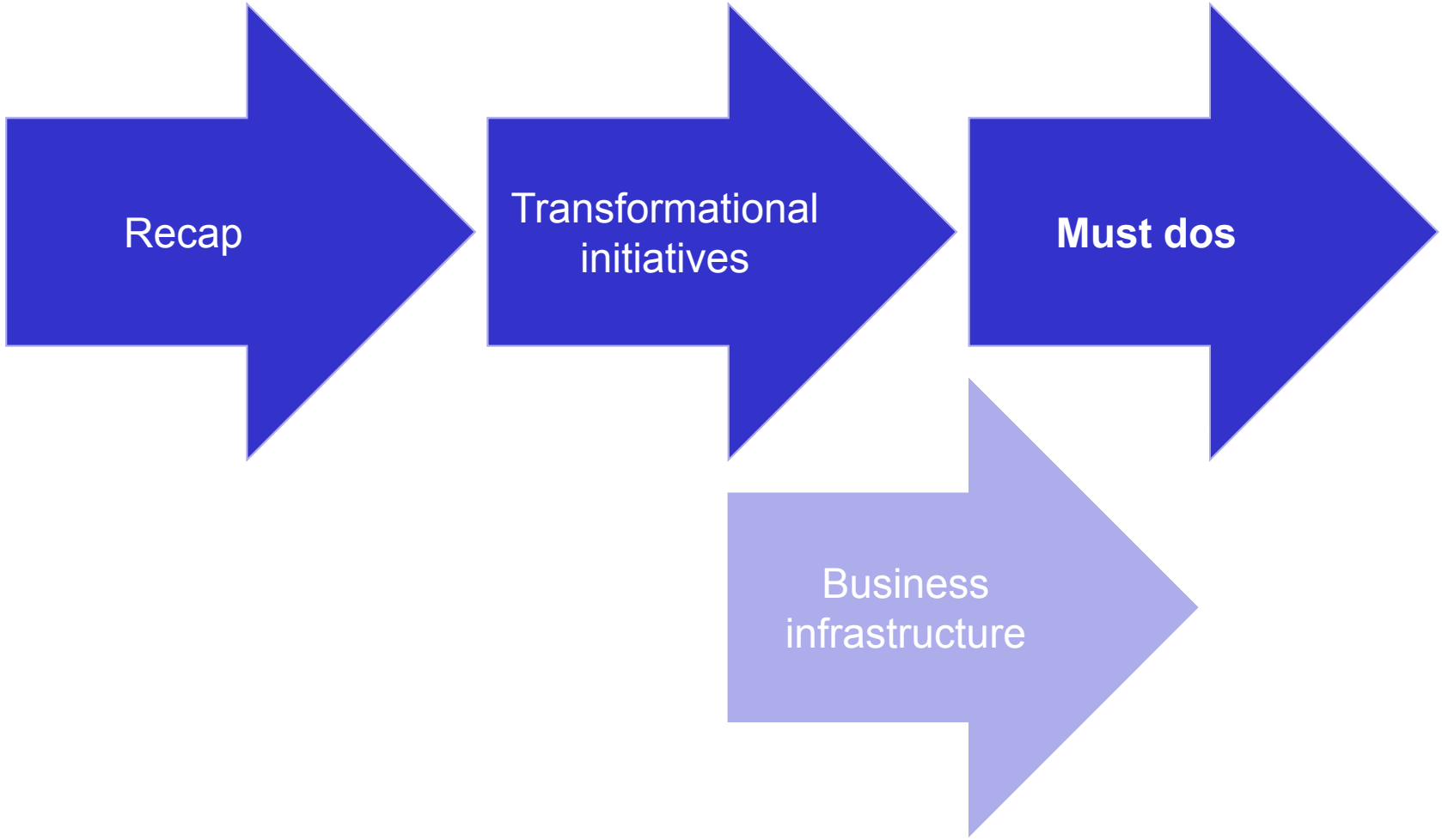
A new Dean of Academic Development will add needed leadership capacity

- Develop and manage the portfolio of BiS Platforms
- Grow CBS-wide stakeholder relations regionally and globally (e.g., corporate partnerships, CBS Alumni Club)
- Drive CBS-wide fundraising campaigns
- Implement PRME, Equal Opportunities and the like
- Responsible for the new combined assessment of education and research contribution and impact

The 5th initiative will reform our administration

- Inspire service focus across CBS
- Build upon recommendations from work group 7.2 (e.g., partnership model)
- Free administrative resources in order to cover planned future cuts in governmental budget allocations and invest in the academic pursuit

This 5th initiative will be presented in greater detail by Hakon Iversen


Recap
Transformational initiatives
Must dos
Business infrastructure

In addition to the transformational initiatives we must be better at practicing what we preach – "Must Dos"

Problem	Solution
1. Quality of student experience at CBS (student reps!)	➢ Prioritise student needs in campus development ➢ Develop one-point entry for students
2. Current pattern of student exchange not aligned with the new strategy (Theme 2)	➢ Reduce quantity and increased quality of exchanges
3. Teaching system out of date (Theme 4)	➢ Initiate negotiations in order to reform the norm system
4. Current academic assessment focuses on research (Theme 3)	➢ A new integrated assessment of academic contribution and impact
5. Lagging institutional capability in ICT and virtual learning (Theme 4)	➢ Invest in technology and develop faculty capabilities

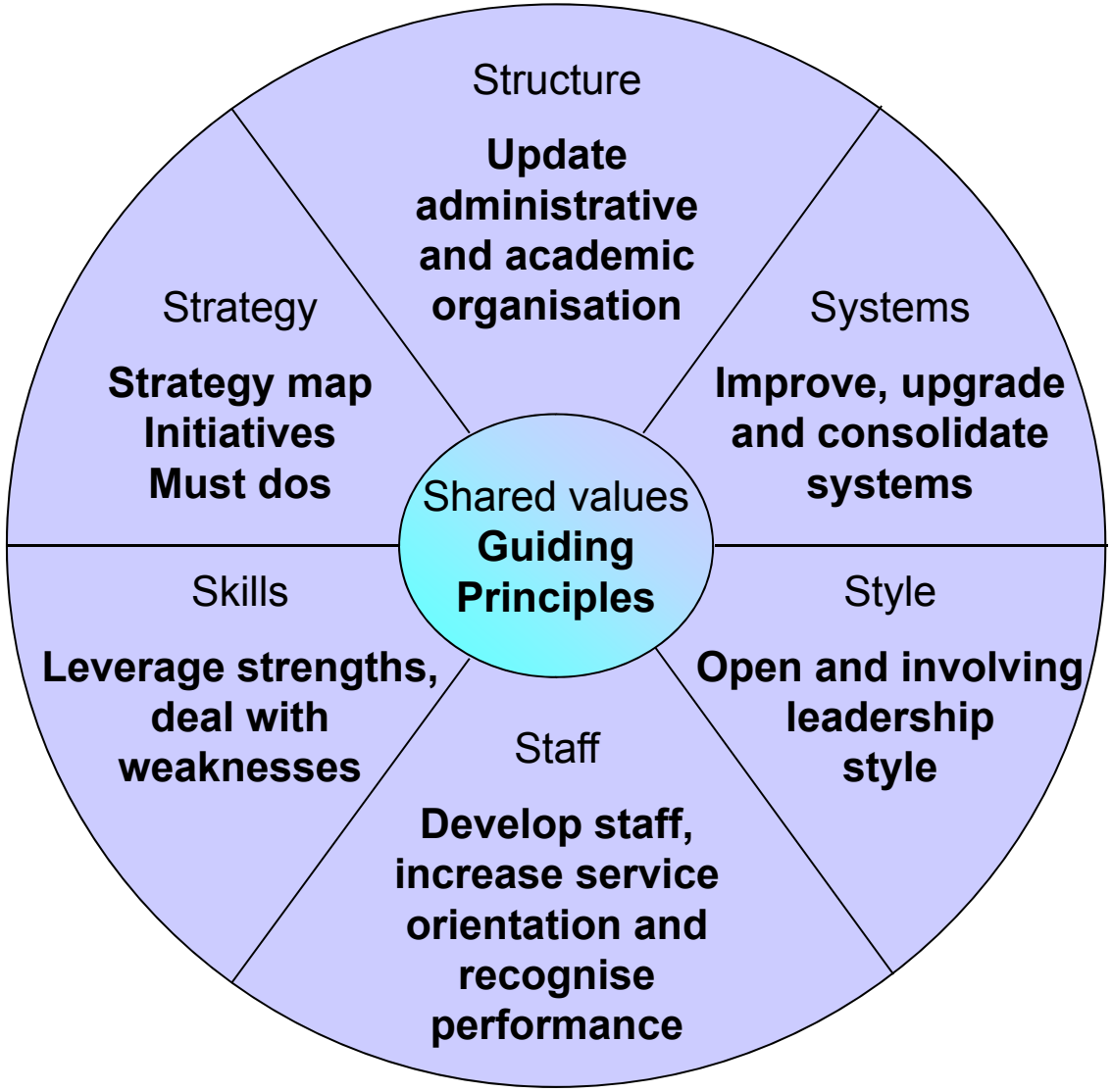
(cont.)

Problem	Solution
6. VIP recruitment not sufficiently aligned with the new strategy (Themes 3+4+5)	➢ Develop clearer and demand-based hiring criteria while developing current faculty
7. No systematic people development (Theme 7.2)	➢ Launch competence mapping and training programmes
8. Lack of transparency and measurability of resource allocation (Theme 7.3)	➢ Revise the financial model

The end of this strategy process is also the beginning of an ongoing review and updating process

- Annual strategy reviews at all department levels = Strategy Map and KPIs
- Individual MUS linked to Strategy Map
- Communication
  - Tool Box to help CBS leaders
  - Continuously communicate plans, progress and changes (e.g., CBSshare, Leadership News, Town Hall meetings)
- Continuous dialogue and lobbying with external stakeholders

Our proposal recognizes the importance of all the classical 7Ss of strategy



Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Is the new strategy realistic? Scoreboard for the CBS board

	Yes	No
Is the strategy relevant in our context?		
Can it be implemented?		
Will it imply acceptable risks?		
Will our salient stakeholders endorse it?		
Will it have consequences?		
…		
…		

Seminar del 2:
Creating excellent business infrastructure

Universitetsdirektøren vil præsentere et forslag til det videre arbejde med at skabe en ”excellent business infrastructure”

Efter præsentationen er der mulighed for at stille afklarende spørgsmål til materialet forud for en diskussion i bestyrelsen.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
Seminar	2	Creating excellent business infrastructure (fortroligt materiale)
Seminar	3	Ni arbejdsformer for TAP til understøttelse af den ny strategi – drøftet bredt på CBS
Seminar	4	7.2 Creating excellent business infrastructure – Afrapportering til styregruppen

N O T A T

Ni arbejdsformer for TAP til understøttelse af den ny strategi

august 2010, Hakon Iversen

Ni arbejdsformer for TAP til virkeliggørelse af den nye strategi	***Overensstemmelse med CBS' vejledende principper***
1. Alle TAP er en del af ét hold, der har som fælles mål at levere service af høj kvalitet til alle vores brugere. Det betyder, at:	- Dedicated to relevance - Committed to excellence -Join us
2. Enhver TAP har pligt til at samarbejde på tværs af funktioner og enheder. Kun gennem en positiv tilgang, der bygger på tillid og gensidig hjælp og respekt, kan vi opnå høj kvalitet i vores service.	- Dedicated to relevance - Committed to excellence - Join us
3. Enhver TAP har ansvar for at udføre sine opgaver omhyggeligt og overholde aftalte frister.	- Dedicated to relevance - Committed to excellence - Join us
4. Enhver TAP – og især ledere - har ansvar for at løse problemer, der opstår som følge af opgaver, der "falder mellem to stole". Sådan undgår vi, at problemerne udvikler sig fra "slemt" til "værre".	- Dedicated to relevance - Committed to excellence - Join us
5. Enhver TAP skal bidrage til at udforme klart definerede arbejdsgange og har ansvar for at følge disse. Klart definerede arbejdsgange giver mulighed for at frigøre tid fra "brandslukning" til nytænkning, udvikling og virkeliggørelse af gode ideer og projekter.	- Dedicated to relevance - Creating distinctiveness - Committed to excellence - Rewarding imagination - Join us
6. Enhver TAP skal bidrage til et arbejdsmiljø, der bygger på professionalisme og gensidig anerkendelse, og som derved fremmer arbejdsglæden.	- Dedicated to relevance - Creating distinctiveness - Committed to excellence - Rewarding imagination -Join us
7. Enhver leder har ansvar for sine medarbejdere: Lederen skal være omsorgsfuld, synlig og motiverende, forklare baggrunden og sætte klare mål for den daglige drift, og støtte medarbejderen i den løbende prioritering, udvikling og afslutning af opgaver.	- Dedicated to relevance - Creating distinctiveness - Committed to excellence - Rewarding imagination -Join us
8. Enhver leder har ansvar for at sikre, at nye projekter ikke sættes i gang, før de er gennemanalyserede* og godkendt af alle relevante parter.	- Dedicated to relevance - Creating distinctiveness - Committed to excellence - Join us
9. Enhver leder er ansvarlig for at overholde sine godkendte budgetter.	- Dedicated to relevance - Committed to excellence

* En ordentlig projektanalyse inkluderer en argumentation for projektets berettigelse og en business case (en analyse af projektets budgetmæssige konsekvenser over en årrække), sikring af økonomisk styring af projektet under og efter implementering, sikring af overholdelse af regler for indkøb af serviceydelser og varer, og ikke mindst en identifikation af de administrative procedurer, der skal etableres, for at opnå projektets formål.

.

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

7.2 Creating Excellent Business Infrastructure

Afrapportering til styregruppen

07.06.2010

Arbejdsgruppens anbefalinger til Leadership Team

Indhold

Indhold

- Overblik og opsummering af anbefalinger
- Anbefalinger per funktion

Principper for fremtidig organisering og de største ændringer fra i dag

Principper for fremtidig organisering [1, 2]	Implikationer
1 Generiske support aktiviteter konsolideres organisatorisk, og placeres fysisk enten på campus-niveau eller i en central enhed.	▪ Reduktion i størrelsen af de lokale administrative enheder kan påvirke arbejdsmiljøet i de lokale enheder positivt og negativt (for både VIP og TAP) ▪ Opbygning af centrale enheder med større ekspertise og mindre sårbarhed ▪ Lokale enheder får mere entydige relationer til de centrale supportenheder end i dag
2 For at sikre høj kvalitet og relevante services fra centrale til lokale enheder etableres partnerfunktioner, hvor f.eks. en HR-partner har ansvar for at være indgang til HR-funktionen og HR-støtte for et begrænset antal enheder	
3 Ikke-generiske aktiviteter som f.eks. undervisnings- og forskningssupport forudsætter lokal tilknytning og tilpasning og placeres derfor på enten institut/center-niveau eller placeres fysisk i klynger på campusniveau	▪ Fysisk og/eller organisatorisk nærhed til slut-brugerne opretholdes for ikke-generiske funktioner
4 De lokale administrationer vil bestå af en ”(institut)leder-partner”, der støtter lederen i strategiske spørgsmål og fungerer som bindeled til den centrale support, en lokal ”koordinator”-funktion, der håndterer daglige praktiske opgaver, samt (på institutter og centre) forskningsassistance, undervisningsadministration samt studieadministration af HD 2. del og evt. CM-linjerne	▪ Der vil stadig være lokale support-medarbejdere til at varetage koordinering mellem det centrale og lokale niveau ▪ Der bliver bedre kompetenceudviklingsmuligheder og karriereveje på tværs af CBS, som skal understøttes af gode rotationsmuligheder mellem f.eks. centrale og lokale enheder
5 I forlængelse af den ændrede organisering er der behov for at ændre mange eksisterende processer, hvoraf den del skal forenkles og/eller automatiseres (yderligere). Dobbeltarbejde skal undgås	▪ Igangværende IT-projekter adresserer allerede delvist dette punkt ▪ Genovervejede, forenklede og mere automatiserede processer fremover

1 Arbejdsgruppens løsningsforslag er udarbejdet under forudsætning af den nuværende faglige organisering, herunder matrixorganisering. Den specifikke udmøntning af løsningsforslagene vil skulle justeres i forhold til evt. ændringer i den faglige organisering, men det vurderes at den skitserede løsning og principperne er kendetegnet ved en væsentlig grad af robusthed

2 De anbefalede ændringer i organisering skal ses i sammenhæng med foreslåede procesændringer og arbejde med at skabe en understøttende kultur

Definition af ”excellent administrativ infrastruktur” på CBS

Formålet med den administrative infrastruktur på CBS er at understøtte og fremme CBS’ kerneopgaver: forskning, uddannelse og videnudveksling

En excellent administrativ infrastruktur omfatter tre elementer:

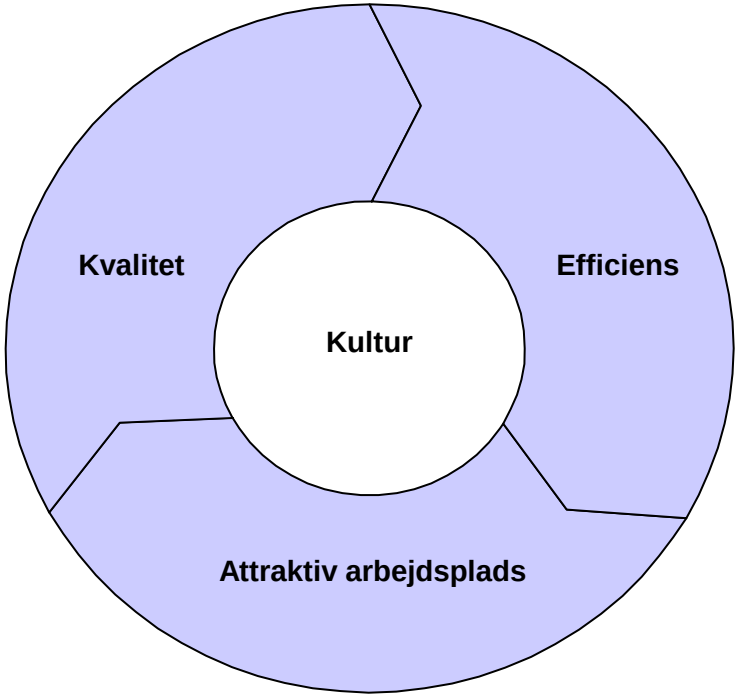
Kvalitet: De services, der leveres, møder de kvalitetsstandarder, der er aftalt med relevante interessenter. Organisering af støttefunktionerne er gennemsigtig i forhold til ansvars- og opgavefordeling. Målet er at levere tilgængelig, driftsikker og professionel service til interessenterne når, hvor og hvordan de har brug for den

Efficiens: At levere værdi for pengene er et andet rationale for den måde, supportopgaverne organiseres og udføres. Målet er at reducere spild, redundans og overlap i både de enkelte funktioner og på CBS samlet set

Attraktiv arbejdsplads: CBS skal fortsat være en attraktiv arbejdsplads, hvor kompetent, beslutningsdygtig og anerkendende ledelse understøtter og udvikler den enkelte medarbejder og enhederne. Professionalisme, mulighed for personlig og faglig udvikling, medindflydelse og påskønnelse karakteriserer arbejdsmiljøet

En væsentlig forudsætning for en excellent administrativ infrastruktur på tværs af de tre elementer, er kultur:

Kulturen: Excellent administrativ infrastruktur bygger på gensidig respekt mellem dem, der leverer, og dem, der modtager, services. Engagerede kompetente medarbejdere yder support og service med henblik på at løse interessenternes behov ”på rette tid og sted på den rigtige måde”

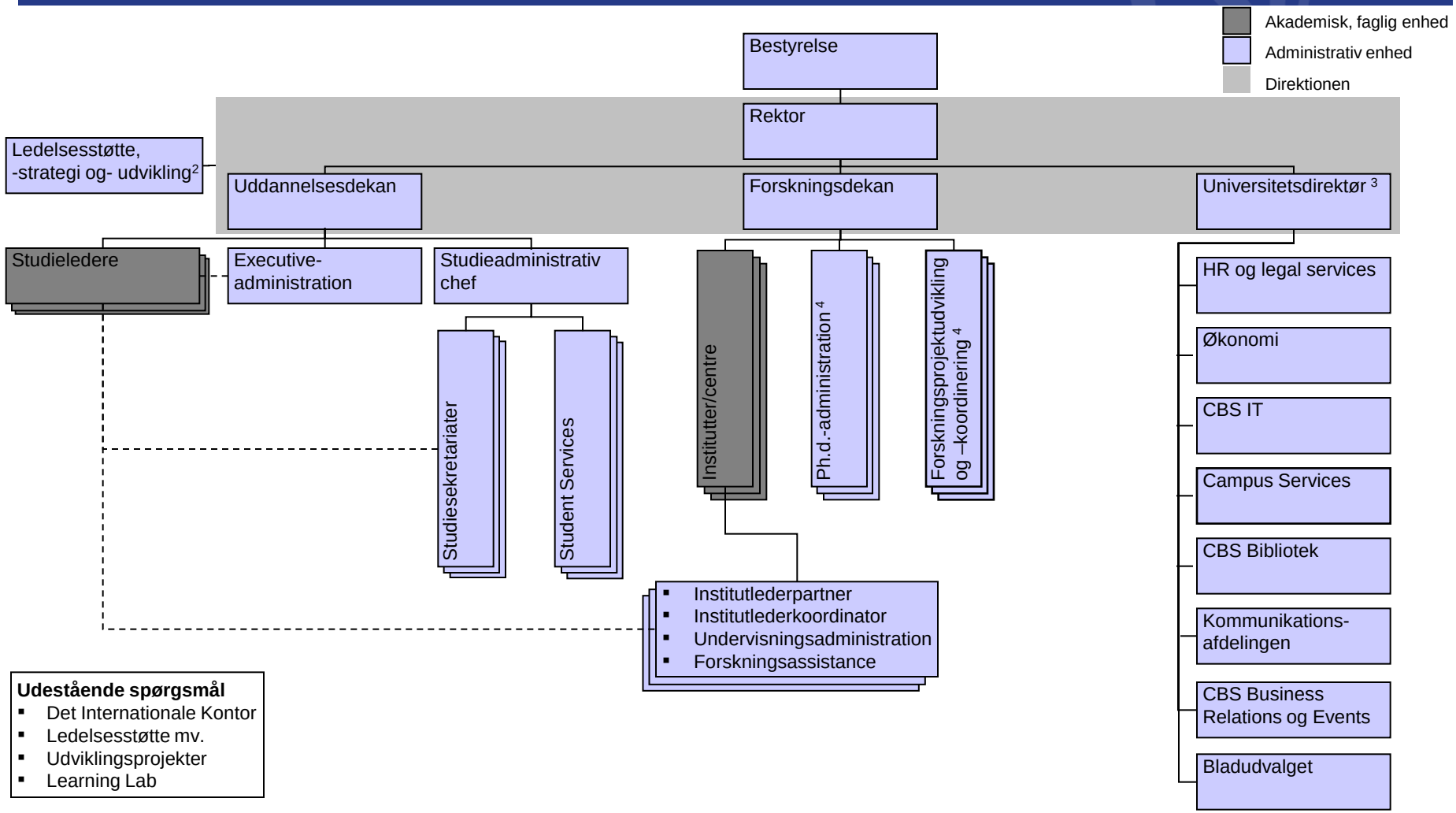


Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Skitse til fremtidige organisering af CBS[1]

Model 1 baseret på nuværende referencestruktur

KONCEPTUEL



Udestående spørgsmål

- Det Internationale Kontor
- Ledelsesstøtte mv.
- Udviklingsprojekter
- Learning Lab

1 Baseret på den nuværende faglige organisering, herunder matrixorganisering
2 Der er ikke taget stilling til, hvordan opgaver vedr. sekretariatsbetjening af direktionen samt øvrige stabsfunktioner skal løses
3 Organigrammet afspejler ikke nødvendigvis antallet af referencer til universitetsdirektøren, da f.eks. Campus Service og IT samt Biblioteket og Kommunikationsafdelingen kan samles
4 Det kan overvejes rent referencemæssigt at lægge nogle af de administrative funktioner på forskningsområdet under universitetsdirektøren

Model for organisering af de administrative funktioner på to dimensioner: Den organisatoriske og den fysiske

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Fysisk placering

Xx Flere alternativer anbefalet

Fysisk nærhed til kollegaer med lignende opgaver væsentligt

Fysisk nærhed til faglige miljøer væsentligt

Fysisk placering ét sted		
		▪ **Økonomi, med økonomipartnere**, inkl. projektadministration ▪ **HR, med HR-partnere** ▪ **Campus service** ▪ **Strategisk indkøb** ▪ **IT** ▪ **Kommunikation** ▪ **Fælles forskningsprojektudvikling og - koordination (f.eks. EU-projekter)** ▪ **Studieadministration** ▪ **Fælles Ph.d.-administration**
Fysisk placering på hver af de fire campus-områder	▪ ***Ph.d.-skoleadministration (****fysisk nærhed til Ph.d.-skoleledere)*	▪ ***Økonomicentre*** *per campus* ▪ **Betjente** ▪ **IT support** på hvert Campus, konsolideret med AV services ▪ ***Specialiseret IT-drift og udvikling i bibliotek*** ▪ **Kommunikationspartnere** per campus ▪ **Forskningsprojektudvikling og - koordination** ▪ **Studieadm. på SP og DH**, *inkl. studieadm. af CM-linjer* ▪ ***Ph.d.-skoleadministration*** *(fysisk nærhed til Ph.d.- skoleledere)*
Fysisk placering i alle de enkelte enheder på CBS	▪ **Ledelsessupport til institutlederne eller andre afdelingsledere** – Institutlederpartner, der yder strategisk ledelsessupport og er bindeled til administrationen – Koordinator, der hjælper med mødebooking, rejseafregning, bestilling af varer, koordination på instituttet og er indgang til administrationen ▪ **Forskningsassistance** (dataindsamling mv.) ▪ **Undervisningsadministration** per institut ▪ **Studieadministration af HD 2. del linjer** (undervisnings- og studieadm.) ▪ ***CM-linjesekretærer*** *(undervisnings-og evt. studieadministration)*	

Organisatorisk reference

Organisatorisk reference ind i alle de enkelte enheder på CBS

Organisatorisk reference til fælles servicecenter /stabsfunktion

Stordriftsfordele og/eller kompetencemæssige fordele ved fagligt fællesskab inden for den administrative funktion

Organisatorisk nærhed til de faglige miljøer væsentlig for opgaveløsningen

To administrative funktioner i institutterne[1], der understøtter ledelse og daglig drift

Institutlederpartner

- Institutlederpartneren skal understøtte institutlederen i udøvelsen af strategisk, personalemæssig og økonomistyringsmæssig ledelse af instituttet og skal fungere som institutlederens bindeled i forhold til administrationen

- Den konkrete vægtning mellem opgaver vil afhænge af institutlederens specifikke behov, men de vil typisk inkludere:
  - Understøttelse af institutlederens strategiske ledelse gennem f.eks.
    - Bistand til strategiske oplæg såsom institutlederberetninger og selvevalueringsrapporter
    - Repræsentation af instituttet i diverse fora på CBS
  - Understøttelse af institutlederens økonomistyring gennem f.eks.
    - Sparring i budgetproces og prioriteringsdiskussioner
    - Opfølgning på institutleders vegne ift. f.eks. identificerede udfordringer ift. budgetoverholdelse
    - Varetagelse af dag-til-dag relationen til instituttets økonomipartner i fællesadministrationen og formidling af behov
  - Understøttelse af institutlederens personaleledelse gennem f.eks.
    - Understøttelse af institutlederens opsamling og opfølgning på aftaler indgået i f.eks. MUS-samtaler vedr. medarbejderes undervisningsforpligtelse og øvrige opgaveprioritering
    - Understøttelse af et godt arbejdsmiljø gennem opsamling på APV, trivselsundersøgelser, mv. samt ved at agere daglig "lynafleder" og videreformidle medarbejderes udfordringer/holdninger til institutlederen
    - Understøttelse af den strategiske planlægning ift. rekruttering
    - Modtagelse af gæsteforskere, besøgende og nyt personale
    - Varetagelse af personaleledelsesansvar over for TAP ansat i instituttet
    - Varetagelse af dag-til-dag relationen til instituttets HR-partner i fællesadministrationen og formidling af behov
  - Institutlederpartneren skal agere bindeled i forhold til alle dele af administrationen, primært gennem varetagelse af dag-til-dag relation til instituttets økonomi- og HR-partner, men også i forhold til andre dele af organisationen, f.eks. IT i forbindelse med udviklingsprojekter, andre institutter ved fælles projekter etc.

Institutkoordinator

- Institutkoordinatoren skal understøtte institutlederen og instituttet i øvrigt med daglig koordination og drift, skal fungere som instituttets indgang i forhold til praktiske administrative spørgsmål og kan desuden varetage (dele af) instituttets undervisningsadministration i tillæg til de øvrige opgaver

- Den konkrete vægtning mellem opgaver vil afhænge af instituttets specifikke behov, men de vil typisk inkludere:
  - Funktionen som personlig sekretær for institutlederen, herunder særligt kalenderstyring i forhold til f.eks. institutmøder, MUS-samtaler mv.
  - Praktisk understøttelse af afholdelse af seminarer
  - Modtagelse af gæsteforskere, besøgende og nyt personale
  - Praktiske opgaver såsom postomdeling i instituttet, kaffebrygning, sikre kontorrydning når medarbejdere stopper, navneopsætning på hylder mv.
  - Indgang til administrationen i forhold til daglig drift, herunder f.eks. formidling af fakturaer, assistance til rejseafregning mv.
  - Indgang til administrationen for instituttet, dvs. en person, som instituttets medarbejdere kan henvende sig til med spørgsmål af praktisk/administrativ karakter, og som kan hjælpe dem til at få løst problemet, enten ved selv at finde rette information/formularer på Share, ved at kontakte administrative funktioner eller ved at henvise medarbejderne til rette person
  - Evt. undervisningsadministration og/eller forskningsassistance, afhængig af instituttets størrelse og behov for hhv. institutkoordination, undervisningsadministration og forskningsassistance

1 Andre enheder end institutterne vil også i varierende grad have behov for strategisk og praktisk ledelsesstøtte; det må vurderes konkret for hver af enhederne, hvorvidt disse behov findes og hvordan de bedst løses

Nye partnerfunktioner, der understøtter fleksibel og målrettet støtte fra fællesadministrationen til de enkelte enheder

Partnerrollen – HR-partneren og Økonomipartneren

- For at sikre én entydig indgang til centrale services for de lokale enheder, fleksibel og målrettet støtte, samt god dialog mellem lokale og centrale enheder, vil to nye roller blive implementeret i forbindelse med at flere administrative opgaver samles i én enhed; HR-partneren og Økonomipartneren

- Primære formål med partnerrollen:
  - At sikre koordinering og kommunikation mellem central og lokal enhed
  - At sikre support og sparring til den lokale leder og institutlederpartneren på hhv. HR- og økonomirelaterede opgaver
  - At sikre klar ansvars- og ejerskabsfølelse i den centrale enhed for hver lokal enheds behov i relation til hhv. HR og økonomi

- Opsætning og forudsætninger:
  - Partneren skal have ansvar for et begrænset antal enheder, med stiplet linje reference til linjelederen i disse enheder
  - Partneren skal være en naturlig og ligeværdig deltager i enhedens ledermøder samt have tæt samarbejde og dag-til-dag sparring med institutlederpartneren for at sikre effektiv og optimal udførelse af HR-eller økonomirelaterede opgaver, f.eks.:
    - Formidle lokale opgaver til administrativt personale i den centrale funktion
    - Sikre processtyring og kvalitetssikring i processer mellem lokale og central enhed
    - Sikre at faglig enheds ønsker om strategi reflekteres i overordnet strategi
    - Sikre at processer går efter tidsplanen og at deadlines overholdes
  - Der vil være en 1. og 2. backup til partneren i tilfælde hvor denne skulle være fraværende

Hvad vil den nye organisering betyde for kvalitet, effektivitet og arbejdspladsens attraktivitet på CBS?

Emne	Fordele	Ulemper
Kvalitet	▪ Fagligt højt kvalificerede medarbejdere vil blive sikret gennem kritisk masse, faglig sparring, kompetenceudvikling og systemisk videreuddannelse på jobbet ▪ Der skabes mere transparens, og det er nemmere at sikre konsistent kvalitetsniveau gennem udvikling af standardprocesser ▪ Organisationen bliver mindre afhængig af enkeltpersoner og sårbar over for udskiftning	▪ Kvalitet kan opleves som reduceret ved at der skabes en øget fysisk distance til udførslen af de administrative opgaver
Efficiens	▪ Ressourceforbruget på de administrative opgaver vil effektiviseres gennem: – Stordriftsfordele – Synergi i arbejdsmetoder og værktøjer – Standardiserede og simplificerede processer	▪ Hvis ikke kvaliteten fra den centrale enhed i løbet af kort tid opleves som passende vil der være risiko for at der skabes parallelle funktioner i de lokale miljøer for at kompensere
Arbejdspladsens attraktivitet	▪ Der vil blive skabt fagligt attraktive arbejds-pladser ved at sikre større mulighed for faglig sparring, kompetenceudvikling og mulighed for at avancere inden for ens faglige felt ▪ Der vil være mulighed for både generalistfunktioner (i institutter), funktionel specialisering (i fællesfunktioner), og gennem jobrotation at bevæge sig mellem disse to roller	▪ Reduktion af enhedernes (især institutternes) administrative stab kan opleves som en forringelse af det daglige arbejdsmiljø for nogle medarbejdere (blandt både VIP og TAP)

Indhold

Indhold

- Overblik og opsummering af anbefalinger
- Anbefalinger per funktion

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
Forsknings-administration	▪ Organisering	▪ Det anbefales, at forskningsadministrationen organiseres efter følgende principper: – Økonomifunktionen varetager projektadministration (projektoprettelse, opsætning af budget, ledelsesrapportering, afrapportering til bevillingsgiver, projektafslutning), evt. i campusbaserede økonomicentre for at sikre nærhed til bevillingshavere/faglige enheder – Der etableres én organisatorisk enhed for forsknings-projektudvikling og –koordination, som har ekspertise i bevillingsmuligheder (formalia, krav) og nærhed til de faglige miljøer, og som fysisk er placeret decentralt på flere campusområder – Forskningsassistance og planlægning af seminarer varetages fortsat i institutterne i relation til forskere eller forskergrupper	▪ At LT godkender det indstillede forslag
Ph.d.-administration	▪ Organisering	▪ Der er opstillet to alternative modeller for organisering af ph.d.-adm. – Ph.d.-skole-administration i tre skoler, hvor administratorerne referer til værtsinstituttets institutlederpartner og sidder fysisk i nærheden af skolelederen – Ph.d.-skole-administration i én organisation, som understøtter alle tre skoler, hvor administratorerne sidder fysisk i nærheden af hver deres skoleleder ▪ Forudsætningen for begge modeller er – Øget standardisering – Central database – Styrket central organisation – Økonomi- og HR-opgaver i økonomi og HR – Institutlederpartner og institutkoordinator står for at hjælpe ph.d.-studerende til rette i instituttet ▪ Det noteres, at modellerne kan være en udfordring i særligt LIMAC, hvor den faglige spredning er stor, og skoleadministratoren vil skulle understøtte f.eks. kursusadministration i et antal forskellige fagmiljøer	▪ At LT vælger ét af de to indstillede forslag

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
Studie- og undervisnings administration	▪ Organisering af undervisnings-administration	▪ Det anbefales, at undervisningsadministration fortsat varetages i institutter, da der ikke er væsentlige skalafordele og nærheden til VIP er vigtig. Opgaven forventes at lettet ved bl.a. introduktion af det nye fagkatalog, skemaplanlægning med udgangspunkt i sidste år og evt. centraliseret kompendie-produktion i Biblioteket	▪ At LT godkender det indstillede forslag
	▪ Organisering af studieadmini-strative opgaver forbundet med CM-linjer	▪ Der overvejes tre modeller for den fremadrettede studieadministration af cand.merc. linjer (undervisnings-administrationen forudsættes fastholdt i institutterne) ▫ Status quo ▫ Central organisering i kandidatsekretariatet med fysisk placering på flere campusområder ▫ Centralt organisatorisk og fysisk placering	▪ At LT vælger én af de tre modeller
	▪ Organisering af HD 2. del administration	▪ Det anbefales, at studie- og undervisningsadministration af HD 2. del fastholdes i institutter pga. én til én relation mellem institut og studie (dog afventende ny executive-strategi)	▪ At LT godkender det indstillede forslag
	▪ Understøttelse til studie-budgettering	▪ Det anbefales, at økonomifunktionen yder øget support til studiebudgettering, så kvaliteten i budgetlægningen øges	▪ At LT godkender det indstillede forslag
	▪ Principper for kontakt mellem studieadm. og studerende	▪ Det anbefales, at studieadministrationens kontakt med de studerende gøres langt mere konsekvent og ensartet, og at de studerende gives et større ansvar ▪ Kontakten skal så vidt mulig være onlinebaseret, hvad angår al basal information og processer således, at personlig interaktion kan fokuseres på mere værdiskabende vejledning ▪ Forudsætningerne er klar og entydig kommunikation, hvor de studerende har let og overskuelig adgang til al relevant information, og hvor der ryddes op i kompleksiteten via øget standardisering	▪ At LT godkender det indstillede forslag

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
Studie- og undervisnings administration	▪ Proces vedr. skema-, eksamens- og lokaleplan-lægning	▪ Det anbefales, at skema-, eksamens- og lokaleplanlægningen simplificeres, bl.a. gennem planlægning, der tager udgangspunkt i sidste års skema	▪ At LT godkender det indstillede forslag
	▪ Øvrige processer	▪ Det anbefales, at der arbejdes videre med de beskrevne modeller udvikle modeller for karakterindtastning og opgaveindlevering med udgangspunkt i det beskrevne	▪ At LT godkender det indstillede forslag
	▪ Studieadmini-strative opgaver i DIK	▪ Der er ikke taget stilling til, hvordan de studieadministrative opgaver i internationalt kontor (international udveksling, optag af internationale studerende, summer university) bedst integreres med de øvrige studieadministrative opgaver	▪ At spørgsmålet analyseres nærmere

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
Kommunikation	▪ Organisatorisk placering	▪ Det anbefales at Kommunikation samles i en central enhed med ansvar for overordnet kommunikationsstrategi, drift samt rådgivning og servicering af medarbejdere i andre enheder ▪ Det anbefales at kommunikationsmedarbejdere på institut-/enhedsniveau konsolideres til klyngeniveau og refererer til den centrale kommunikationsenhed ▪ Der er forskellige muligheder for organisatorisk placering af den centrale enhed: – Selvstændig enhed under Universitetsdirektøren – Sammenlagt med Business Relations – Enhed under CBS Bibliotek	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling ▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling ▪ At LT vælger én af arbejdsgruppens tre anbefalinger
	▪ Kommunikation til de studerende	▪ Det anbefales at det redaktionelle (indholdsmæssige) ansvar for kommunikation til studerende ligger i studieadministrationen, mens ansvar for drift, struktur og design af portaler ligger i den centrale kommunikationsenhed, hvilket er i henhold til det generelle princip for den centrale kommunikationsenhed	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ Events	▪ Events ligger i øjeblikket i flere forskellige enheder (BRC, Marshall's Office, Konferenceenheden). Det foreslås, at disse aktiviteter fremover skal samles som en central serviceenhed der supporterer ved alle events, herunder karrieredage og konferencer, på CBS. Den organisatoriske placering af denne enhed vil skulle afklares	▪ At man i det efterfølgende arbejde undersøger alternativer for den organisatoriske placering af en Eventenhed
	▪ TV studie	▪ CBS's nye TV-studie til at producere digital branding til tv- og web-medier er pt. herreløs, men bør placeres i den centrale kommunikationsenhed	▪ At man placerer denne funktion i den centrale kommunikationsenhed

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
Kommunikation (fortsat)	▪ Betalings-uddannelser	▪ Det anbefales at betalingsuddannelser serviceres af den centrale kommunikationsenhed ligesom resten af CBS. Det udestår dog i hvilket omfang disse har brug for yderligere support	▪ At man i det efterfølgende arbejde undersøger modeller for organisering af kommunikation på betalingsuddannelser
IT	▪ Overordnet organisering	▪ Det anbefales at hardware, servere samt IT drift, udvikling og support samles under CBS IT. Med henblik på drift, udvikling og support af bibliotekets forretningsbaserede systemer kan der vælges tre modeller: ▪ Centralisering under CBS IT ▪ Centralisering under CBS IT, men hvor bibliotekets IT-medarbejdere fortsat er fysisk placeret i CBS Bibliotek ▪ Fastholdelse af udvikling, drift og service af de systemer der p.t. ligger under CBS Bibliotek	▪ At LT vælger én af de fremsatte løsninger
	▪ Support	▪ Det anbefales, at IT support for medarbejdere og studerende samles organisatorisk og konsolideres med AV services ▪ Fysisk bør support være placeret både per campus og centralt, hvor de to funktioner agerer backup til hinanden ▪ Lokale supportere skal opgraderes og have flere administratorrettigheder	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ Outsourcing	▪ Det anbefales at tendensen hen imod mere brug af standardsystemer og outsourcing af IT opgaver bør fortsætte, hvor det giver mening. Implikationerne for den overordnede IT-strategi – herunder organisering og ledelse af projekter, interne IT kompetencer og IT governance – skal undersøges nærmere	▪ At man i det efterfølgende arbejde undersøger muligheder og mulige implikationerne af øget outsourcing

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
IT (cont.)	▪ IT udvikling	▪ Det anbefales, at man sikrer en stærkere forankring af IT i alle projekter der involverer udvikling eller indkøb af IT systemer ved altid at have en IT repræsentant som en integreret del af projektgruppen	▪ At man i det efterfølgende arbejde undersøger alternative modeller for at sikre forankring af IT i projektorganisationen
	▪ Specielle forhold	▪ Der kan være specielle IT forhold på nogle institutter, f.eks. DIT Lab, som vil kræve speciel support. Dette er ikke adresseret	▪ At LT åbner mulighed for specielle tilfælde. Dog skal der laves klare retningslinjer for, hvornår specialhjælp er nødvendig – og ikke bare ”rart at have”
Campus Services	▪ Organisering	▪ Det anbefales, at Campus Service opgaver organisatorisk ligger centralt og refererer til universitetsdirektøren, med teknisk servicepersonale og informationscentre på campusniveau	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ AV Helpdesk	▪ Det anbefales, at AV helpdesk lægges sammen med IT Support for at sikre kritisk masse og tilstedeværelse på alle campusområder	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ Housing til studerende	▪ Der er ikke taget stilling til fremtidig organisering af Housing til studerende, herunder muligheder for procesoptimering for at sikre en bæredygtig forretning og/eller outsourcing af opgaven	▪ At man i det efterfølgende arbejde undersøger muligheder for at simplificere processerne indenfor housing til studerende og/eller muligheder for outsourcing af hele opgaven
	▪ Housing til gæsteprofessorer	▪ Der er ikke taget stilling til fremtidig organisering af Housing til gæsteprofessorer, som dog i øjeblikket er afhængig af enkeltpersoner og dermed sårbar på længere sigt	▪ At man i det efterfølgende arbejde undersøger alternative modeller for administration af housing til internationale professorer

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
HR	▪ Organisering	▪ Det anbefales at generiske HR-opgaver centraliseres, herunder udvikling af HR strategi for CBS, administrativ understøttelse af rekruttering og ansættelse, personaleadministration samt strategi for kompetenceudvikling ▪ HR- partnere, ansvarlige for et begrænset antal enheder, vil forstå koordinering mellem de lokale enheder og den centrale funktion ▪ Den lokale enhed vil forestå opgaver såsom understøttelse af strategisk planlægning ift. rekruttering, jobsamtaler, MUS, tilmelding til kompetenceudviklingskurser mv.	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ VIP ansættelse	▪ Det anbefales at processen for VIP ansættelser simplificeres ved at reducere antallet af trin i processen, liggetider, handover mv.	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
Økonomi	▪ Organisatorisk placering	▪ Det anbefales at de generiske økonomiopgaver der p.t. ligger på lokalt niveau centraliseres, med Økonomipartnere der hver især er ansvarlige for et begrænset antal enheder. Der er to alternativer for den fysiske placering af økonomi-opgaver: – Placering på hvert Campusområde – Placering i én central enhed	▪ At LT vælger én af de to løsninger
	▪ Budgetopfølgning	▪ Det anbefales at processen for budgetopfølgning simplificeres, standardiseres og i højere grad understøttes fra central enhed	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ Kreditorfakturering	▪ Det anbefales at processen for kreditorfakturering automatiseres, integreres med indkøbsprocessen via et procurement-model og at man forsøger at reducere antallet af disponenter på tværs af CBS	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ Outsourcing	▪ Der er ikke taget stilling til, hvorvidt der er økonomiopgaver der bør outsources, men der foreligger forskellige muligheder for dette på f.eks. kreditorfakturering og lønadministration	▪ At man i det efterfølgende arbejde undersøger modeller for outsourcing af nogle økonomiopgaver

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
Indkøb	▪ Organisering	▪ Det anbefales at der opsættes et centralt indkøbssekretariat med første opgave at lave en business case der viser, hvor meget der kan spares på tværs af CBS ved at reducere indkøb udenfor aftaler på generiske varer (fx inventar, kontorartikler og IT) og dermed at opnå eksklusivitetsaftaler ▪ Bestillinger under indkøbsaftaler samt indkøb af bøger og andre ikke-generiske varer foregår fortsat på lokalt niveau	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ Indkøbssystem	▪ Det anbefales, at man implementerer et elektronisk standardsystem for rejsehåndtering og andre væsentlige indkøbsområder (både transaktions og volumenmæssigt)	▪ At LT godkender arbejdsgruppens anbefaling
	▪ Internt rejsebureau	▪ Håndtering af rejseafregning kan professionaliseres og effektiviseres ved at oprette et internt ”rejsebureau”	▪ At man i det efterfølgende arbejde udvikler en business case på, hvorvidt et internt rejsebureau vil være en holdbar model for CBS

Anbefalinger per funktion

Funktion	Emne	Beskrivelse	Arbejdsgruppens indstilling
Ledelsesstøtte strategi og udvikling	▪ Organisering af ledelsesstøtte, strategi og udvikling	▪ Der er ikke taget stilling til, hvordan opgaver vedr. sekretariatsbetjening af direktionen samt øvrige stabsfunktioner bør løses fremadrettet, herunder f.eks. betjening af direktion, bestyrelse, presseberedskab, strategi/udvikling, ledelsesinformation mv.	▪ At afklaring af organisering af disse opgaver foretages i det videre arbejde efter samme grundlæggende principper som for resten af de administrative services
Øvrige funktioner	▪ Organisering af øvrige funktioner	▪ Der er en række øvrige funktioner, som ikke er analyseret nærmere, herunder især ▪ Projektorganisation ▪ Business Relations ▪ Marshall's Office	▪ At afklaring af organiseringen af opgaverne på disse områder foretages i det videre arbejde

Seminar del 3:
Beslutning vedr. CBS strategi

Direktionen vil under denne del af seminaret præsentere sine indstillinger til bestyrelsen vedr. den nye strategi.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender:

- Strategy Map
- Transformational Initiatives
- Strukturelle tiltag, herunder;
    - Ansættelse af ny dekan (Dean of Academic Development)
    - Reorganisering af centre

Ydermere indstilles det, at bestyrelsen tilslutter sig de skitserede initiativer i bestræbelsen på at skabe en ”excellent business infrastructure”.

Bestyrelsesmøde: aktuelle emner til bestyrelsens orientering og drøftelse

Nedenstående dagsordenspunkter er primært af orienterende karakter.

2. Problemer i forbindelse med optagelse af studerende via digital ansøgningsproces (drøftelse)
Problemer i forbindelse med den digitale ansøgningsproces på optagelse.dk, har bevirket at nogle ansøgere ikke har fået medsendt tilstrækkelig dokumentation til deres ansøgning. Denne problemstilling er blevet håndteret forskelligt på de enkelte universiteter. Formanden ønsker under dette punkt, at drøfte CBS' håndtering af problemstillingen. Ingen bilag.

3. CBS Ledelsesinformation: Årets ansøgningstal til CBS' bachelor-uddannelser (orientering)
CBS Ledelsesinformation fremlægges til orientering.

4. Orientering fra formandens møde med videnskabsministeren (orientering)
Formanden under dette punkt kort orientere om sit møde med videnskabsministeren d. 18. august. Ingen bilag.

5. Orientering om udviklingskontrakt 2011 (orientering)
Ministeriet har indkaldt kontraktforslag til udviklingskontrakt for 2011. Udviklingskontrakten indgås mellem bestyrelsen og ministeren. Bilagene orienterer om den planlagte proces for udarbejdelse af udviklingskontrakten.

6. Orientering om status CBS-SIMI (orientering)
Rektor vil give en kort statusorientering på fusionsprocessen.

7. Finanslovsforslag 2011 (orientering)
Regeringen offentliggjorde sit finanslovsforslag 2011 d. 24. august. Universitetsdirektøren vil orientere om finanslovsforslaget og dets mulige konsekvenser.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
1	1.1	Referat CBS bestyrelsesmøde 18. august
3	3.1	CBS Ledelsesinformation, august 2010
5	5.1	Universiteternes udviklingskontrakter for 2011
5	5.2	Proces udviklingskontrakt 2011
6	6.1	Status for the merger process
7	7.1	Forslag til Finanslov 2011 (CBS notat)

BS-2010
Pkt. 1
Bilag 1.1

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Ledelsessekretariatet

Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

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

16. juli 2010

AJP

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

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 18. juni 2010

Til stede: Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup, vice president Klaus Holse Andersen, direktør Eva Berneke (pkt. 0-4), sekretariatsleder Patrick Gram, direktør Peter Gorm Hansen, professor Kristian Kreiner, professor Thomas Plenborg, studerende Christian Refshauge, landechef Peter Schütze og studerende Henrik Thorn.

Rektor Johan Roos, forskningsdekan Alan Irwin, undervisningsdekan Jan Molin, konstitueret universitetsdirektør Annie Stahel og ac-fuldmægtig Anders Jonas Rønn Pedersen (sekretær).

Gæster: Direktør Lisbet Thyge Frandsen (pkt. 0), kommende universitetsdirektør Hakon Iversen, økonomichef Johs Kristensen (pkt. 3 og 4).

Formanden indledte mødet med at byde velkommen til kommende bestyrelsesmedlem Lisbet Thyge Frandsen og kommende universitetsdirektør Hakon Iversen, der begge deltog i mødet som observatører.

0. Miniseminar: CBS' strategi

Rektor indledte kort mødets seminardel om CBS' strategi med en orientering om program og formål med seminaret. Formålet med seminaret var dels, at give bestyrelsen mulighed for at gøre sig bekendt med strategiarbejdsgruppernes anbefalinger, samt at stille uddybende spørgsmål til arbejdsgruppelederne. Og dels at præsentere direktionens foreløbige overvejelser om det endelige strategiforslag, der skal præsenteres for bestyrelsen d. 30. august, med henblik på at direktionen kunne modtage kommentarer og input fra bestyrelsen.

a. Præsentation af arbejdsgruppernes anbefalinger – "Strategy Walk"

Bestyrelsen besøgte gruppevis arbejdsgrupperne ved stande, hvor arbejdsgrupperne var repræsenteret ved arbejdsgruppelederne eller andre gruppemedlemmer. Bestyrelsesmedlemmerne fik dermed mulighed for at besøge et antal arbejdsgrupper hver, som de kunne stille spørgsmål til på baggrund af arbejdsgruppernes anbefalinger som de havde fået tilsendt på forhånd.

Efterfølgende kvitterede bestyrelsen for inspirerende og givende dialog direkte med arbejdsgrupperne, i det de beklagede at der ikke havde været mulighed for at afse længere tid til mødet arbejdsgrupperne.

b. Præliminær strategi: direktionens overvejelser

Rektor præsenterede bestyrelsen for direktionens udkast "Strategy Map". Strategien kan visualiseres som et tårn, hvor fundamentet er CBS' Guiding Principles og taget er CBS' Manifesto som tidligere er præsenteret for bestyrelsen.

I mellem tag og fundament består tårnet af tre elementer:
1. Et udblik, hvor vi ser på vore interessenters vigtige og legitime forventninger til CBS som business school og universitet.
2. Det centrale rum, hvor 4 strategiske temaer sætter en retning for CBS' virke fremover. Disse temaer bærer overskrifterne: "Educating to transform people", "Impacting society through research", "Leveraging our local distinctiveness" og "Extending our global engagement".
3. En basis, der består af 3 mulighedsskabende værktøjer ("enablers"). Disse handler om:
    a. at udvikle og forbedre den interne forretningsmodel (herunder bæredygtighed, innovation, effektivitet og kvalitet, studiematricen, samt organisation og struktur)
    b. at værdsætte og udvikle personale (VIP såvel som TAP)
    c. at udvikle langsigtet finansiel stabilitet.

Efter rektors præsentation af direktionens forslag, baseret på arbejds-gruppernes anbefalinger, drøftede bestyrelsen med direktionen det fremlagte.

Bestyrelsen fandt, at strategiprocessen hidtil havde skabt interessante ideer og havde været flot gennemført, hvilket tilsyneladende havde medvirket til at skabe en god forankring og organisatorisk ejerskab til strategiprocessens foreløbige udkomme. Men bestyrelsen advarede samtidig mod, at man kun fik skabt ejerskab til interessante ideer, der har karakter af positive ønsker og nyskbelser og ikke også til de hårde prioriteringer og fravalg, der nødvendigvis måtte komme, bl.a. som følge af de samfundsøkonomiske udfordringer i de kommende årtier. Bestyrelsen fandt det således afgørende, at der blev skabt et lige så stærkt ejerskab i hele organisationen til, at strategien vil medføre, at der bliver omprioriteret midler, og at der vil blive gennemført de forandringer i organisationen som er nødvendige for at kunne efterleve strategien.

I denne forbindelse pointerede bestyrelsen, at det var et krav – ikke kun fra stat og regering, men også fra bestyrelsen, at CBS blev i stand til i højere grad at udvise en organisationel og administrativ effektivitet, der kan frigøre ressourcer, legitimere investeringer fra det omgivende samfund og skabe de muligheder som strategien lægger op til.

Derudover fandt bestyrelsen, at det stærke fokus på at skabe overensstemmelse mellem aktiviteter og strategiske formål var af afgørende betydning for at skabe en succesfuld strategi.

Bestyrelsen rådede også direktionen til i sit oplæg til endelig strategi ikke kun at fokusere på langsigtede tiltag som det vil kræve tid at implementere, men også fokusere på få beslutninger og initiativer, der kan gennemføres på kort sigt og dermed hurtigt vil kunne synliggøre en ny strategi. Bestyrelsen understregede dermed, at det efter en relativt langstrakt strategiproces også var nødvendigt hurtigt at handle og træffe beslutninger bl.a. for at imødekomme den utålmodighed og usikkerhed, der naturligt kan spores i organisationen.

Afslutningsvist blev det aftalt, at direktionen til bestyrelsens augustseminar skal levere oplæg til endelig strategi med udgangspunkt i de strategiske temaer, som er beskrevet i Strategy Map. De vil samtidig præsentere bestyrelsen for de fravalg, man må træffe for at sikre økonomi samt strategisk overensstemmelse i alle aktiviteter. Det ligger imidlertid bestyrelsen meget på sinde at se en sammenhæng mellem strategien og den struktur, der foreslås for at udføre strategien. Direktionen vil derfor også præsentere de overordnede organisatoriske og styringsmæssige principper, som er afgørende for dette – både inden for den akademiske og administrative organisation. Det er dog først på bestyrelsesmødet den 25. oktober 2010, og i overensstemmelse med princippet om at man først beslutter strategi og derefter struktur, at bestyrelsen skal godkende de mere detaljerede organisationsplaner og budgetter.

1. Godkendelse af dagsorden
Efter formandens indstilling blev nyt punkt 6.b om valg af næstformand tilføjet dagsordenen. Med dette blev dagsordenen godkendt.

2. Referat af tidligere møde
Bestyrelsen underskrev referatet fra mødet d. 23. april, samt referat af skriftlig høring af 28. maj 2010.

3. CBS' økonomi
Formanden bød velkommen til økonomichef Johs Kristensen og gav rektor ordet.

a. Budgetopfølgning, første kvartal
Rektor indledte med at understrege, at trods udgiftspres fra hovedområderne forventede direktionen, at aftalen med bestyrelsen om et budget i balance ville holde. Dette var også blevet indskærpet overfor hovedområderne.

Johs Kristensen besvarede spørgsmål om konkrete poster i budget-opfølgningen, herunder hvorvidt, der i budgettet er taget højde for faldende indtægter fra Executive-området, hvilket blev besvaret bekræftende.

Med dette tog bestyrelsen budgetopfølgningen til efterretning.

b. Regeringens genopretningsplan

Rektor indledte med at beklage, at der fortsat eksisterer uklarhed om sektorens økonomi efter 2012. Politiske slagsmål og uklarhed om uudmøntede midler i globaliseringspuljen og finansministeriets forskningsreserve gør situationen efter 2012 uklar. Hertil kommer at de meget dramatiske udmeldinger som nogle universiteter beklageligvis er kommet med er med til at skabe stor ængstelse blandt CBS' personale.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning, men understregede samtidig at på trods af at regeringen har bebudet en vækstpakke til efteråret, bør man være forsigtig med at forvente flere penge til sektoren.

Formanden meddelte, at det med direktionen var aftalt, at der til bestyrelsens oktobermøde vil blive præsenteret en 3-årig budgetoversigt.

4. Studieadministrationen

Rektor introducerede konstitueret universitetsdirektør Annie Stahel, der præsenterede programmet for investering i IT-understøttelse af studieadministrationen.

Efter den problematiske idriftssættelse af SPARC for tre år siden har implementering af ny IT-understøttelse primært været rettet mod områderne for HR, Økonomi, IT-infrastruktur og journalisering, og fokus har desuden været rettet mod at få skabt et velfungerende SPARC. Det er nu lykkedes, og tiden er kommet til at fokusere på yderligere IT-understøttelse af de studieadministrative processer og områder.
Det foreslåede program bygger på løst koblede moduler, der kan tages i brug sekventielt over en 4-5 årig periode. Løsningerne vil bl.a. blive baseret på veludbredte open-source løsninger. Programforslaget har en samlet omkostningsramme på 30 mio. kr.

Bestyrelsen godkendte den foreslåede investering, men havde to væsentlige indvendinger i forhold til det foreslåede. For det første ønskede bestyrelsenhøjere hastighed på programmet, således at det fik en kortere tidshorisont end 4-5 år. For det andet bad bestyrelsen om, at finansieringen af programmet i videst muligt omfang – under hensyn tagen til de statslige regler på området, blev finansieret via driften i stedet for balancen.

5. Campus

Annie Stahel orienterede om de tiltag på kort sigt, der skal sikre en smidig semesterstart og bedre kapacitetsudnyttelse. Hovedessensen er gennem en hårdere fordeling at sikre bedre udnyttelse af undervisningslokaler i "ydertimerne", dvs. sen eftermiddag, aften og weekend.

På længere sigt vil CBS være nødsaget til at skaffe nye bygninger eller tænke meget alternativt mht. undervisningsformer mm.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning og bad om et beslutningsoplæg vedr. campusudvikling til bestyrelsens oktobermøde.

6. Bestyrelsens forretningsorden
Formanden indledte punktet og meddelte at han gerne så, at forretningsordenen blev revideret.

Formanden vil i samarbejde med sekretariatet præsentere et forslag til revideret forretningsorden senest i forbindelse med oktobermødet. Forslaget vil tage den nye offentlighedslov i betragtning.

6.b Valg af næstformand
Bestyrelsen valgte i enstemmighed Peter Schütze som ny næstformand efter Merete Eldrup.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt
Bestyrelsen tog de skriftlige meddelelser til efterretning.

Formanden orienterede om en nylig lovændring, der betyder at ejerskabet til forskningsrådsbevillinger overgår fra institutionen til den individuelle bevillingsmodtager.

Rektor orienterede om status på CBS-SIMI Executive fusionen. Myndighederne har den 16. juni offentliggjort, at de har modtaget fusionsansøgningen, der blev indsendt den 31. maj. Efter en formel indsigelsesperiode, hvor eventuelle kreditorer kan gøre krav gældende mod de tidligere fonde SIMI og HHE vil fusionen med al sandsynlighed godkendes med virkning fra d. 1. januar 2010. Bestyrelsen for CBS-SIMI Executive afholder derfor første møde mandag d. 21. juni 2010.

Rektor bad bestyrelsesmedlemmerne notere sig og reservere datoen d. 16. november 2010, hvor CBS vil afholde sin nye stakeholder-event.

Bestyrelsen bad sekretariatet finde en ny dato for decembermødet 2011 og hvis muligt et af de to forårsmøder 2011.

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

Kommende møder:

Mandag den 30. august 2010 kl. 12-19: Strategiseminar (afholdes på CBS)
Mandag den 25. oktober 2010 kl. 13-17: Ordinært møde
Mandag den 13. december 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

CBS

LEDELSESINFORMATION AUG 2010

TEMA

BACHELORUDDANNELSER – ÅRETS ANSØGNINGER

- ANSØGERE GENERELT

INDLEDNING

Denne udgave af CBS Ledelsesinformation indeholder en række analyser om ansøgninger til bacheloruddannelserne. Formålet med analyserne er at give bestyrelsen en orientering om tendenserne for området, særligt set i lyset af de diskussioner, der har været i medierne hen over sommeren.

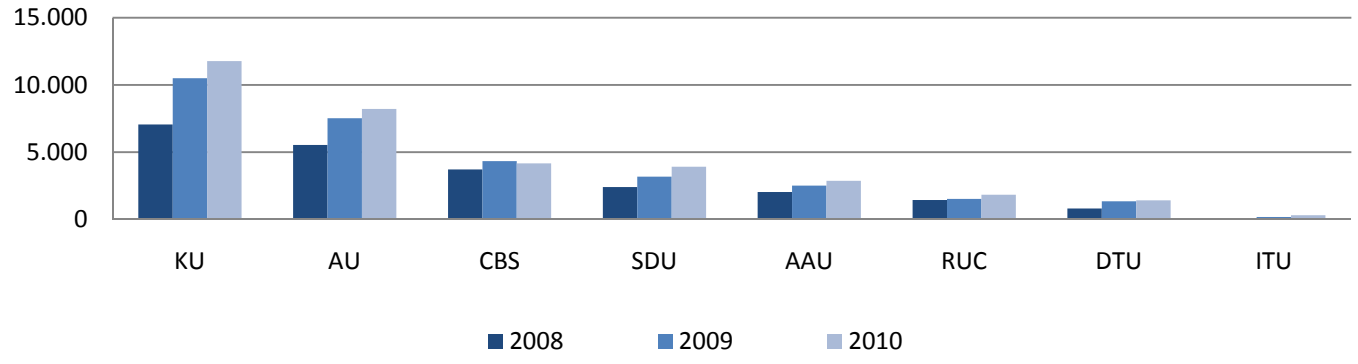
ANSØGERE GENERELT

Efter et rekord lavt antal ansøgere i 2008 har alle universiteter oplevet en stigning i 2009. I 2010 fortsætter denne stigning – dog ikke på CBS, der som det eneste universitet har fået færre 1. prioritetsansøgninger sammenlignet med 2009 (se figur 1). Faldet ligger på knap 3 pct. fordelt ud på de fleste uddannelser, men dog i overvejende grad som en konsekvens af færre udenlandske ansøgere.

På landsplan er der samlet set sket en stigning i antallet af ansøgere indenfor alle hovedområder, og dermed også på samfundsvidenskab og erhvervshumaniora, som CBS er en delmængde af.

Der er ingen entydig forklaring på det marginale fald på CBS. Modsat flere af de andre universiteter har CBS ikke udbudt nogen nye uddannelser i 2010, hvilket ofte fungerer som trækplaster og derfor typisk øger antallet af ansøgere.

Figur 1: Antallet af 1. prioritetsansøgninger på de danske universiteter, opgjort for 2008, 2009 og 2010

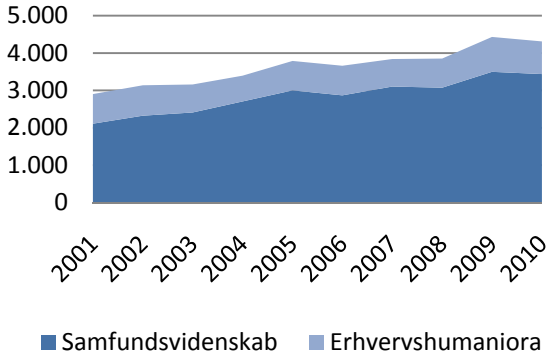


Kilde: Den koordinerede tilmelding, KOT

CBS har i dag ikke problemer med at tiltrække et fornuftigt antal studerende til de fleste af de pladser, der udbydes. I 2010 er CBS således også det eneste universitet, der kan melde alle pladser besat. Denne tendens har været gældende for mange af CBS' uddannelser i flere år, hvorfor indsatsen i forhold til at tiltrække flere ansøgere har været holdt på et minimum. Dette har også været tilfældet i 2010.

CBS har i 2010 modtaget i alt 11.300 ansøgninger, hvoraf de 4.300 er 1. prioritetsansøgninger. På trods af det marginale fald i antallet af 1. prioritetsansøgninger ligger niveauet dog fortsat højt. Sammenlignes der med 2001 modtager CBS i dag 50 pct. flere ansøgninger (se figur 2).

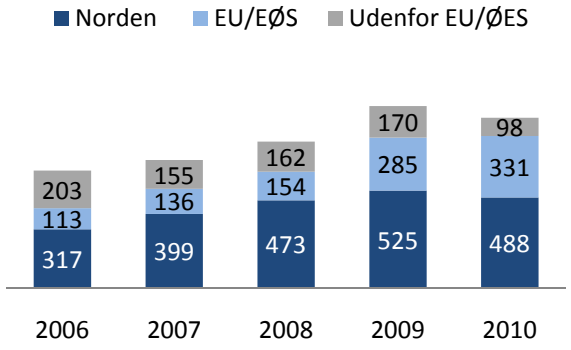
Figur 2: Udviklingen i antallet af 1. prioritetsansøgninger på CBS fordelt på erhvervshumaniora og samfundsvidenskab.



Kilde: KOT, CBS' egne opgørelser.

En del af faldet i antallet af ansøgere skyldes som nævnt færre ansøgninger fra udenlandske studerende (se figur 3). Da de udenlandske studerende er meget vigtige for CBS, bør der måske her fokuseres på, hvorvidt en netop ekstra markedsføring vil være hensigtsmæssig.

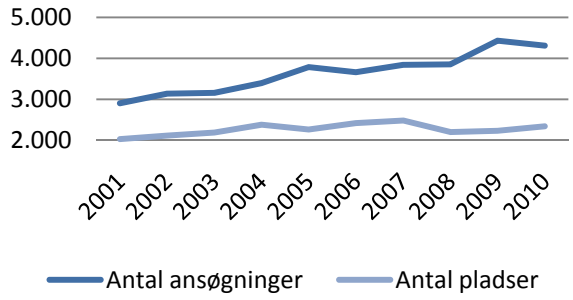
Figur 3: Antallet af 1. prioritetsansøgninger fra udenlandske ansøgere.



Kilde: KOT, CBS' egne opgørelser.

CBS udbyder i år 2.340 studiepladser, hvilket er en mindre stigning set i forhold til 2009. Antallet af pladser er primært øget for at opfylde målene aftalt med ministeriet, og der er fortsat et politisk pres for at udbyde endnu flere pladser.

Figur 4: Antallet af 1. prioritetsansøgninger sammenholdt med antal udbudte pladser.

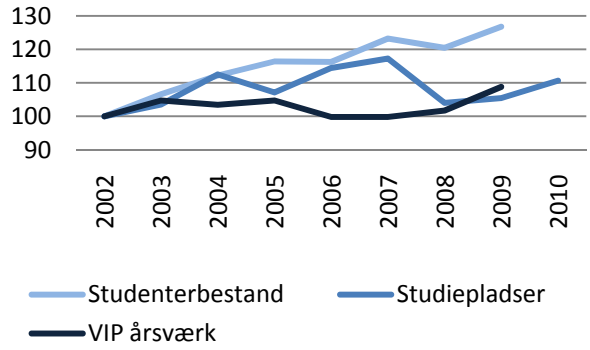


Kilde: KOT, CBS' egne opgørelser

Set over en længere periode har CBS på trods af den store stigning i antallet af ansøgere kun valgt at øge mængden af udbudte pladser marginalt (se figur 4). Der er dog sket store forskydninger uddannelserne imellem, hvilket betyder, at der i dag udbydes 500 ekstra studiepladser på de samfundsvidenskabelige uddannelser set i forhold til 2001, men 200 færre studiepladser på de erhvervshumanistiske uddannelser.

CBS forsøger hvert år at tilpasse antallet af studiepladser med lokalekapaciteten, mængden af lærerressourcer samt økonomien. I denne sammenhæng kan det nævnes, at stigningen i antallet af studiepladser for perioden 2002 – 2009 svarer fint til stigningen i antallet af VIP-årsværk i samme periode (se figur 5).

Figur 5: udviklingen i studenterbestand på daguddannelserne, studiepladser på bacheloruddannelserne og VIP årsværk. År 2002 = indeks 100



Kilde: SPARC, SLS

CBS Ledelsesinformation udarbejdes af Business Intelligence Enheden i tæt samarbejde med andre enheder på CBS. For yderligere information kontakt: Camilla Schreiner Andersen på e-mail. csa.ls@cbs.dk eller telefon (38 15) 25 95.

Direktøren

Universitets- og Bygningsstyrelsen
Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling

Danish University and Property Agency

Ministry of Science Technology and Innovation

Til
Bestyrelsesformand for Handelshøjskolen i København
Anders Knutsen (anders.knutsen@ladegaard.as.)

Kopi
Rektor ved Handelshøjskolen i København
Johan Roos (rektor@cbs.dk)

24. juni 2010

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

Direkte:
Telefon 3395 1284
Telefax 3395 1300
E-post memi@ubst.dk

Sagsnr. 10-085070
Dok nr. 1365086

Universiteternes udviklingskontrakter for 2011

Universiteternes nuværende udviklingskontrakter udløber i 2010. Derfor skal der indgås nye kontrakter mellem universiteterne og videnskabsministeren med virkning fra 1. januar 2011.

På nuværende tidspunkt foregår der politiske drøftelser om en ny model for udviklingskontrakterne.

Dette kan føre til et nyt lovgrundlag for udviklingskontrakterne. Sådanne eventuelle ændringer i lovbestemmelserne om udviklingskontrakterne vil blive indarbejdet i det samlede ændringsforslag til universitetsloven, som påregnes fremsat i foråret 2011. For at skabe en overgang indtil der eventuelt foreligger et revideret lovgrundlag, som kan danne grundlag for nye flerårige udviklingskontrakter efter en ny model, er det sigtet at forhandle ét-årige kontrakter med universiteterne i 2. halvår 2010 for året 2011.

Universitets- og Bygningsstyrelsen anmoder med dette brev universitetet om at medvirke til, at der inden udgangen af 2010 kan indgås en ny udviklingskontrakt mellem universitetet og videnskabsministeren. Universitetet anmodes om at indsende et udkast til udviklingskontrakt for 2011 senest tirsdag den 12. oktober 2011, jf. tidsplanen nedenfor.

Tidsplan

Den overordnede tidsplan for indgåelse af de nye udviklingskontrakter vil være:

12. oktober 2010	Frist for universiteternes indsendelse af første kontraktudkast.
Oktober-december 2010	Kontraktforhandlinger mellem universiteterne og UBST.
15. december 2010	Frist for bestyrelsens og videnskabsministerens underskrift af udviklingskontrakten.

Udviklingskontraktens indhold

Udviklingskontrakten er et væsentligt redskab i relationen mellem universitetet og Videnskabsministeriet. Formålet med udviklingskontrakten er at skabe en

gensidig forståelse mellem universitetet og Videnskabsministeriet om målsætningerne for universitetet på kort- til mellemfristet sigt. Det forudsættes, at udviklingskontrakten opfyldes inden for de økonomiske rammer, der følger af de årlige bevillingslove. Forudsætningen for de nye udviklingskontrakter vil være finansloven for 2011.

Det fremgår af universitetsloven, at universiteterne udarbejder udkast til udviklingskontrakt og fremkommer med forslag til mål. Det konkrete indhold af de enkelte udviklingskontrakter fastsættes herefter i dialog med Videnskabsministeriet.

Udgangspunktet for 2011 udviklingskontrakten
Den et-årige udviklingskontrakt for 2011 kan ses som en forlængelse af den udviklingskontrakt, som universitetet indgik for perioden 2008-2010. Derfor anmoder Universitets- og Bygningsstyrelsen om, at universitetet tager udgangspunkt i de anvendte mål i udviklingskontrakten for perioden 2008-2010 i forbindelse med udarbejdelsen af kontraktudkastet for 2011.

Udviklingen siden indgåelsen af den gældende udviklingskontrakt for 2008-2010 kan betyde, at det er relevant at korrigere kontrakten i forhold til nogle mål, så de i højere grad bidrager til at afspejle universitetets strategi og vision. Universitetet kan derfor overveje, om det er relevant at se bort fra eller supplere med mål til 2008-2010 udviklingskontrakten. Hvis universitetet i sit udkast til Universitets- og Bygningsstyrelsen den 12. oktober 2010 vælger at se bort fra ét eller flere mål, må dette særskilt begrundes.

Hvis universitetet har spørgsmål i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingskontraktudkastet, kan Pernille Meyn Milthers (pmm@ubst.dk) og Anders Korsgaard (ako@ubst.dk) kontaktes.

Enslydende breve er sendt til de øvrige universiteter.

Med venlig hilsen

Jens Peter Jacobsen
Direktør

N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

Proces udviklingskontrakt 2011

25. august 2010

AJP

UBST har anmodet om at modtage udkast til udviklingskontrakt for 2011 senest tirsdag d. 12. oktober.

Ministeriet foreslå at kontrakten i praksis bliver en et-årig forlængelse af den nuværende. Men ministeriet er også åben for at det kan være relevant at korrigere kontrakten i forhold til nogle mål.

Direktionen har efter konsultation af formanden fastlagt følgende proces for udarbejdelse af ny kontrakt:

1. Medio august til primo september: Intern høring på CBS med fokus på to spørgsmål:
    a. om vi skal tilføje/udelade indikatorer
    b. om vi skal ændre enkelte mål
2. Skriftlig høring i bestyrelsen ultimo september: Indstilling fra direktion til bestyrelse om kontraktens udformning
3. 12. oktober: Indsendelse af kontraktudkast til ministeriet
4. 8. november: kontraktforhandlinger med ministeriet
5. 13. december: Bestyrelsen/formanden underskriver på decembermødet

Givet det kun er en et-årig kontrakt er udgangspunktet at CBS ændrer så lidt som muligt i kontrakten. Og i stedet fokuserer på hvorledes CBS kan bruge næste kontrakt fra 2012 til at afspejle og måle på den nye strategi.

Det indskærpes i den interne høring, at CBS og ministeriet som udgangspunkt ønsker at ændre så lidt som muligt.

Forslag til ændringer i kontrakten skal begrundes og godkendes af direktion (før indstilling til bestyrelsen).

Johan Roos

N O T A T

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Bestyrelsen

Forslag til Finanslov 2011

26. august 2010

Hakon Iversen
Universitetsdirektør

Regeringen har den 24. august d.å. fremlagt FFL-2011. Nedenfor gennemgås hovedpointerne, de afledte konsekvenser for CBS samt evt. konklusioner på elementerne i Genopretningsplanen:

1. I FFL-2011 præciseres, at effektivitetsbesparelsen på 0,5 % hentes fra Omstillingsreserven og Forskningsrådene. Kun kr.10 mio. af besparelsen vil belaste de ordinære driftsrammer, hvilket for CBS' vedkommende betyder en indtægtsnedgang på ca. kr. 0,5 mio.

2. Modellen for reduktion af universiteternes administration i årene 2012 og fremover er ikke udmeldt i FFL-2011. Der er i FFL-2011 ingen administrative besparelser i 2011.

3. Forskningsbevillinger
    a. Forskningstilskuddet vil, for en mindre dels vedkommende, blive efterreguleret ifm. ÆF-2011, ved ajourføring af den nye 45-25-20-10 model.
    b. Der henstår fortsat kr. 3 mia. i Globaliseringspuljen til fordeling i 2011 og 2012. Der udover er der hensat en reserve på kr. 2,4 mia. i 2013 og kr. 2,9 mia. i 2014 til videreførelse af indsatsen.

    Det er fortsat uklart hvor stort forskningstilskuddet til CBS vil være i 2011.

4. Hel- og deltidstakster reduceres fra 2012 og fremover:
    a. Heltidstakst 1 (den lave taksametertakst) blev forhøjet i forbindelse med Globaliseringsaftalen i 2009. Aftalen løber til og med 2012, hvorefter taksten falder til niveauet før 2010. Derefter vil politikerne vurdere effekten af forhøjelsen.
    b. Satsen for deltidsuddannelse blev med trepartsaftalen i 2007 hævet med ca. 20 %, gældende i årene 2008-2011, hvorefter den falder tilsvarende i 2012.

    Det er afgørende for CBS, at de opnåede taksameterstigninger for heltidsuddannelse videreføres efter 2012 fx finansieret via globaliseringsmidlerne. For deltidsuddannelser har CBS den mulighed at kunne sætte deltagerbetalingen op svarende til provenutabet i 2012 og årene fremover.

5. Der er i FFL-2011 indregnet de sædvanlige 2 % til Omstillingsreserven og en mindre besparelse på indkøb.

Konklusion
Under forudsætning af at den budgetterede STÅ prognose for 2010 fastholdes i 2011, kan der i 2011 forventes en indtægtsreduktion ift. 2010 svarende til 2 % besparelsen. Dette kan imødegås, såfremt STÅ produktionen i 2010 bliver større og/eller udmøntningerne til CBS fra Omstillingsreserven bliver større end forventet.

CBS bør sikre sig, at der i de kommende forhandlinger om Finansloven kommer fokus på finansieringen af uddannelserne, og at taksameterløftet fra 2010 fastholdes fra 2013 og fremover. Herudover er det væsentligt, at CBS fortsat har fokus basismidlerne for at sikre antallet af fuldtidsforskere.

Venlig hilsen,

Hakon Iversen