

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Der er ingen gæster.

Punkt 4.a om reduktion af internationale studerende afholdes for lukkede døre, da der er tale om en initial drøftelse af, hvorledes CBS kan møde regeringens mål om reduktion af internationale studerende. Der vil blive eftersendt et fortroligt bilag til punktet.

Punkt 8 – Bestyrelsens egen tid – afholdes for lukkede døre, uden deltagelse af direktionen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat

Der er ikke modtaget kommentarer til det udsendte udkast til referat.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:

- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 1. juni 2018

Emner på kommende bestyrelsesseminar d. 8-9. november 2018:

Se bilag 5.1.

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

Forslag til dagsorden – B3 11. september 2018

040918

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning Godkendelse af dagsorden Godkendelse af referat	13.00- 13.05
2.	CBS' økonomi – beslutning Budgetopfølgnings Q2 (inklusiv finanslovsforslag og TAP-dimensionering)	13.05- 13.40
3.	Uddannelse – drøftelse Focus, plans and outcomes for the education area Feedback/continued assesment	13.40- 14.30
4.	Det politiske landskab – orientering/drøftelse Reduktion af internationale studerende Reform af model for tildeling af basisforskningsmidler	14.45- 15.15
5.	Bestyrelsens seminar 8-9. november – drøftelse	15.15- 15.30
6.	Omlægning af ph.d.-skolestruktur - orientering	15.30- 15.40
7.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt Mundtlige orienteringer fra formanden Mundtlige orienteringer fra rektor og direktion, herunder - CBS strategiske rammekontrakt godkendt <i>Skriftlige orienteringer</i> Proces for afrapportering af Strategisk Rammekontrakt Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser Aktivitetsrapport	15.40- 16.00
8.	Bestyrelsens egen tid – drøftelse Status udpegnings- og indstillingsorgan Nyt bestyrelsesmedlem: drøftelse af profil Status rekruttering	16.00- 17.00

Bilagsoversigt

040918

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 1. juni 2018
- 2 Follow-up on finances, Q2 2018
 - 2.1 Proposal for Finance Act for 2019 and consequences for CBS
 - 2.2 New Funding system and consequences for CBS
- 3.1 Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future
- 3.2 Feedback and Continuous Assessment Initiatives at CBS
- 4.1 Baggrund: Reduktion i tilgangen til engelsksprogede uddannelser
- 4.2 Arbejdet med ny model for fordeling af basismidler
- 5.1 Temaer for bestyrelsens seminar 8.-9. november
- 6.1 Proces for omlægning af ph.d.-skolestruktur
- 7.1 Proces for afrapportering på Strategisk Rammekontrakt
- 7.2 Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser
- 7.3 Aktivitetsrapport, August 2018
- 8.1 Status for sammensætning af indstillings- og udpegningsorganer
- 8.2 Nyt medlem: Bestyrelsens kompetencer

25. august 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 1 / 6

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 1. JUNI 2018

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, næstformand Lisbet Thyge Frandsen, Ida Boe, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Mette Morsing, Thomas Skinnerup Philipsen, Michael Rasmussen og Jakob Ravn.

Afbud: Mette Vestergaard.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Søren Hvidkjær, uddannelsesdekan Gregor Halff, universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen og Martin Kramer-Jørgensen.

Gæster: Anne Mette Dissing-Immerkær og Martin Holm, Heidrick & Struggles.

1. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse deltog ikke i denne del af mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt, dog refereres bestyrelsens beslutninger.

Anne Mette Dissing-Immerkær og Martin Holm, Heidrick & Struggles, deltog kortvarigt i mødet for at præsentere sig selv og deres tilgang til arbejdet med at bistå bestyrelsen i rekruttering af ny rektor.

Bestyrelsen besluttede:

- At udpege Michael Rasmussen som ny næstformand for bestyrelsen
- At udpege Lisbet Thyge Frandsen som bestyrelsens repræsentant i CBS' udpegningsorgan
- At udpege David Lando og Alfred Josefsen som hhv. internt og eksternt bestyrelsesmedlem i CBS' indstillingsorgan

2. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referaterne fra bestyrelsesmødet d. 5. marts 2018, samt det ekstraordinære bestyrelsesmøde d. 16. maj 2018, og underskrev dem på mødet.

3. Forskningsredegørelse – drøftelse

a. Forskningsredegørelse 2018

Forskningsdekan Søren Hvidkjær præsenterede årets forskningsredegørelse og fremhævede fra rapporten:

- Publicering af antal peer reviewed artikler over tid.
Forskningsartikler er det væsentligste intellektuelle fodspor som CBS' forskning sætter, og den vigtigste indikator for forskningens kvalitet.
- CBS' placering i forskningsrankings, hvor CBS klarer sig godt inden for sine fagområder, på trods af øget konkurrence blandt Business Schools, bl.a. pga. af en omfattende forskningsproduktion og et stærkt internationalt omdømme.
- Ekstern forskningsfinansiering. Vi ønsker at udvikle en ny strategi for området, hvor CBS i højere grad skal gå efter de mest akademisk prestigefyldte finansieringskilder, samt de kilder, der i højeste grad understøtter akademisk "excellence", og dermed kan underbygge opbyggelsen af stærke forskningsmiljøer med stærke internationale netværk.

Den efterfølgende drøftelse i bestyrelsen fokuserede særligt på, hvorledes forskningens samfundsmæssige impact kan synliggøres, ud over den åbenlyse impact som produktionen af kandidater med en forskningsbaseret uddannelse udgør. I den forbindelse blev det nævnt at Novo Nordisk Fonden har finansieret forskningsprojekter, bl.a. ved CBS, der skal belyse den samfundsmæssige impact af forskningsinvesteringer. Direktionen foreslog at resultater fra de CBS-ledede forskningsprojekter blev præsenteret for bestyrelsen ved lejlighed.

Bestyrelsen fandt i øvrigt at forskningsredegørelsen fremadrettet i højere grad kunne forholde sig til de strategiske udfordringer inden for området, og kunne suppleres med flere vurderinger og normative kommentarer fra dekanen.

Adspurt af bestyrelsen fortalte forskningsdekanen, at hans vigtigste fokusområder på kort/mellemlang sigt ville fokusere på Ph.d.-området, herunder struturen for CBS forskerskoler, samt kvaliteten af forskeruddannelsen generelt. Derudover havde han fokus på sikring af kvaliteten af forskningen på tværs af alle fagområder, hvor Direktionen så muligheder for forbedringer ved bl.a. at skabe mere robuste forskningsmiljøer, jf. institutsammenlægningerne.

Bestyrelsen takkede for orienteringen og tog forskningsredegørelsen til efterretning.

b. Institutsammenlægninger

25. august 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 6

Forskningsdekan Søren Hvidkjær præsenterede baggrund, proces og resultatet af den proces for institutsammenlægninger som bestyrelsen kort, mundtligt, blev orienteret om at direktionen ville igangsætte ved bestyrelsens møde d. 5. marts 2018, samt de korte skriftlige orienteringer pr. mail efter processen blev igangsat.

Forskningsdekanen fremhævede blandt andet, at direktionens motivation for at igangsætte processen var, at:

- undervisnings- og forskningsbidrag på tværs af nuværende institutter var meget uensartet. Derfor var et af principperne for institutsammenlægningerne, at alle institutter bør bidrage i betydelig grad til både forskning og uddannelse på CBS.
- der eksisterer et fagligt overlap mellem en række institutter. Derfor var et af principperne for institutsammenlægningerne, at sikre en balancering af overlap i forskning og uddannelse mellem institutter.
- der er relativ stor forskel på størrelsen af de nuværende institutter. Derfor var et af principperne for institutsammenlægningerne, at sikre institutter med kritisk masse, hvilket skal resultere i større robusthed (stor risikobærende kapacitet), autonomi og professionel administration på det enkelte institut.

Det var direktionens vurdering, at ovenstående ville skabe en bedre basis for den faglige udvikling af CBS' forskning og uddannelse.

Forskningsdekanen kunne yderligere fortælle, at processen havde været inddragende i det omfang det var muligt, herunder havde dekanen haft ugentlige møder med en sparringsgruppe nedsat af HSU og Akademisk Råd. Derudover havde dekanen haft løbende møder med instituledere, forskergruppeledere og enkeltforskere. Dette havde betydet, at de initiale planer blev revideret betydeligt, baseret på input fra de faglige miljøer.

Endelig kunne forskningsdekanen fortælle at processen havde resulteret i at CBS fremover ville have 11, fremfor for de nuværende 14, institutter.

Herefter fulgte en længere drøftelse i bestyrelsen. Det blev blandt andet fremført, at de faglige argumenter for institutsammenlægningerne kunne have været bedre kommunikeret internt og til bestyrelsen. Der blev ligeledes fremført en bekymring for at nogle af de mindre faglige miljøer, der blev en del af større institutter, ville have sværere ved at rekruttere forskere.

Derudover fokuserede drøftelsen særligt på, hvilken rolle bestyrelsen havde i forbindelse med organisatoriske ændringer af et omfang som den nuværende institutsammenlægningsproces, herunder ikke mindst hvornår og i hvilket omfang bestyrelsen modtog kvalificeret information om sådanne strukturelle/organisatoriske ændringer.

Bestyrelsen og direktionen konkluderede, at uanset at det følger af vedtægten, at beslutninger vedr. den faglige organisering af CBS' forsknings- og uddannelsesmiljøer, er en kompetence, der ligger hos

25. august 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 6

direktionen – med rådgivning fra Akademisk Råd – så havde det været formålstjenstligt, at bestyrelsen og direktionen inden processen vedr. institutssammenlægninger blev igangsat, havde haft en grundigere dialog om direktionens planer og motivation for at foretage ændringer i den faglige organisering på CBS.

4. Temadrøftelse: feedback/continuous assessment

Punktet blev udskudt.

5. CBS' økonomi – beslutning

Universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen præsenterede budgetopfølgningen efter første kvartal 2018, der viser, at CBS' økonomi overordnet set udvikler sig i tråd med budgetforventningen i primobudgettet, idet resultatet dog forventes at falde med 12 mio. kr. til et samlet overskud på 4 mio. kr. Ændringen i resultatprognosene skyldes en mindre nedgang i indtægterne og en række mindre stigning i omkostninger.

Ændringer i indtægterne skyldes primært en forventning om færre indtægter fra deltagerbetaling som følge af en omlægning af cand.merc.aud.-deltidsuddannelsen med deltagerbetaling til en erhvervskandidatuddannelse finansieret efter reglerne om heltidsuddannelse, og dermed uden deltagerbetaling. På udgiftssiden er der foretaget en samlet opregulering af prognosen på 6 mio. kr., heraf udgør lønudgifterne i alt 2 mio. kr., driftsudgifter 1 mio. kr. og kapitaludgifter i alt 3 mio. kr.

Det forventede årsresultat vil bringe egenkapitalen på 303 mio. kr., hvilket fortsat ligger en del over det ønskede niveau for egenkapital på minimum 184 mio. kr.

Endeligt indeholdt budgetopfølgningen også hovedkonklusioner fra analyser af de administrative udgifter på CBS i perioden 2012-2017/18. Det fremgår her, at stigningen i lønudgifter til det administrative personale er væsentligt højere end stigningen i både lønudgifter til videnskabeligt personale og uddannelsesaktiviteten målt ved STÅ. Det fremgår også af analyserne, at der kan være mange årsager til denne udvikling. Direktionen har imidlertid besluttet at indføre en såkaldt TAP-dimensionering, der gennem interne effektiviserings- mobilitets- og besparelsestiltag skal reducere de administrative udgifter med 20 mio. kr. over en 4-årig periode frem til 2022. De frigivne midler vil indgå i et permanent løft i forskningsbasen ved at øge lønudgifterne til det videnskabelige personale.

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning, og bad samtidig om en nærmere orientering vedr. TAP-dimensioneringen ved førstcommende bestyrelsesmøde.

6. Strategisk rammekontrakt – beslutning

Bestyrelsens formand gav et kort overblik til bestyrelsen vedr. den ret lange og på mange punkter meget tekstnære, men også uklare proces, som havde været resultatet af forhandlingerne med styrelsen.

25. august 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 6

På baggrund af flere forhandlingsmøder forelå der nu et oplæg til endelig kontrakt med ministeren.

Bestyrelsen godkendte den foreliggende strategiske rammekontrakt og indstillede den til ministerens og formandens underskrift.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer:

Rektor orienterede blandt andet bestyrelsen om det politiske fokus på internationale studerende på engelsksprogede uddannelser, der ikke finder beskæftigelse i Danmark, herunder forventningen om et politisk indgreb.

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

25. august 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 6

Kommende møder:

Tirsdag d. 11. september 2018 kl 13-17

Torsdag d. 8. november kl 12 til fredag d. 9. november kl 12 (seminar)

Mandag d. 17. december 2018 kl 13-17

Mandag d. 11. marts 2019 kl 13-17

Onsdag d. 3. juni 2019 kl 13-17

Fredag d. 13. september 2019 kl 13-17

Torsdag d. 7. november kl 12 til fredag d. 8. november 2019 kl 12

(seminar)

Mandag d. 16. december 2019 kl 13-17

Godkendt af:

Karsten Dybvad, formand



Lisbet Thyge Frandsen, næstformand

25. august 2018

Ida Kirstine Andersen Boe

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Arvid Hallén

Anders Jonas Rønn Pedersen

Alfred Josefsen

Side 6 / 6

David Lando

Mette Morsing

Thomas Skinnerup Philipsen

Michael Rasmussen

Jakob Ravn

Set af:

Mette Vestergaard



2. CBS' ØKONOMI – BESLUTNING

a. Budgetopfølging Q2, (inklusiv TAP-dimensionering)

I prognosen for Q2 forventes et overskud på 6 mio. kr., hvor der ved Q1 blev forventet et overskud på 4 mio. kr. Ændringen dækker over:

- Et fald i omkostninger på i alt 6 mio. kr. (1 mio. kr. nedgang i lønudgifter og 5 mio. kr. i driftsudgifter)
- Et fald i indtægterne på 4 mio. kr., som vedrører deltagerbetaling (1 mio. kr.) og øvrige driftsindtægter (3 mio. kr.)

Der er fortsat en række usikkerheder i årets resultat, men det bemærkes, at CBS' største indtægtskilde, STÅ-indtægter, forventes at lande på primobudgettet plus/minus 1 mio. kr.

Udover prognosen for Q2 indeholder notatet i afsnit 3 en opsamling på regeringens Forstlag til Finanslov for 2019, som blev offentliggjort den 30. august. FFL19 rummer følgende væsentlige bevillingsændringer for CBS:

- Ekstra 41 mio. kr. årligt i perioden 2019-2021 i basismidler til forskning, som sammen med en videreførelse af + 55 mio. kr. fra FL 2018 i 2021 nu betyder, at CBS har en treårig budgetsikkerhed (2019-2021) i basismidlerne, som er ca. 100 mio. kr. højere årligt i forhold til 2017-niveauet.
- FFL019 indeholder desværre ikke en videreførelse af takst 1-forhøjelsen på 5.000 kr., hvilket kan betyde en bevillingsnedgang på ca. 50 mio. kr. årligt fra 2020.
- Den nye bevillingsreform på uddannelsesområdet medfører et løft på ca. 8 mio. kr. i 2019.

Som følge af disse ændringer og usikkerheder omkring takst 1-bevillingen er der i afsnit 3 opstillet to scenarier for CBS' flerårsresultat med fokus på udviklingen i egenkapitalen. I begge scenarier ligger CBS' egenkapital i perioden 2019-2022 et pænt stykke over minimumsgrænsen for ønsket niveau, hvorfor der er rum for øgede investeringer.

Som følge af de ekstra basismidler til forskning på FFL19, er der i afsnit 4 i Q2-notatet, foretaget en revurdering af sparekravene for de administrative enheder, således at der fortsat skal ske effektiviseringer, men DIR foreslår, at for nærværende serviceforringelser stilles i bero. Det samlede sparekrav er derfor fastsat til 13,9 mio. kr. i 2022 i forhold til Q2-niveauet, hvor det tidligere (ved Q1) blev fastsat til et samlet sparekrav på 20,0 mio. kr. Der foreslås endvidere en konkret udmøntning af effektiviseringerne på 13,9 mio. kr. fordelt på hovedområder.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender budgetopfølging og ændring af TAP-dimensioneringen.

Bilag:

2. Follow-up on finances, Q2 2018
- 2.1. Proposal for Finance Act for 2019 and consequences for CBS
- 2.2.. New Funding system and consequences for CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

Follow-up on finances, Q2 2018

This memorandum follows up on the prognosis for 2018 after Q2, the second quarter of 2018. The follow-up on finances is based on figures submitted by the units for Q2 and actual figures as at July.

1. General trends

While a surplus of DKK 4 million was forecast in Q1, the prognosis for Q2 forecasts a surplus of DKK 6 million.

Projected surplus for Q2 is DKK 2 million higher than in Q1 due to the fact that salary costs have decreased by DKK 1 million and operating costs have decreased by DKK 5 million, cf. Table 1. The increase in surplus would have been even higher had it not been for the DKK 4 million decrease in income compared with Q1. Equity is projected to be DKK 305 million, thus significantly above the DKK 184 million that was previously determined as CBS' minimum equity.

There are still a number of uncertainties linked to income and expenditure, particularly income, which is affected by the fact that the earning period for student FTE performance-based taximeter funding does not end until 31 August 2018 and can first be finally settled in mid-September. We nonetheless expect the final figure for the level of student FTE performance-based taximeter funding generated to be close to the projections in the opening budget. The prognosis is examined more closely in section 2, which also includes a more detailed analysis of other changes to income and expenditure, cf. also Table 3.

Section 3 outlines the projected figures for the multi-year budget for 2019-2021, focusing on the development of equity.

Section 4 gives senior management's recommendation regarding saving targets in connection with TAP-dimensioning.

Table 1. Follow-up on finances 2018, Q2, DKK million

2018 July forecast DKK million, current prices	July 2018	July 2017	Budget 2018	Q1 2018	Q2 2018	Q1 vs Q2 2018	Result 2017
Total Income	806	790	1.356	1.350	1.346	-4	1.335
Salary costs	519	499	889	891	890	-1	859
Operating costs	227	227	405	406	401	-5	404
Capital costs	28	23	46	49	49	0	46
Total cost	774	750	1.340	1.346	1.340	-6	1.309
Result	32	40	16	4	6	2	26
Equity	-	-	315	303	305	2	299

2. Follow-up on finances – analysis of income and expenditure

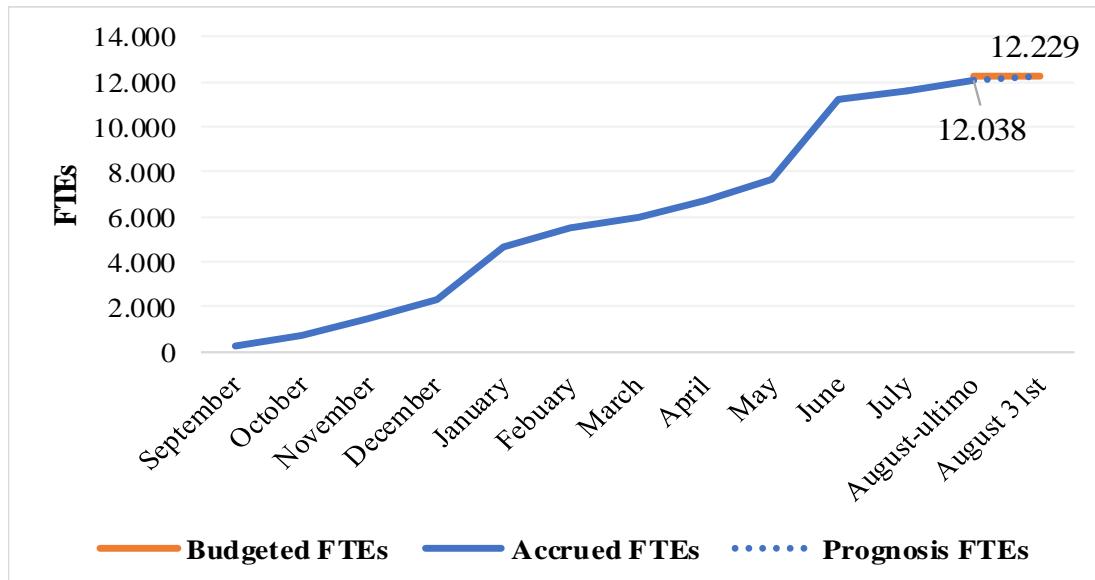
2.1. Income

Total income is expected to be lower by DKK 4 million. This change is partly the result of lower income from student fees, accounting for a decrease of DKK 1 million, and a DKK 3 million decrease in other income. All other income categories are forecast to remain the same as in Q1.

Notably, income from student FTE performance-based taximeter funding – CBS' main source of income – has ended on a result similar to that estimated in the opening budget, i.e. at around 12,229 student FTEs. The student FTE earning period ends on 31 August 2018 but can first be finally settled in mid-September. At the present time (ultimo-August) the figure stands at 12,038 student FTEs, and based on the earning pattern in the last academic year, the actual figure for student FTEs is expected to match the opening budget plus/minus DKK 1 million corresponding to plus/minus 25 student FTEs.

Figure 1 illustrates the development of student FTEs per month for the almost completed academic year 2017/2018, which forms the basis for student FTE performance-based taximeter funding generated in 2018. The final figure will be included in Q3 and is also expected to be ready at the Board meeting at September 11.

Figure 1. Student FTEs per month for the academic year 2017/2018



Performance-based taximeter funding also includes the degree completion bonus/study progress bonus, which account for about 10 percent of total performance-based funding. This funding is not announced by the Ministry until November in connection with the Additional Funding for 2018. With regard to degree completion time and the study progress bonus (which triggers the main part of the degree completion bonus) the Ministry has stated that CBS fulfils the requirement of reduction 100

percent, meaning that we will receive the study progress bonus 100 percent. Therefore the only uncertainty is the final number of graduates and, not least, how high the rate is, which depends on how the sector performs overall. The period for determining the number of graduates ends on 30 September.

No final figure for **part-time programmes** (which are also a factor in performance-based taximeter funding) will be determined until October, when the funding year ends. No major alterations are expected in relation to Q1.

As mentioned, changes to the Q2 prognosis are expected in relation to:

- **Student fees**, which are expected to go down by DKK 1 million from DKK 167 million to DKK 166 million, as a result of admissions to the Graduate Diploma in Business Administration falling slightly short of expectations.

Table 2. Student fees Q2, DKK million

	Result 2017	Budget 2018	Q1 2018	Q2 2018	Diff. Q2-Q1
Master's programs	79	85	83	83	0
Diploma programs	65	63	63	62	-1
Other	14	15	9	9	0
Students from outside EU	10	12	12	12	0
Total	168	175	167	166	-1

NB: Under "Other", student fees have dropped compared with Q1 following a decision to place the bulk of activities on the MSc in Business Economics and Auditing under the Corporate Graduate programme, i.e. a non-paying full-time programme, with effect from this autumn.

At present, admissions to the Executive Master's programmes are still lower than expected, corresponding to a DKK 1.4 million drop in income. Since the admission period does not end until late September, admissions may reach the same level as budgeted and for this reason the prognosis has not been adjusted, cf. Table 2.

The final total for student fees will not be known until the beginning of October at the earliest, as a number of payment deadlines for autumn programme activities fall during the course of September.

- **Other income** is projected to decrease by DKK 3 million in the light of the income pattern to date. However there is still considerable uncertainty with regard to this category, since there may still be income from conferences or external activity during the year. This typically entails corresponding expenditure.

2.2. Costs

Total costs are projected to decrease by DKK 6 million, as a result of the following developments:

- **Salary costs** are expected to drop by DKK 1 million as a result of:
 - Lower expenditure on part-time academic staff, amounting to a decrease of DKK 2 million, which should be seen in conjunction with increased recruitment of full-time academic staff.
 - A DKK 1 million increase in expenditure on administrative staff following insourcing of consultancy services in IT in connection with implementation of the General Data Protection Regulation, with a corresponding reduction in spending on consultants, and increased administrative support in relation to externally funded projects and ordinary operations of the departments.
- **Operating costs** are expected to fall by DKK 5 million compared with Q1 for the following reasons:
 - Rent is approx. DKK 1 million lower due to reimbursement of common expenses with regard to the annual accounts for 2017 in connection with Amager Strandvej and a minor rent adjustment in connection with Dalgas Have.
 - Expenditure on conference and work-related travel is expected to go down by DKK 3 million, meaning that costs will be on a level with last year.
 - Expenditure on external construction and IT specialists has decreased by DKK 3 million, partly as a result of insourcing in IT, cf. earlier description of salary expenditure, and also as a result of capitalization of various costs.
 - Office expenses are being adjusted upwards by DKK 2 million, which can be put down mainly to department mergers entailing additional one-off costs arising from the physical amalgamation of new departments.

There are no changes to projected **capital costs**.

Table 3. Income and expenditure, Q2 2018, DKK million

2018 July forecast DKK million, current prices	July 2018	July 2017	Budget 2018	Q1 2018	Q2 2018	Q2 vs. Q1	Result 2017
Income							
Performance-based taximeter funding	399	389	637	636	636	0	663
Basic research grant and other government funding	206	201	374	374	374	0	345
External financing for research	68	65	129	129	129	0	122
Student tuition fees	113	113	175	167	166	-1	168
Other income	21	21	41	44	41	-3	38
Total income	806	790	1.356	1.350	1.346	-4	1.335
Salary costs							
Faculty, incl. PhDs	237	224	409	409	409	0	384
Adjunct faculty	62	65	114	110	108	-2	111
Administrative staff (incl. Investment pool)	220	209	362	368	369	1	357
Salary costs - Other	0	0	4	4	4	0	6
Total salary costs	519	499	889	891	890	-1	859
Operating costs							
Rent and real property taxes	72	73	100	100	99	-1	99
Operating of buildings and maintenance, total	31	33	65	63	63	0	66
Conference and work-related travel	29	32	60	60	57	-3	58
External construction and IT specialists	4	7	16	15	12	-3	13
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	5	8	14	14	14	0	13
Teachers paid by invoice and research support	4	6	10	9	9	0	12
IT equipment and software	30	26	45	48	48	0	44
Office expenses	23	20	37	41	43	2	39
Books, journals, prints, ect.	15	9	23	24	24	0	27
Others	14	15	35	32	32	0	33
Total operating costs	227	227	405	406	401	-5	404
Cost of capital							
Depreciation etc. of fixed assets	19	14	30	33	33	0	30
Interest income	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	9	9	16	16	16	0	16
Total costs of capital	28	23	46	49	49	0	46
Total costs	774	750	1.340	1.346	1.340	-6	1.309
Result	32	40	16	4	6	2	26
Equity	-		315	303	305	2	299

NB: Any deviations in the totals are due to numbers being rounded up to the next million.

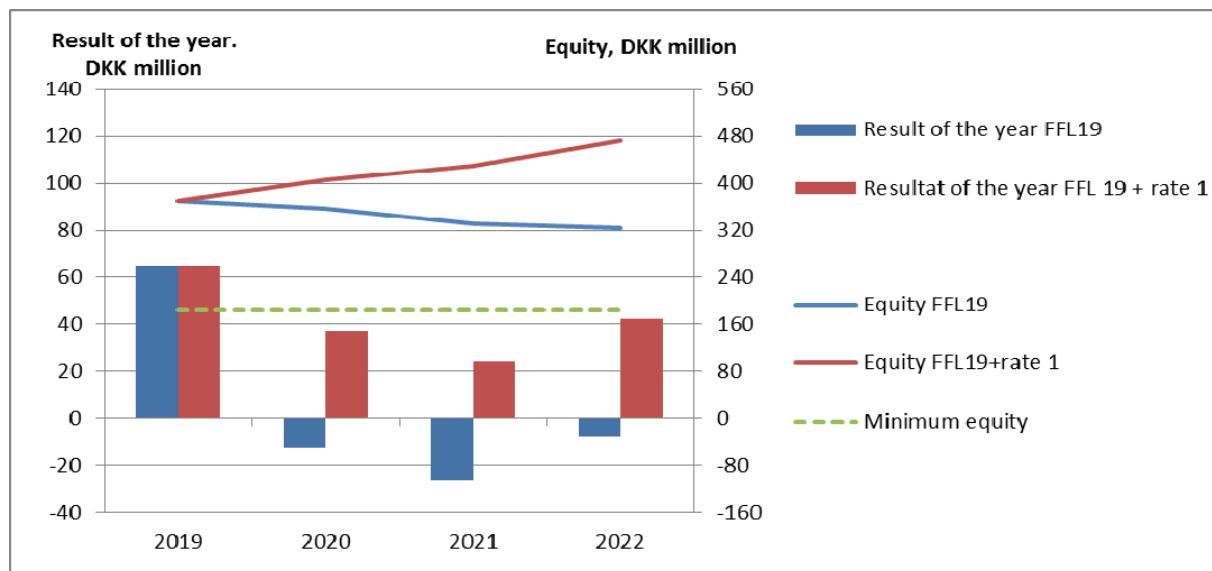
3. 2019-2021 multi-year budget

On 30 August the government unveiled its proposed national budget for 2019 (FFL 2019), which includes important aspects for CBS:

- Increased basic funding for research of DKK 41 million per year in the period 2019 to 2021 and continuation of the DKK 55 million increase from FL 2018 in 2021. This total increase of DKK 96 million is expected to continue unchanged in 2022 with the distribution of the research reserve.
- Funding reform for the programmes, which means a rise of approx. DKK 8 million in 2019.
- Discontinuation of the rate 1 increase of DKK 5,000/student FTE from 2020, meaning a decrease in funding of approx. DKK 50 million per year. However, in connection with the funding reform for the programmes it has been decided that there should be negotiations on the future rate classification and it has been indicated that a decision will be taken in this respect on possibly continuing the rate 1 increase. Thus, there may be political negotiations on continuation in the future.

Further details of FFL 2019 and the financial implications for CBS are provided in the appendices. The multi-year budget and the development of CBS' equity are updated in Figure 2 to incorporate the funding adjustments in FFL 2019. We have also drawn up a further scenario based on continuation of the rate 1 level. Figure 2 shows that in both scenarios CBS' equity during the period (2019-2022) lies well above the minimum level for equity of DKK 184 million. A particularly large surplus is forecast for 2019 due to the DKK 41 million funding increase combined with the fact that rate 1 will not cease until 2020.

Figure 2. Development of annual result and equity in 2019-2022 according to two scenarios



NB: All expenditure is assumed to be unchanged in relation to the previous multi-year budget.

4. Structuring of administrative staff and distribution of savings, 2019-2022

In June 2018 senior management presented the Board with an overall target for adjustment of the administrative staff salary budget in 2019-2022 by DKK 20 million compared with the budget for 2018, the aim being to correspondingly increase the academic staff salary budget with a view to improving teaching quality. The basis for this is an analysis of the development of administrative staff salary costs, which revealed that salaries for administrative staff have generally increased to a much greater extent than academic staff salaries and student FTE numbers since 2012. The analysis, however, also shows that CBS' administration compared with other administrations in the sector has a generally high level of productivity in relation to student FTE numbers.

During the summer the options for cost-cutting in the central administrative units were analysed, focusing particularly on identifying potential for improving efficiency, in order to maintain the existing level of service as best as possible, also in years to come. Potential for improving efficiency varies considerably between the main areas and units and is partly linked to whether an area has expanded and partly to the lack of uniform focus on improvement of efficiency and realisation of added value over recent years.

Areas have been pinpointed where the level of service can be reduced. The objective has been to find proposals for reduction in areas which least affect CBS' core activities (education, research and dissemination) and compliance level. However, in the case of most of the proposals, a reduction in service will have implications for CBS' core activities nonetheless.

Given the newly proposed national budget for 2019, senior management suggests that the decision to reduce services be put on hold for the time being, meaning that costs will initially be cut only via improvements in efficiency, which will allow DKK 13.9 million to be shaved off the budget for administrative staff salary costs. At the same time, however, senior management recommends that a detailed analysis of the options for adjustments to Communications and CBS Business under the President, including better use of potential synergies, be carried out in 2018.

In the light of this, senior management recommends working with the following distribution of cost-cutting targets with a view to implementation in the 2019 budget and 2020-2022 multi-year budget:

Table 4. Structuring of administrative staff and distribution of savings

Units	Increase i Salary Costs, 2012-2018	Total reduction, DKK million	TAP-Salary Scale, DKK million	Reduction in Salary Budget 2018
Research (excl. Departments)	38%	0,8	13,1	6%
Education	55%	6,2	104,3	6%
Shared Service	18%	5,7	142,4	4%
President	67%	1,2	29,3	4%
Total	33%	13,9	289,1	5%

Appendix 1: Proposal for Finance Act for 2019 and consequences for CBS

On 30 August the government unveiled its proposal for Finance Act for 2019 (FFL 2019). See Table 1 below for the key changes affecting CBS.

Apart from the specific funding changes shown in Table 1, it is worth noting that the annual 2 percent savings will continue from 2022 onwards, but that the proceeds will remain in the sector for distribution at a later point. It is not clear at present what form this distribution will take, which is why in Table 1 it is assumed to be funding neutral for CBS.

Table 1. Changes affecting CBS in FFL 2019, DKK million

DKK million	2019	2020	2021	2022
Education				
1. Funding reform	8	8	5	5
2. No continuation of rate 1		-52	-51	-50
Research				
3. Extra funding for basic research	41	41	41	41*
4. Continuation of +55 DKK million			55	55*
5. By performance model - distribution of the research reserve			36	36*
6. By performance model - distribution of the conversion reserve (redistribution)			3	3
7. By performance model - correction of research bibliometrics (BFI)	-4	-3	-3	-3

*The level of funding for basic research funding is assumed to continue in 2022 at the same level as in 2021.

Re 1. Reform of funding model for the education sector

The change to the funding model means an overall increase in education funding amounting to about DKK 8 million in 2019. Appendix 2 describes the funding model and the financial implications in more detail.

In its statement on FFL 2019 the Ministry states the following:

The quality-based funding (which is an element of the new structure for education funding) will support the use of expert feedback and/or the use of technology in education. The use of expert feedback and/or use of technology in education will be discussed in conjunction with a dialogue on the strategic framework contracts and will feature in the Ministry's strategic dialogue with the chairs of the Board.

Our calculations show that CBS earns approx. DKK 8 million from the *quality-based funding pool* in 2019, cf. Appendix 2, Table 1.

Re 2. Discontinuation of rate 1

The DKK 5,000 increase in rate 1 will not be continued from 2020, which in the case of CBS means a drop in funding amounting to approx. DKK 50 million. The significant financial consequences of this must be viewed in the light of the fact that 90–95 percent of CBS' programme activity (student FTEs) is financed through rate 1. We expect there to be political negotiations on continuation of the rate 1 increase at a later point in time, negotiations that were originally expected to be included in the work on a new funding reform for financing education.

Re 3. Additional basic funding

The government's proposed national budget envisages that CBS' basic funding for research be raised by DKK 41 million per year over three years (2019-2021) by injecting funds from the research reserve.

Re 4. Continuation of DKK 55 million increase

We can also see from FFL 2019 that the increase of DKK 55 million, which CBS was granted in connection with FL 2018 for the years 2019 and 2020, will also be continued in 2021. This gives CBS a three-year period of budget security in 2019-2021, with a much higher level of funding, corresponding to a total increase of DKK 100 million compared with 2017. Since the research reserve for 2022 has not yet been implemented, we can expect the new funding in 2021 to also continue in 2022.

Re 5-7. Implementation of basic funding according to the 45-25-20-10 model

In FFL 2019 funds are also being implemented from the research reserve and from the conversion reserve fund in 2021 in order to increase the universities' basic funding. This implementation of funds ultimately gives the universities a three-year period of budget security (2019-2021). At the same time a small adjustment has been made to the implementation of funds as a result of a technical adjustment to distribution on the basis of Bibliometric Research Indicators.

As mentioned, the research reserve for 2022 has not yet been implemented; however, the new high level of funding in 2021 for the universities, notably CBS, is expected to continue unchanged in 2022.

Appendix 2: New Funding System and Consequences for CBS

In total the financial consequences of the funding reform in the education sector amount to an increase of DKK 8 million for CBS, cf. Table 1.

Our calculations also show that if *quality funding* is discounted, the reform is cost neutral for CBS, whereas CBS' attainment of funds from the quality funding pool is what brings in additional income.

Table 1. Funding reform – overall financial consequences for CBS in 2019

DKK millions	Budgeted funding in 2019	Future funding in 2019	Gain / loss
1. Basic funding		153	+153
Activity-based funding			
2. Rate 1		482	363
3. Rate 2		53	40
Total activity-based funding	535	403	-132
Former degree completion bonus / result based funding			
4. Degree completion		75	22
5. Deduction from study time exceedance targets			-1
6. Employment			22
7. Deduction from employment targets			-2
Total degree completion bonus / result based funding	75	42	-33
8. Administrative savings included in funding		-17	+17
9. "Other purposes" included		6	-6
Total funding before potential "quality based funding"	598	598	-0
9. Funding from the "Quality pool", allocation based on Student-FTEs		8	+8
Total funding after potential "quality based funding"	598	606	+8

Re 1. Basic funding

Basic funding is set at 25 percent of CBS' overall programme funding in 2017, revalued at 2019 prices.



Re 2. and 3. Activity-based funding

The rates have decreased with the restructuring of the funding system. Rate 1 includes a provisional rate increase of DKK 5,000. This increase is not being continued in 2020. However, a final decision on whether or not the provisional rate increase will be continued has yet to be made.

Re 4. and 6. Results-based funding

Results-based funding is a direct supplement to activity-based funding amounting to 2 x 5.55 percent of activity-based funding. Table 1 shows the maximum level that CBS can achieve as well as the expected reduction based on target fulfilment (see below).

Re 5. Target fulfilment for degree-completion bonus

If overall degree completion time¹ for all of CBS' full-time graduates is equal to or less than three months + an addition, the degree completion bonus is paid out 100%. The bonus drops to 0% in the case of exceedance by 12 months, + an addition. The addition is calculated on the basis of how many maintenance grants are awarded to the students for parental leave or disability. An addition of 0.46 months has been calculated for 2019. Exceedance of degree completion time at CBS is at around 3.71 months, which is 0.25 months more than our stipulated target. CBS' target fulfilment is 97%, cf. Table 2, and therefore about three percent of the degree completion bonus is deducted, corresponding to approx. DKK 0.6 million (rounded off to DKK 1 million).

Table 2. Universities' performance in terms of degree completion bonus

University	Exceedance of degree completion time in mth.	University add-on	Exceedance of degree completion time above target	Target fulfilment
CBS	3,71	0,46	0,25	97%
DTU	3,39	0,52	0,00	100%
ITU	3,79	0,81	0,00	100%
KU	5,33	1,28	1,05	88%
RUC	3,67	0,98	0,00	100%
SDU	2,53	1,11	0,00	100%
AAU	0,60	0,74	0,00	100%
AU	3,65	1,13	0,00	100%

Source: Ministry of Higher Education and Science

¹ With regard to the stipulations for degree completion time in the study progress reform, the stipulated targets and calculation methods have been changed in the new funding system, which is why CBS does not fulfil targets 100 percent in 2019, even though the reference period is the same as for 2018.

Re 7. Target fulfilment for employment-based funding

The full amount of employment-based funding is awarded if the employment rate for CBS graduates matches the national employment rate, after adjustment by a margin of uncertainty for new graduates. In the case of an employment rate that is 25% percentage points below the target rate, no funding is awarded. The national employment rate is 96.2%, and after adjustment by the margin of uncertainty, the target rate is 94.6%. The employment rate for CBS graduates is 92% cf. Table 3, making CBS' target fulfilment 89%, cf. Table 3.

Table 3: Universities' performance in terms of funding based on degree completion

University	Employment rate	pct-point exceeding general employment rate	Target fulfilment
CBS	92%	-3%	89%
DTU	93%	-2%	93%
ITU	93%	-1%	94%
KU	90%	-5%	80%
RUC	84%	-10%	58%
SDU	88%	-7%	72%
AAU	85%	-10%	62%
AU	90%	-5%	80%

Source: Ministry of Higher Education and Science

Re 8. and 9. Other elements that have been incorporated into the new funding system

The categories of funding reflect the fact that back in 2011-12 there was a call for improvement of administrative efficiency that for technical reasons was not incorporated into the rest of the funding system in the education and research sector. The funding reform integrates this negative budget adjustment into the different categories of the new funding system. Likewise there have been education-related aspects to "other objectives", such as the recent funding for compensation of payment into the state fund for parental leave, which is now a part of the new funding system.

Re 10. Quality-based funding pool

The quality-based funding pool accumulates funds which remain when the universities fall short of targets. Implementation of the quality-based funding pool will be based in 2019 and 2020 on student FTE activity across the universities. In this respect CBS earns approx. 10.3% of the pool in 2019. The total pool for the sector is DKK 74 million in 2019. Distribution on the basis of student FTEs is a considerable advantage for CBS, as we can see that DKK 0.6 + 2.4 million (rounded off to DKK 1 million and 2 million respectively) are supplied to the pool, while CBS is awarded DKK 8 million from the pool.



3. UDDANNELSE – DRØFTELSE

a. Focus, plans and outcomes for the education area

The Dean of Education, Gregor Halff, will present his and senior managements (direktionen) initial plans and ambitions for the development of the education area at CBS.

Gregor Halff will present and explain his thoughts and will invite the Board of Directors to engage in a discussion of these.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter uddannelsesdekanens præsentation

Bilag:

3.1 Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

b. Feedback/continued assessment

The Board has previously discussed the need for additional feedback activities in order to enhance the student learning experience. This agenda is of particular interest to the students.

The Dean's Office of Education has headed a pilot project and has harvested a number of experiences in this regard.

The Dean's Office of Education presents 6 ways of continuous assessment. Each day-time course should strive to implement at least one of them to generate more in-term feedback by 2021.

It will be at the discretion of the study boards to decide what method is most suitable.

Role of the Board:

The Dean of Education will briefly present the paper. The Board is asked to engage in a discussion of the future steps ahead.

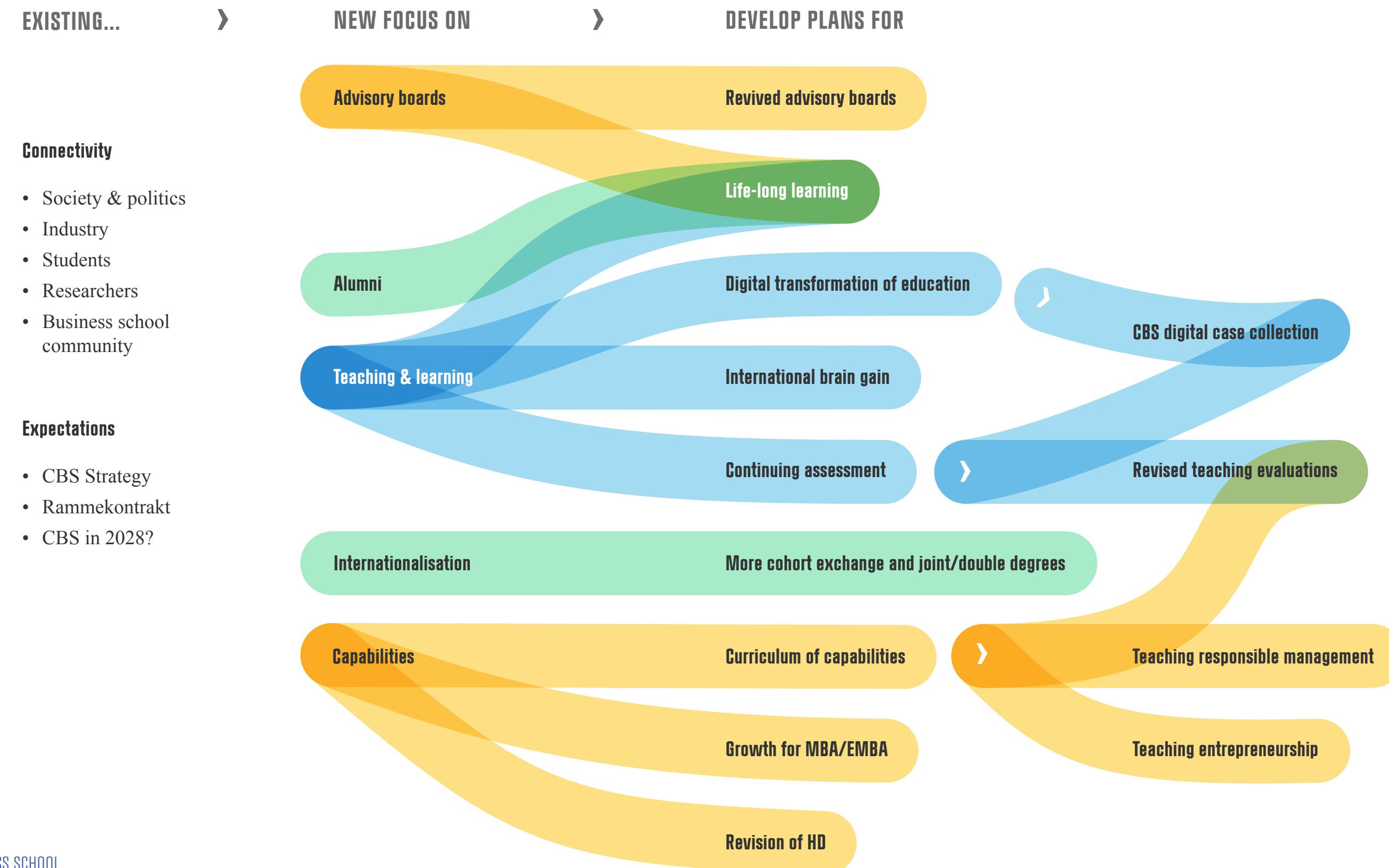
Bilag:

3.2 Feedback and Continuous Assessment Initiatives at CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

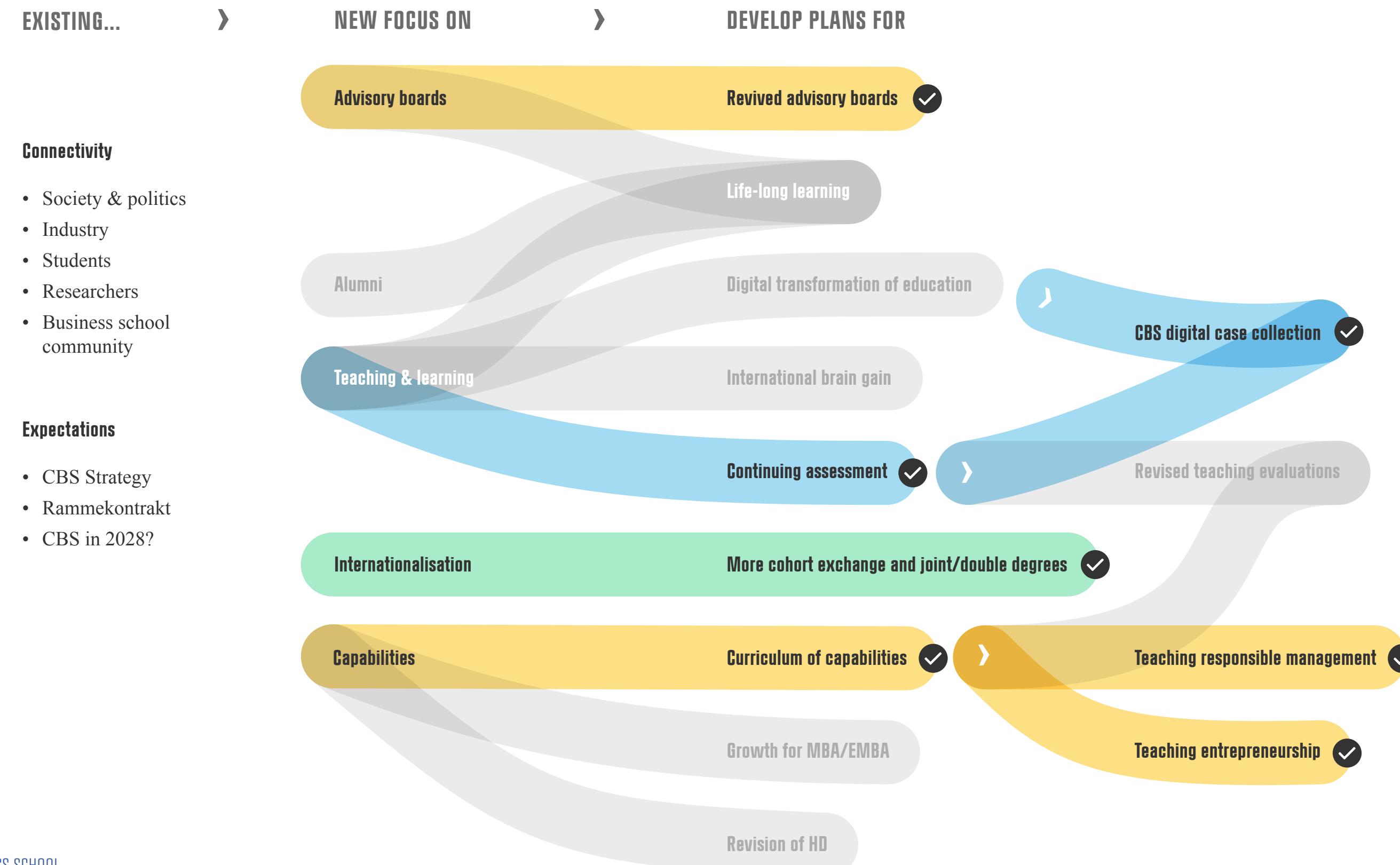
Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 1



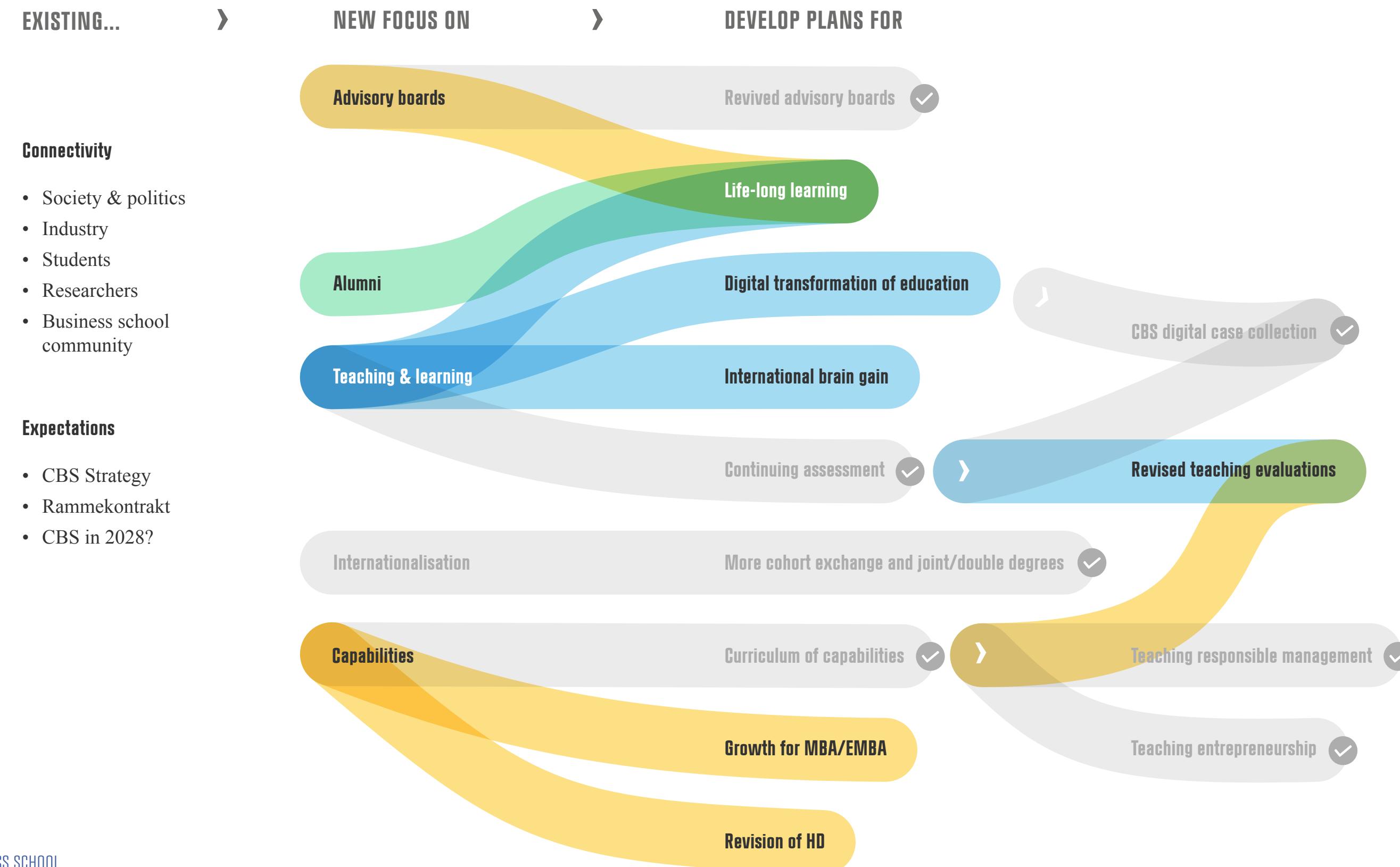
Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future – consensual plans finalised

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 2



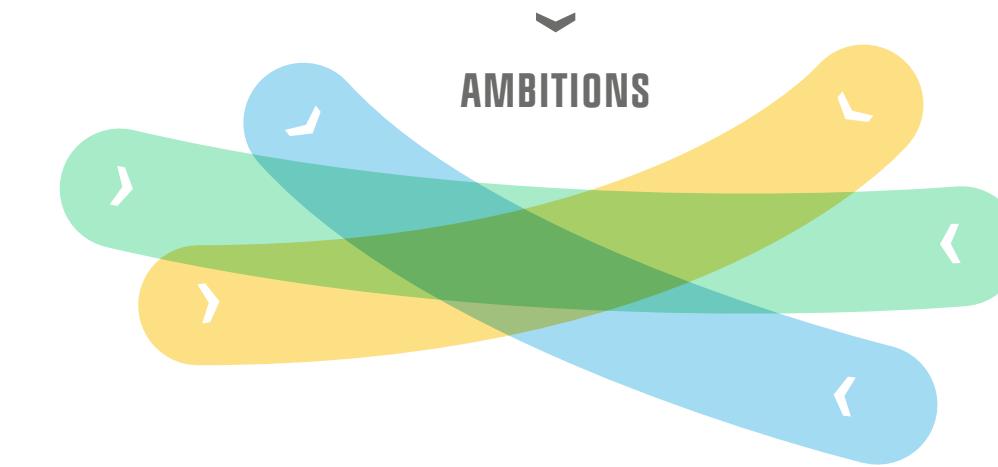
Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future – ...and what's next

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 3



Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 4

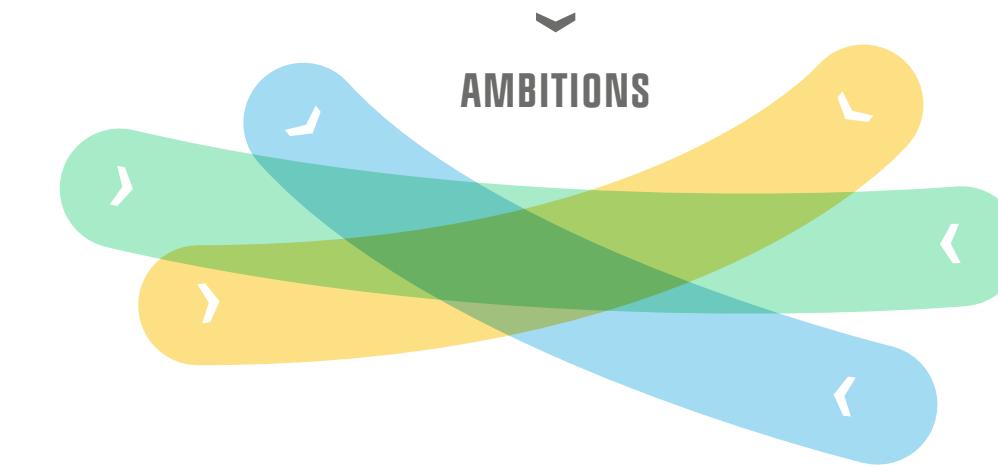


Learning

- 2019:** Blended strategy for each programme
- 2021:** Inclusion of in-term assessment and feedback methods in all courses
- 2021:** Inclusion of blended teaching in 80% of courses
- 2021-2022:** Introduction of new teaching evaluation system (including blended learning and continuous assessment)
- 2022:** A significant increase of standardised courses and a significant increase of highly experimental courses

Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 5



Graduate

2019: A definition of a CBS graduates' capabilities

2021-2023: An increase in CBS' students yearly start-ups to 180

2021-2023: Employment rates of non-Danish graduates
in Denmark to be 10% higher

2023: All programmes to meet the Danish average
for graduate (un-)employment

Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 6



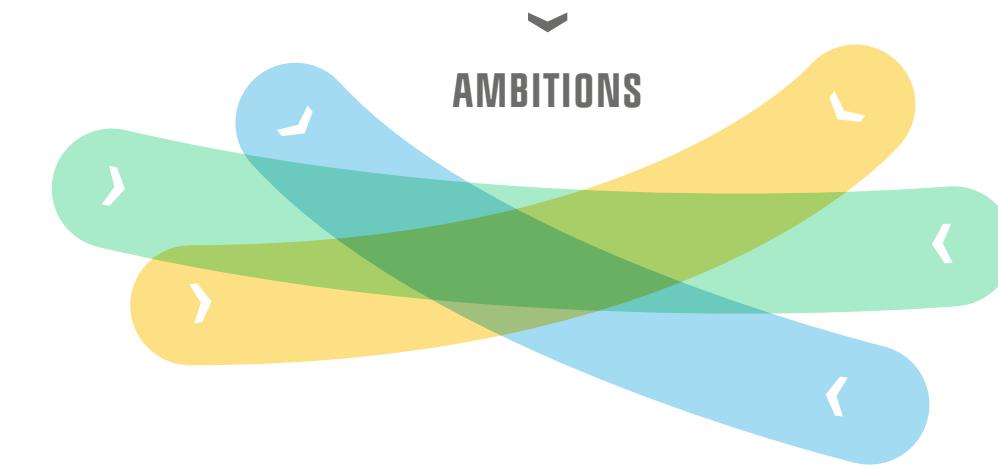
Institutional

2021: One additional Erhvervkandidat programme

2022: A national model for long-life learning
spearheaded by CBS

Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 7



Commercial

2020-2021: Master programme revenue growth at yearly 4%

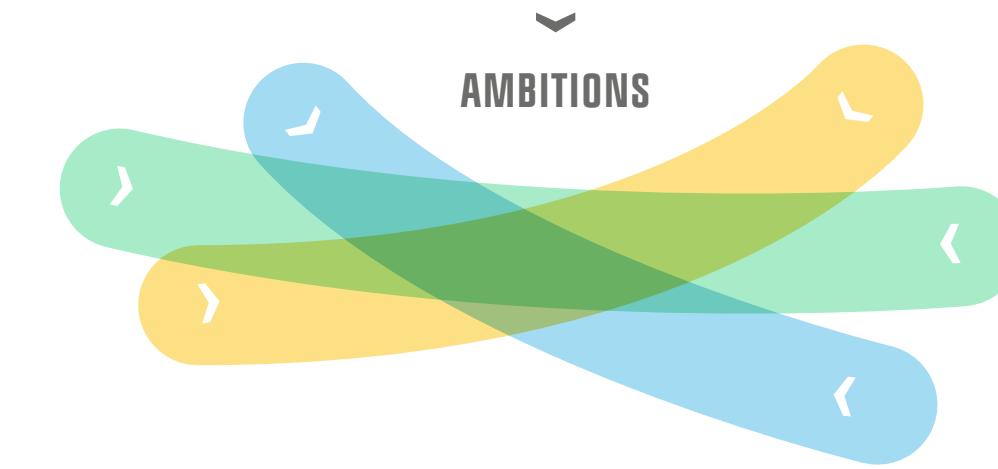
2020-2022: MBA programmes to grow by 15%

2020-2022: EMBA/GEMBA programme to attract
60 students yearly

2021: HD programmes to halt shrinkage

Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 8



International

- 2020:** Up to 5 additional programmes include international experiences every year
- 2021:** Yearly up to 15 new internationally published digital cases produced by CBS faculty
- 2022-2023:** MBA programme and EMBA programme reach top 80 in Financial Times ranking
- 2022:** 50% of undergraduate students are exposed to an academically embedded international experience

Education at CBS: From existing strength to ambitions for the future

Dean's Office, Education – rev. 11 September 2018
Page 9



Learning

- **2019:** Blended strategy for each programme
- **2021:** Inclusion of in-term assessment and feedback methods in all courses
- **2021:** Inclusion of blended teaching in 80% of courses
- **2021-2022:** Introduction of new teaching evaluation system (incl. blended learning and continuous assessment)
- **2022:** A significant increase of standardised courses and a significant increase of highly experimental courses

Graduate

- **2019:** A definition of a CBS graduates' capabilities
- **2021-2023:** An increase in CBS' students yearly start-ups to 180
- **2021-2023:** Employment rates of non-Danish graduates in Denmark to be 10% higher
- **2023:** All programmes to meet the Danish average for graduate (un-)employment

Institutional

- **2021:** One additional Erhvervskandidat programme
- **2022:** A national model for long-life learning spearheaded by CBS

Commercial

- **2020-2021:** Master programme revenue growth at yearly 4%
- **2020-2022:** MBA programmes to grow by 15%
- **2020-2022:** EMBA/GEMBA programme to attract 60 students yearly
- **2021:** HD programmes to halt shrinkage

International

- **2020:** Up to 5 additional programmes include international experiences every year
- **2021:** Yearly up to 15 new internationally published digital cases produced by CBS faculty
- **2022-2023:** MBA programme and EMBA programme reach top 80 in Financial Times ranking
- **2022:** 50% of undergraduate students are exposed to an academically embedded international experience

Feedback and Continuous Assessment Initiatives at CBS

Timely and future-oriented feedback is widely recognized as one of the main factors in relation to enhancing student learning. Students need feedback on performance, so they can use the feedback to adjust their learning/study strategies; teachers need feedback on their students' understanding and experienced difficulties, so they can adjust their teaching accordingly.

In recent years CBS has focused on increasing feedback activities in our courses. A pilot study has been carried out in the autumn of 2017 and the Dean of Education's Office has had continuous dialogue with students as regards the ambition of increasing feedback. The Dean's Office of Education would like to present the future steps that we want to embark on.

Avoiding 'Hockey Stick' and 'Hurdle Race'

Feedback is often reduced to mean the ex-post explanation of a grade on the final exam. However, single exam course design encourages unhelpful "hockey stick" learning, meaning that students enhance their studying activities dramatically in the weeks before the final grade while focusing less on their courses throughout the semester.

Conversely, if students get feedback throughout the semester they are more likely to participate and distribute their study intensity more evenly. Consistently distributed study supports long term retention of learning. One way of reducing the "hockey stick" behaviour is to therefore set up a number of exams throughout the semester and to force the students to level out their participation in learning activities. This way of learning can be experienced by the students as "hurdle race" and is used mostly in institutions that focus on pure knowledge transfer (e.g. middle schools).

Neither the hockey stick nor the hurdle race are ideal models of supporting students' learning. At CBS we want to follow path that leads to feedback delivered continuously, in many varieties and in a more complex learning environment. Based on the pilot study and the dialogue with students, CBS will use an understanding of feedback activities that better fits those realities.

We expand feedback so that it becomes continuous assessment, comprising feedback in both formative and summative nature. Likewise, it comprises activities that count toward the final grade and those that simply help in designing deeper learning.

Continuous Assessment – the CBS definition

In-term activities (written assignments, tests, small oral presentations and similar) distributed throughout the course that provide opportunity for interpretation and usage by teachers, students or their peers to make decisions about the next steps in learning.

They are followed up by qualitative feedback and assessment organized by teachers to support the opportunity for students' learning.

Continuous Assessment at CBS will create opportunities for students to act on and learn from the feedback before their final exam. It will increase meaningful feedback (from both teachers and students) throughout the course. It is *not* meant to increase the amount of exams at CBS.

Continuous Assessment – CBS goals

There will be least one way of in-term assessment in all day-time courses by 2021. It lies within the discretion of the study boards to make the choices and find the ways of continuous assessment that will benefit the different courses. The ambition is to focus on formative feedback to support the student learning experience.

Implementation

CBS will increase 6 ways of implementation of continuous assessment. Each course should strive to implement one or more of the below ways to generate in-term feedback. The freedom to judge what method is most suitable and how to implement it appropriately is up to the course responsible and the study boards.

1. Individual feedback on papers from faculty

Individual feedback on papers in order to make continuous progress. Extensive scaled rubrics can be used as basis for thorough quality feedback.

2. Focus on student activity in seminars/experiential classes (*øvelsesholdene*)

Activation of students in the seminars/experiential classes and receiving feedback on that activity. Feedback from teacher and/or peer-students on learning activities throughout the semester that resembles or addresses parts of the final exam, prepare students for final evaluation and reduce pressure and anxiety.

3. Integration of on-line cases and active learning materials in the courses

This teaching approach integrates business cases and online learning materials into the course curriculum and offers opportunity to create different types of teacher feedback to the students. (This implementation is linked to a separate goal of significantly increasing the digitalization of learning at CBS).

4. Teacher supervised peer-to-peer feedback

Involvement of students in the feedback process by giving feedback to peers and actively reflecting on what feedback they receive. Students need to learn how to provide, receive and act on quality feedback. This requires the organization and support by a teacher, as well as guiding rubrics. The activity increases student learning and increases participation in class.

5. Individual written or “live” feedback

Individual written feedback can be implemented through online quizzes in the LMS and followed up by oral summing up in class. Feedback on students' understanding of course content can be given through use of polling systems and quizzes. This feedback can be used by the teacher to adjust her/his teaching and address potential difficult areas in the curriculum. Written but generic feedback can be given on e.g small written assignments by using scaled rubrics prepared by the course responsible and used by student instructors or course teachers.

6. Self-reflection on learning process

Students can be asked to reflect on own learning goals and progress during the semester,

providing feedback for themselves and their teacher on their learning gain. Teachers respond to the self-reflection in a meaningful and structured way.

The implementation of continuous assessment will support students to be more engaged in the on-campus teaching, more aware of their responsibility in learning and less worried about teacher expectations and level of final exams. Activity and engagement in the courses is designed to nurture interest and deep learning, thus better qualifying graduates of CBS.

NEXT STEPS

- **Funding**

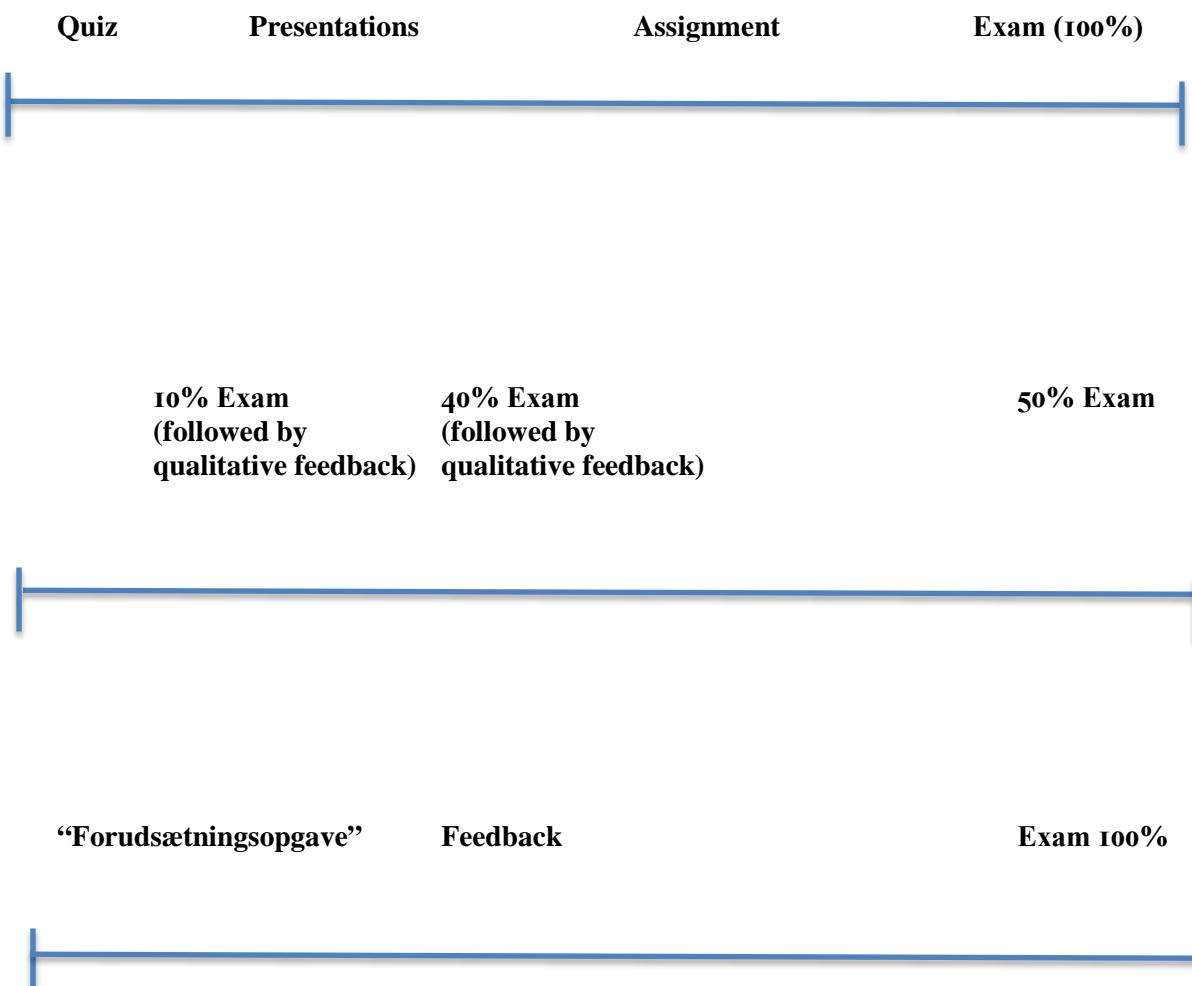
Funding will be sought if and when necessary.

- **Follow-up**

The Dean's Office will ask the program directors to describe the distribution of assessment activities in the annual report. In the program peer reviews continuous assessment will also be accounted for.

APPENDIX

3 Examples of course design with continuous assessment



4. DET POLITISKE LANDSSKAB – DRØFTELSE

a. Reduktion af internationale studerende

Som det er bestyrelsen bekendt har regeringen introduceret en ”dimensionering” af internationale studerende (eksklusiv studerende fra de nordiske lande).

I værste fald er konsekvensen at vi skal reducere vores optag på engelsksprogede kandidatuddannelser med over 500 studerende for at kunne realisere en reduktion af internationale studerende på 260, hvilket er den reduktion i tilgangen af internationale studerende som vi foreløbigt har fået meldt ud. Der er dog en del uklarheder, og vi går nu i dialog med ministeriet om hvordan vi skal/kan håndtere vores reduktion. Uddannelsesdekanen har (haft) møde med ministeriet d. 4. september, herefter kunne udarbejde scenarier for, hvorledes vi kan indfri vores reduktionsmål.

Vedlagt brev til CBS om reduktionen.

Yderligere (fortrolige) bilag vil blive eftersendt/omdelt efter, at uddannelsesdekanen har haft møde med ministeriet.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter direktionens foreløbige overvejelser om hvorledes CBS kan møde regeringens mål for reduktion af internationale studerende

Bilag:

4.1 Baggrund: Reduktion i tilgangen til engelsksprogede uddannelser

b. Reform af model for tildeling af basisforskningsmidler

Regeringen har i forlængelse af regeringens forskningsstrategi i gangsat et arbejde, der skal munde ud i en ny model for fordelingen af universiteternes basismidler. Den nye model skal ”*fremme forskning af høj originalitet og fremme excellence på alle niveauer og inden for alle forskningsfelter*”.

I første omgang har regeringen nedsat en ekspertgruppe, der skal komme udarbejde konkrete forslag til modeller for et kvalitetsfremmende element i den nye samlede model til fordeling af forskningsbevillinger. I den forbindelse er der også nedsat en følgegruppe, hvor universiteterne er repræsenteret.

Vedlagte notat opsummerer ministeriets planlagte arbejde med en ny model for fordeling af basismidler, samt en række overvejelser i den forbindelse.

Det indstilles:

- at bestyrelsen orienterer sig om det kommende arbejde med en reform af tildelingen basisforskningsmidlerne, og i øvrigt giver sit input til direktionen ift. det videre arbejde

Bilag:

4.2 Arbejdet med ny model for fordeling af basismidler

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

Modtager(e) > CBS

Reduktion i tilgangen til engelsksprogede uddannelser

Definition af engelsksprogede studerende og dimittender

En engelsksproget studerende eller dimittend er en person, der ikke er dansk eller øvrig nordisk statsborger og som ikke har en tidligere uddannelse i Danmark (grundskole eller ungdomsuddannelse).

22. august 2018

**Uddannelses- og
Forskningsministeriet**
Forskning, Innovation og
Universitetsuddannelser (FIU)

Børsgade 4
Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
Fax 3332 3501
ufm@ufm.dk
www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408

Det institutionsspecifikke måltal for reduktion er beregnet på følgende måde:

- Andelen af engelsksprogede dimittender fra 2014, som er i beskæftigelse i Danmark 2 år efter dimission opgøres på hovedområdeniveau.^{1 2}
- De hovedområder, der har beskæftigelsesgrader på mindre end 40 pct. udtales til at skulle reducere tilgangen på institutionsniveau med 30 pct.

$$\text{Dimittendbeskæftigelsesgrad} = \frac{\text{beskæftigede}}{\text{Dimittender eksklusive personer, som går videre i uddannelse}} = \frac{\text{beskæftigede}}{\text{ledige + beskæftigede + uden for arbejdsstyrken + udvandrede}}$$

Reduktionen for CBS er beregnet med afsæt i følgende tal som udgangspunktet for dialog om reduktion.³

Tabel 1

Beregningsgrundlag som udgangspunkt for dialog om reduktion

Hovedområde	Antal i alt (bestand), 2016	Tilgang 2016	Andel beskæftiget, pct. *	Måltal for reduktion
Humaniora, bach.	126	45	-	-
Samfund, bach.	268	89	11	30
Humaniora, kandidat	234	85	6	30
Samfund, kandidat	1.588	659	29	200

¹ Hovedområdeniveauet er valgt for at inddrage så mange engelsksprogede studerende som muligt, idet datagrundlaget ville blive for smalt på uddannelsesniveau.

² Som det fremgår af beregningen, ekskluderes studerende, der fortsætter i videre uddannelse fra modellen.

³ Beregningsgrundlaget er behæftet med en vis usikkerhed. Blandt andet som følge af de definitoriske afgrænsninger af 'engelsksprogede studerende'.

I alt	2.216	878	260 (250)
-------	--------------	------------	------------------

Anm.: Bemærk, der er foretaget afrunding på hovedområder til nærmeste 10'er. Det endelige tal i kolonnen "Måltal for reduktion" afviger derfor fra hovedtotalen på institutionsniveau, der er angivet i parentes. *I beregningen af beskæftigelsesgraderne er personer, der er gået i videre uddannelse ekskluderet.

Kilde: *Uddannelses- og Forskningsministeriet på baggrund af data fra Danmarks Statistik*

Tabel 2

Bestand af engelsksprogede studerende på Copenhagen Business School, antal og andel, 2007-2016

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Antal engelsksprogede studerende, antal	740	856	1.051	1.273	1.398	1.589	1.896	2.242	2.216
Tilgang, antal	312	371	428	493	507	632	708	848	878
Andel engelsksprogede studerende, pct.	6	6	8	9	9	10	11	13	14

Anm.: Bestanden udgør antallet af studerende pr. 1. oktober i året.

Kilde: *Uddannelses- og Forskningsministeriet på baggrund af data fra Danmarks Statistik*

Tabel 3

Tilgang af engelsksprogede studerende på Copenhagen Business School fordelt på uddannelsesniveau og hovedområde, antal og andel (pct.), 2016

	Bestand (antal)	Tilgang (antal)	Andel engelsksprogede (tilgang) (pct.)
HUM, bachelor	126	45	7
HUM, kandidat	234	85	26
SAMF, bachelor	268	89	5
SAMF, kandidat	1588	659	22

Anm.: Tilgang viser antallet af personer, som har påbegyndt en uddannelse i perioden 1. oktober 2015 til 30. september 2016. Bestanden viser antallet af studerende, der er i gang med uddannelsen d.30/9 i 2016.

Kilde: *Uddannelses- og Forskningsministeriet på baggrund af data fra Danmarks Statistik*

Tabel 4

Beskæftigelses- og udrejsestatus blandt engelsksprogede dimittender (2012-2014) to år efter dimission, samt koncentration af engelsksprogede studerende, fordelt på hovedområder, pct.

	Beskæftigelse	Udrejst	Antal engelsksprogede dimittender	Andel engelsksprogede dimittender
<u>2012</u>				
Akademiske bacheloruddannelser (SAMF)	10	61	70	5
Humanistiske kandidatuddannelser	55	37	19	9
Samfundsvidenkabelige kandidatuddannelser	35	45	175	12
<u>2013</u>				

Akademiske bacheloruddannelser (SAMF)	15	54	71	5
Humanistisk kandidatuddannelser	29	55	28	11
Samfundsvidenskabelige kandidatuddannelser	28	43	242	15
<u>2014</u>				
Akademiske bacheloruddannelser (SAMF)	11	52	73	5
Humanistisk kandidatuddannelser	6	60	38	19
Samfundsvidenskabelige kandidatuddannelser	29	47	215	13

Anm.: Tabellen viser kun beskæftigelses- og udrejsestatus. En komplet opgørelse forefindes i tabel C i bilag. Der er kun beregnet beskæftigelsesgrader, hvis der har været mindst 10 engelsksprogede dimittender på det enkelte hovedområde, så hovedområder med mindre end 10 dimittender i det enkelte år vises ikke i tabellen. I beregningen af beskæftigelses- og udrejse graderne er personer, der er gået i videre uddannelse ekskluderet.

Kilde: Uddannelses- og forskningsministeriet pba. data fra Danmarks Statistik

I de følgende tabeller vises opgørelserne på uddannelsesniveau. Det er ikke i tabellerne på uddannelsesniveau muligt at vise beskæftigelsesgrader og tilgang i samme tabel, da der er en tidsmæssig forskydning i de to opgørelser, og der i denne periode har været en kodeoprydning i uddannelseskoderne, som betyder, at man ikke kan sammenkøre opgørelserne. Derfor fremstilles beskæftigelsestal og tilgangs/bestandtal i forskellige tabeller.

Tabel 5

Bestand og tilgang af engelsk-, og dansksprogede studerende, fordelt på uddannelse, antal og andel (pct.), 2016

	Engelsksprogede studerende		Danskssprogede studerende		
			Andel engelsksprogede		
	Bestand	Tilgang	(pct.)	Bestand	Tilgang
<u>HUM, bachelor</u>	126	45	7	1.659	591
Engelsk og organisationskommunikation, bach.	0	0	0	269	106
Erhvervsøkonomi-Asian studies programme (ASP), bach.	45	20	19	209	86
Erhvervsøkonomi-business, language and culture, bach.	66	23	17	300	116
Europæisk business, bach.	0	0	0	309	94
Information management, bach.	15	*	*	119	50
Interkulturel markedskommunikation, bach.	0	0	0	449	138
International virksomhedskommunikation, bach.	0	0	*	4	*
Engelsk og organisationskommunikation, bach.	0	0	0	269	106
<u>HUM, kandidat</u>	234	85	26	748	244

Erhvervsøkonomi-business, language and culture, kand.2år	156	60	46	179	70
Internat. Virksomhedsk., Amerikanske studier, kand.2år	9	0	0	203	4
Multikulturel organisationskommunikation, kand.2år	69	25	13	366	170
<u>SAMF, bachelor</u>	268	89	5	5.112	1.845
HA almen erhvervsøkonomi, bach.	3	*	*	1638	603
HA erhvervsøkonomi og projektledelse, bach.	*	0	0	236	81
HA erhvervsøkonomi og service management, bach.	93	27	17	365	131
HA international business, bach.	68	23	15	400	132
HA international shipping og handel, bach.	24	12	27	79	32
HA(fil.) erhvervsøkonomi-filosofi, bach.	*	0	0	180	66
HA(it) erhvervsøkonomi-informationsteknologi, bach.	0	0	0	265	100
HA(jur.) erhvervsøkonomi-jura, bach.	5	*	*	515	186
HA(kom.) erhvervsøkonomi-virksomhedskommunikation, bach.	0	0	0	401	143
HA(mat.) erhvervsøkonomi-matematik, bach.	*	0	0	229	84
HA(pol.) international erhvervsøkonomi-politik, bach.	43	13	12	284	97
HA(psyk) erhvervsøkonomi-psykologi, bach.		0	0	388	142
HA(soc.) erhvervsøkonomi-sociologi, bach.	29	11	19	132	48
<u>SAMF, kandidat</u>	1.588	659	22	5.777	2.287
Avanceret økonomi og finansiering, kand.2år	51	24	62	37	15
Erhvervsøkonomi og bioentrepreneurskab, kand.2år	18	11	52	15	10
Erhvervsøkonomi og informationsteknologi, kand.2år	154	75	30	440	171
Erhvervsøkonomi og jura, cand.merc.(jur.)2år	3	*	*	332	126
Erhvervsøkonomi og matematik, kand.2år	*	0	0	137	61
Erhvervsøkonomi og politik, kand.2år	50	19	20	220	78
Erhvervsøkonomi og psykologi, kand.2år	3	*	*	186	91
Erhvervsøkonomi, cand.merc.2år	950	385	27	2591	1056
Erhvervsøkonomi-filosofi, kand.2år	17	9	20	97	37
Erhvervsøkonomi-virksomhedskommunikation, kand.2år	3	*	*	554	228
Human resource management, kand.2år	*	0	0	228	75
Management creative business processes, kand.2år	87	31	38	114	50
Organisation, innovation og entrepreneurship, kand.2år	116	38	48	99	42
Politisk kommunikation og ledelse, kand.2år	0	0	0	201	68
Revisorkandidat, kand.2år	*	0	0	430	131
Service management, kand.2år	106	37	54	79	31
Sundhedsinnovation, kand.2år	26	26	60	17	17

Anm.: Tilgang viser antallet af personer, som har påbegyndt en uddannelse i perioden 1. oktober 2015 til 30. september 2016. Bestanden viser antallet af studerende, der er i gang med uddannelsen d.30/9 i året 2016.

Kilde: Uddannelses- og forskningsministeriet pba. data fra Danmarks Statistik

Tabel 6

Tilgang af engelsksprogede studerende fordelt på hovedområde, 2007-2016, antal og andel (pct.)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Engelsksprogede stud. An-tal	269	312	371	428	493	507	632	708	848	878
HUM bach.	10	15	7	14	16	30	42	41	51	45
HUM, kandidat	33	34	25	53	38	48	68	87	93	85
SAMF, bach.	71	57	96	79	90	82	91	70	111	89
SAMF, kandidat	155	206	243	282	349	347	431	510	593	659
Andel Engelsksprogede stud. (pct.)	6	7	8	8	9	9	11	12	14	15
HUM bach.	1	3	1	3	2	4	6	5	7	7
HUM, kandidat	13	10	7	13	11	17	22	23	23	26
SAMF, bach.	4	3	5	4	4	4	5	3	5	5
SAMF, kandidat	8	11	12	13	14	14	16	18	22	22

Anm.: Tilgang viser antallet af personer, som har påbegyndt en uddannelse i perioden 1. oktober 2015 til 30. september 2016.

Kilde: Uddannelses- og forskningsministeriet pba. data fra Danmarks Statistik

Tabel 7

Arbejdsmarkedsstatus for engelsk- og dansksprogede dimittender (2012-2014), 2 år efter dimission (pct.) samt engelsk- og dansksprogede dimittender fordelt på hovedområder, antal og andel (pct.)

	Beskæftigelse engelsk-sprogede	Beskæftigelse dansksprogede	Ledige engelsksprogede	Ledige dansksprogede	Uden for arbejdsstyrken engelsksprogede	Uden for arbejdsstyrken dansksprogede	Udrejste engelsksprogede	Udrejste dansksprogede	Antal engelsksprogede dimittender	Antal dansksprogede dimittender	Andel engelsksprogede dimittender
2012											
Akademisk bachelor (HUM)	*	52	*	6	*	11	*	31	*	312	*
Akademisk bachelor (SAMF)	10	38	3	2	26	17	61	43	70	1343	5
Kandidatuddannelser (HUM)	55	71	8	11	0	6	37	12	19	203	9
Kandidatuddannelser (SAMF)	35	76	10	6	10	3	45	15	175	1446	12
2013											
Akademisk bachelor (HUM)	*	47	*	9	*	16	*	28	*	384	*
Akademisk bachelor (SAMF)	15	46	7	4	25	14	54	36	71	1345	5
Kandidatuddannelser (HUM)	29	66	11	13	5	7	55	14	28	246	11
Kandidatuddannelser (SAMF)	28	74	7	5	22	3	43	18	242	1653	15
2014											
Akademisk bachelor (HUM)	*	45	*	7	*	12	*	36	*	404	*
Akademisk bachelor (SAMF)	11	38	15	4	22	14	52	45	73	1380	5
Kandidatuddannelser (HUM)	6	68	9	13	25	9	60	10	38	200	19
Kandidatuddannelser (SAMF)	29	71	5	5	18	4	47	20	215	1656	13

Anm: * Antallet af engelsksprogede dimittender er lavere end 10, og der kan derfor ikke beregnes beskæftigelsesgrader.

Kilde: Uddannelses- og forskningsministeriet pba. data fra Danmarks Statistik

Tabel 8

Beskæftigelsesstatus blandt engelsksprogede dimittender (2014) to år efter dimission, samt antal engelsksprogede dimittender, fordelt på uddannelser, pct.

Uddannelse	Beskæftigelsesgrad**	Antal engelskssprogede dimittender	Antal dimittender i alt
Engelsk og organisationskommunikation, bach.	*	*	65
Engelsk-amerikanske studier erhvervssproglig, bach.	*	*	45
Erhvervssprog, bach.	*	*	127
Interkulturel markedskommunikation, bach.	*	*	176
Cand.ling.merc.2år una	*	*	152
Interpret, cand.merc.2år	4	36	86
HA almen erhvervsøkonomi, bach.	*	*	427
HA erhvervsøkonomi og service management, bach.	24	23	94
HA international business, bach.	2	14	124
HA japansk, bach.	*	*	69
HA kommunikation, bach.	*	*	94
HA sprog, bach.	*	*	80
HA(fil.) erhvervsøkonomi-filosofi, bach.	*	*	67
HA(it) erhvervsøkonomi-informationsteknologi, bach.	*	*	62
HA(jur.) erhvervsøkonomi-jura, bach.	*	*	130
HA(kom.) erhvervsøkonomi-virksomhedskommunikation, bach.	*	*	*
HA(mat.) erhvervsøkonomi-matematik, bach.	*	*	51
HA(pol.) international erhvervsøkonomi-politik, bach.	19	15	104
HA(psyk) erhvervsøkonomi-psykologi, bach.	*	*	105
HA(soc.) erhvervsøkonomi-sociologi, bach.	*	*	45
Erhvervsøkonomi og bioentrepreneurskab, kand.2år	55	11	25
Erhvervsøkonomi og informationsteknologi, kand.2år	*	*	51
Erhvervsøkonomi og jura, cand.merc.(jur.)2år	*	*	80
Erhvervsøkonomi og matematik, kand.2år	*	*	23
Erhvervsøkonomi og politik, kand.2år	19	14	46
Erhvervsøkonomi og psykologi, kand.2år	*	*	48
Erhvervsøkonomi, cand.merc.2år	28	139	1.137
Erhvervsøkonomi-filosofi, kand.2år	*	*	15
Human resource management, kand.2år	*	*	43
Kommunikationsledelse og erhvervsøkonomi, cand.merc.2år	*	*	61
Management creative business processes, kand.2år	24	11	39
Organisation, innovation og entrepreneurship, kand.2år	16	14	28
Politisk kommunikation og ledelse, kand.2år	*	*	46
Revisorkandidat, kand.2år	*	*	173
Service management, kand.2år	26	11	39
Økonomi, kand.2år	*	*	17

Anm: * Antallet af engelsksprogede dimittender er lavere end 10, og der kan derfor ikke beregnes beskæftigelsesgrader. **I beregningen af beskæftigelses- og udrejse graderne er personer, der er gået i videre uddannelse ekskluderet.

Kilde: *Uddannelses- og forskningsministeriet pba. data fra Danmarks Statistik*

Arbejdet med ny model for fordeling af basismidler

Dette dokument opsummerer ministeriets planlagte arbejde med en ny model for fordeling af basismidler, herunder ekspertgruppens arbejde med forskningskvalitetsparametre, en mulig rolle for andre parametre og den bebudede plan om et stort, fast grundelement.

Det er et velkendt, at CBS' forskningsmidler ikke svarer overens med universitetets uddannelsesportefølje. Det er også et faktum, at CBS ville få betydeligt flere basismidler, hvis den allerede eksisterende model for fordeling af basismidler (45-25-20-10) blev anvendt på alle basismidler frem for kun en lille del. CBS har med andre ord alle interesser i at indgå aktivt i dialogen om en ny model for fordeling af basismidler.

I første omfang har ministeriet nedsat en ekspertgruppe og en følgegruppe (mere herom nedenfor). Når ekspertgruppen i januar 2019 har fremlagt sine betragtninger, overtager ministeriet arbejdet. Denne del af processen er meget usikker, da der skal være valg senest i 2019. Men ministeriet har følgende tidsplan:

- Embedsværket arbejder med en ny model (inkl. aspekter, der ligger ud over kvalitetsparametren, f.eks. grundbevillinger) i foråret 2019
- Resultatet skal præsenteres af regeringen før sommeren, så det siden kan indgå i forhandlingerne om finanslov 2020.
- Effekten forventes først at være i BO₂ og BO₃, dvs. 2022 og 2023.

Der er med andre ord lange udsigter og ministeriet har ikke mange detaljer på sagen.

Opgaven som beskrevet i regeringens forskningsstrategi

Opgaven med at lave en ny model for fordeling af basismidler kan spores til regeringens forskningsstrategi, "Danmark – klar til fremtiden". Udgangspunktet for regeringens indsats er en overskrift om, at vi som land skal øge forskningskvaliteten i "...hele den videnskabelige bredde." Dette må tages som udtryk for, at tanken ikke (blot) kan være at flytte penge til de ellers så ofte tilgodesete våde forskningsområder (sundhed, natur og ikke mindst teknik).

Regeringen finder, at den nuværende model (45-25-20-10) primært belønner kvantitet (selvom indførelsen af BFI i modellen for en årrække siden netop fandt sted med henblik på at indføre et kvalitets-element). Den nye model skal derfor i "...endnu højere grad" fremme kvalitet i forskningen inden for alle videnskabelige områder og fremme nyskabende forskning i international topklasse. Til dette formål nedsættes en ekspertgruppe, se mere herom nedenfor.

Hertil tilføjes af regeringen, at modellen skal "...understøtte samfundsmæssigt særligt efterspurgte uddannelses- og forskningsområder." Her tænkes formentlig især på ingeniøruddannelserne, men CBS har et stærkt kort at spille ind, da ledigheden blandt vores studerende er meget lav og de er stærkt efterspurte, ikke mindst i det private.

Det fremhæves også, at modellen skal understøtte langsigtet planlægning for universiteterne og derfor skal størstedelen af en ny model bestå i en fast og dermed forudsigelig del. Det skal kun være en mindre del, der fordeles efter performance. Det er interessant, at ordet performance anvendes her, da det dækker bredere end kvalitet. Måske kan performancedelen favne f.eks. STÅ? Spørger man ministeriet, så skal ekspertgruppen dog kun se på forskningskvalitetsparametre, om end de er givet frihed til også at komme med andre forslag. Og der skal siden være en politisk forhandling om den samlede model.

Ekspertgruppe og følgegruppe

Ekspertgruppen består af følgende medlemmer:

- Åse Gornitzka (formand), Vicerektor, Oslo Universitet
- Hanne Foss Hansen, Professor, Københavns Universitet
- Jan S. Hesthaven, Professor, École Polytechnique Fédérale de Lausanne
- Jesper Wiborg Schneider, Professor, Aarhus Universitet
- Gunnar Sivertsen, Professor, NIFU - Nordisk Institutt for Innovasjon, Forskning og Utdanning i Oslo

Bemærk at CBS (efter forslag fra Susana Borras) foreslog Åse Gornitzka.

Der er endvidere nedsat en følgegruppe med et medlem fra hvert universitet. Ved første møde var CBS repræsenteret ved Kristian Dyhr, men CBS vil fremover være repræsenteret ved Søren Hvidkjær.

Det første møde var et sættemøde og gav ikke mange nye oplysninger, ud over at de næste møder er 24. september og 4. december samt at ekspertgruppen forventes at søge inspiration fra Holland, Schweiz, Sverige, Israel og den flamske del af Belgien. Erfaringer UK og Norge ventes også inddraget.

De øvrige universiteter er repræsenteret ved:

- AAU: Per Michael Johansen (rektor)
- AU: Brian Bech Nielsen (rektor)
- DTU: Claus Nielsen (universitetsdirektør)
- ITU: Jannik Møller Søndergård (økonomichef)
- KU: Rasmus Darling (vicedirektør, koncern-økonomi)
- RUC: Henrik Leonhardt (økonomi- og IT-chef)
- SDU: Thomas Buchvald Vind (universitetsdirektør)

Ekspertgruppens opgave

Ekspertgruppen skal inden januar 2019 komme med et udspil til, hvorledes et kvalitetselement i en fremtidig model kan "...fremme forskning af høj originalitet samt fremme excellence på alle niveauer og inden for alle forskningsfelter." I sit arbejde skal udvalget inddrage internationale erfaringer. Opgaven er opsummeret i følgende punkter:

- A) Belyse praksis og erfaringer fra andre lande, hvad angår kvalitetsmåling og implementering af modeller, der har til formål at fremme kvalitet i forskning.
- B) Identificere konkrete indikatorer for forskningskvalitet, der vil kunne indgå i en ny model for fordeling af basismidler.
- C) Opstille forskellige modeller for, hvordan det performancebaserede element kan designes i den nye model, således at modellen fremmer forskningskvalitet inden for alle fagområder.

Det helt centrale i opgaven er med andre ord at komme med forslag til parametre, der kan måle kvalitet og supplere med, hvordan disse kan indgå i en ny model. Den samlede model (med fast grundbevilling og eventuel supplering af andre typer parametre) skal ministeriet siden udarbejde og fremlægge til

politisk forhandling. Ekspertgruppens arbejde er med andre ord vigtigt, ikke mindst fordi kvalitetsmodellen kan anvendes til at sige noget om et enkelt universitets eller fakultets kvalitet i forskningen, hvorved der vil være afledte argumenter. Men kvalitetsmodellen står ikke alene. Den er kun en del af en samlet, ny model for fordeling af basismidler.

Ekspertudvalgets opgave er endvidere blevet uddybet i et ganske kort kommissorium. Heri beskrives organisering mv., men mest interessant er det, at ekspertgruppen har fået lidt vejledning i, hvilke typer parametre, de forventes at skulle kigge på:

1. Bibliometriske indikatorer
2. Tiltrækning af konkurrenceudsatte midler
3. Forskningsevaluering
4. Samarbejde med stærke forskningsmiljøer.

Disse er hver især interessante at se nærmere på for CBS:

Ad. 1: Bibliometriske indikatorer. Dette element indgår i den nuværende model med ganske betydelig vægt. Det var baggrunden for at oprette BFI, som den seneste tid har været under kritik (og som i vid udstrækning blev udarbejdet efter norsk inspiration og med en af ekspertgruppens medlemmer som central aktør). Det kan tænkes, at denne model skal omlægges til f.eks. at fokusere på citationer eller tilsvarende. Uanset hvorledes modellen tilpasses, så vil man ende i problemer med forskelle mellem fagområderne, hvorfor der også er tætte budgetmæssige skotter mellem hovedområderne i den nuværende model.

Ad 2: Tiltrækning af konkurrenceudsatte midler. Dette punkt indgår også allerede i den nuværende model. Der kan naturligvis laves en mere kompleks model, der særligt fokuserer på eksempelvis excellencemidler (eller modsat på strategiske/erhvervsnære midler), men det vil hurtigt blive komplekst. Også her er det ganske betydelige forskelle på hovedområdernes muligheder. Til sidst i dette dokument fremgår nogle parametre, som CBS med udgangspunkt i det tilgængelige materiale

Ad 3: Forskningsevaluering. Her tænkes formentlig primært på standardiserede, nationale tiltag som den engelske RAE. Dette åbner op for et endog meget stort system og skal sættes i relief af, at det allerede er meldt ud fra regeringen, at en begrænset mængde midler skal fordeles efter kvalitetskriterierne. Med andre ord kan ressourceanvendelsen være skæv, men på den anden side kan det være godt med tværgående sammenligning og benchmarking uden at man på det grundlag risikere at få tømt kassen.

Ad 4: Samarbejde med stærke forskningsmiljøer. Dette punkt er interessant, da al forskning stræber efter samarbejde med andre stærke forskere og miljøer. Det vanskelige bliver at kunne sammenligne ”styrke”, især på tværs af fagområder. Manender hurtigt i noget med institutionsranking eller lignende.

Konkrete parametre

Den nuværende model for fordeling af basismidler (45-20-25-10-modellen) er kendetegnet ved, at de anvendte parameter er:

- Relevante for alle hovedområder (dog er BFI afgrænset mellem hovedområderne)
- Objektive og målbare
- Udtryk for aktiviteter inden for både uddannelse- og forskning
- Udtryk for universiteternes output

En ny model vil muligvis afvige på nogle af ovenstående principper, men det må formodes, at modellen som minimum indeholder aktiviteter, som direkte kan relateres til universitetets ordinære aktiviteter for forskning og uddannelse. Ligeledes er det spørgsmålet, hvor mange ”gengangere” af parametre, der kunne tænkes anvendt i en basisforskningsfordelingsmodel og samtidig indgå i det nye bevilings-system for uddannelse¹, som implementeres i 2019.

Endelig kan anvendelse af parametre også vurderes ud fra dimensionerne ”input-, output- og outcomes” i forhold til universitetets virksomhed. I den nugældende model fordeles forskningsbevillingerne på grundlag af universiteternes *output* (STÅ-bevillinger, Ph.d., omfang af eksterne forskningsmidler og BFI), jf. tabel nedenfor. I en ny model vurderes universiteternes resultater i form af output også at have stor betydning.

I forhold til kvalitetsdiskussion har ligeledes VIP- og DVIP-ratioer være inddraget. VIP- og DVIP repræsenterer imidlertid produktionsfaktorer, og det er spørgsmålet om disse ikke er betinget af de økonomiske grundvilkår i form af omfang af basisbevillingen og visa versa, hvormed parametrene umiddelbart synes uegnet som fordelingsgrundlag.

Tre typer parametre, der kan indgå i en forsknings-fordelingsmodel

Input	Output	Outcomes
VIP	STÅ	Beskæftigelse
DVIP	Dimittender	
Optag	Ph.d.	
Bygninger	Eksternt finansieret forskning BFI	

I skemaet nedenfor er foretaget en beregning af forskellige parametre for henholdsvis:

- CBS og øvrige universiteter
- CBS og SAMF-fakulteter på de øvrige universiteter

Det beregnes, hvilken andel CBS opnår for de forskellige parametre i forhold til de øvrige universiteter. For visse parametre er beregningen også afgrænset til kun SAMF. Det er dog, som det fremgår af bilaget, ikke alle parametre, som kan afgrænses til kun SAMF med de eksisterende, tilgængelige data (dette er eksempelvis et problem i forhold til ekstern funding).

Det undersøges således på hvilke parametre CBS klarer sig bedst, idet dette vil indikere CBS’ mulighed for ekstra basismidler i forhold til i dag. Med den nuværende fordelingsmodel opnår CBS en andel på 5 pct., mens CBS’ andel af de samlede basismidler er på 3,3 procent i 2018.

Hvis CBS skal opnå yderligere midler skal en ny fordelingsmodel sikre CBS en andel på over 5 pct. (og i hvert fald over 3,3 prc.). I vedlagte bilag er følgende parametre beregnet:

- STÅ

¹ Med den nye bevillingsreform på uddannelsesområdet, anvendes følgende parametre: STÅ, gennemsnitlig overskridelse af studietid og beskæftigelse. Endvidere vil der efter en årrække også ske inddragelse af studentertilfredshed og opfyldelse af mål i universitetets rammekontrakt.

- Dimittender
- Ph.d.
- Eksternt finansieret forskning
- Eksternt finansieret forskning – kun private midler
- Eksternt finansieret forskning/VIP
- BFI
- VIP/STÅ

Det fremgår af bilaget, at CBS står relativt stærkt på uddannelsesparametrene (STÅ og dimitender), og i særlig grad, hvis parametrene afgrænses til SAMF-området. Dette er også tilfældet i forhold til Ph.d. og BFI, hvor CBS' andel vokser betydeligt, hvis kun SAMF-området inddrages.

Endvidere vil CBS have fordel af et parameter med eksternt finansieret forskning/antal VIP.

For øvrige parametre se nedenstående.

STÅ (Antal)	Samlet for uni		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	29.038	25%	8.366	20%
AU	26.867	23%	10.471	25%
SDU	17.141	15%	5.376	13%
RUC	5.697	5%	2.082	5%
AAU	16.528	14%	4.951	12%
CBS	13.003	11%	11.479	27%
DTU	8.290	7%	0	0%
ITU	1.361	1%	0	0%
I alt	117.925	100%	42.725	100%

Eksternt finansieret forskning	Samlet for uni		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	2.397.598	33,4%	-	-
AU	1.680.788	23,4%	-	-
SDU	595.794	8,3%	-	-
RUC	77.856	1,1%	-	-
AAU	578.489	8,1%	-	-
CBS	120.100	1,7%	-	-
DTU	1.712.261	23,8%	-	-
ITU	22.396	0,3%	-	-
I alt	7.185.282	100%	-	-

Dimittender (Antal kandidater)	Samlet for universiteterne		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	6.052	23%	2.012	18%
AU	6.072	23%	2.378	21%
SDU	3.504	14%	1.414	13%
RUC	946	4%	374	3%
AAU	3.225	12%	904	8%
CBS	4.379	17%	4.080	37%
DTU	1.351	5%	0	0%
ITU	414	2%	0	0%
I alt	25.943	100%	11.162	100%

Eksternt finansieret forskning Kun private midler, mio. kr.	Samlet for universiteterne		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	915.488	43,2%	-	-
AU	423.900	20,0%	-	-
SDU	216.831	10,2%	-	-
RUC	11.827	0,6%	-	-
AAU	129.890	6,1%	-	-
CBS	44.548	2,1%	-	-
DTU	370.371	17,5%	-	-
ITU	4.729	0,2%	-	-
I alt	2.117.584	100%	-	-

Ph.d. (Antal færdigudannede)	Samlet for universiteterne		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	3.106	37%	215	24%
AU	1.781	21%	222	25%
SDU	914	11%	62	7%
RUC	229	3%	90	10%
AAU	849	10%	109	12%
CBS	192	2%	187	21%
DTU	1.329	16%	0	0%
ITU	51	1%	0	0%
I alt	8.451	100%	885	100%

BFI Total points (gns. 2013-2015)	Samlet for universiteterne		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	8.133	30%	992	20%
AU	6.414	24%	1.168	24%
SDU	3.162	12%	584	12%
RUC	856	3%	369	8%
AAU	3.778	14%	596	12%
CBS	1.199	4%	1.199	24%
DTU	3.498	13%	0	0%
ITU	218	1%	0	0%
I alt	27.257	100%	4.908	100%

VIP/STÅ (Årsværk/STÅ)	Samlet for universiteterne		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	0,18	15%	0,06	16%
AU	0,14	12%	0,07	18%
SDU	0,12	10%	0,07	18%
RUC	0,08	7%	0,07	18%
AAU	0,11	10%	0,06	16%
CBS	0,05	4%	0,05	13%
DTU	0,39	34%	-	-
ITU	0,10	8%	-	-
I alt	1,17	100%	0,38	100%

Eksternt finansieret forskning/VIP (FORSK)	Samlet for universiteterne		Kun SAMF	
	Total	Andel i pct.	Total	Andel i pct.
KU	607,5	16%	-	-
AU	679,1	18%	-	-
SDU	474,1	12%	-	-
RUC	328,7	8%	-	-
AAU	513,4	13%	-	-
CBS	305,6	8%	-	-
DTU	708,1	18%	-	-
ITU	256,2	7%	-	-
I alt	3872,7	100%	-	-

Sekretariatet har bedt et par forskere om input vedr. ovenstående, men der er endnu ikke modtaget feedback.

5. BESTYRELSENS SEMINAR 8-9. NOVEMBER – DRØFTELSE

Med henblik på planlægning af bestyrelsesseminaret i henhold til bestyrelsens ønsker fremlægges mulige temaer til behandling på bestyrelsesseminaret.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter, hvad bestyrelsen overordnet ønsker at udnytte seminaret til, samt hvilke temaer, der skal drøftes på seminaret

Bilag:

5.1 Temaer for bestyrelsens seminar 8.-9. november

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

Temaer for bestyrelsens seminar 8.-9. november

Sted: Bernstorff Slot

Afbud: Michael Rasmussen kommer nok senere 8. november pga. præsentation af 3. kvartalsregnskab i Nykredit.

Nedenstående er de temaer som sekretariatet gennem året har noteret, at bestyrelsen ønsker at drøfte på deres årlige seminar, hertil er opplistet de faste temaer (fx ministerbesøg, studenterredegørelse, strategiopfølgning, skitsebudget mm.).

Den samlede tidsramme, eksl. pauser, for et 12-12 seminar er ca. 5 timer (dag 1, 13-18) + 3 timer (dag 2, 9-12) = 8 timer.

Faste temaer

Ministerbesøg (1 time + 30 min forberedelse og 30 min opfølgning, i alt 2 timer)

Tommy Ahlers har bekræftet at han vil besøge bestyrelsen fredag den 9. november kl. 09.30 – 10.30. Tema for besøget er ikke fastlagt.

CBS strategi og strategisk rammekontrakt (min 1 time)

Ved bestyrelsens årlige seminar afrapporterer daglig ledelse på CBS' Business in Society strategi, og fremover også på den strategiske rammekontrakt som CBS/bestyrelsen har indgået med ministeren.

Studenterredegørelse (1 time)

De studentervalgte medlemmer af bestyrelsen præsenterer deres perspektiv på CBS og aktuelle emner set fra de studerendes vinkel.

Økonomi (min 30 min)

Skitsebudget 2019, inkl. flerårsbudget 2020-2022.

Aktuelle temaer

Governance (gerne med eksternt inspirationsoplæg) (1-2 timer)

Fra bestyrelsens møde marts 2018:

Det blev foreslægt, at bestyrelsen, når vedtægt mm. var på plads skulle have en drøftelse af bestyrelsens opgaver og rolle, herunder bestyrelsens rolle i relation til daglig ledelse. Bestyrelsesformanden kvitterede for forslaget og foreslog, at den drøftelse blev et emne på bestyrelsens seminar i efteråret.

Som opfølgning på en sådan drøftelse, eller i forbindelse hermed, skal bestyrelsen revidere bestyrelsens forretningsorden.

Forskningsbaseret uddannelse (1 time)

Fra bestyrelsesmøde juni 2017:

Bestyrelsen takkede for redegørelsen og drøftelsen, og bad om temaet forskningsbaseret undervisning tages op ved kommende seminar med henblik på at bestyrelsen kan få en bedre indsigt i hvorledes forskningsbaseret undervisning bedrives og udvikles på CBS.

Oplæg om forskningens samfundsmæssige impact (1 time)

Fra bestyrelsesmødet 1. juni 2018:

Novo Nordisk Fonden har finansieret forskningsprojekter, bl.a. ved CBS, der skal belyse den samfundsmæssige impact af forskningsinvesteringer. Direktionen foreslog at resultater fra de CBS-ledede forskningsprojekter blev præsenteret for bestyrelsen ved lejlighed.

Internationale (engelsksprogede) studerende (min 1 time)

Fortsat drøftelse/beslutning om hvorledes CBS skal møde regeringens reduktionen af optag/pladser for internationale studerende.

Diversitet og handlingsplan for kønsdiversitet i ledelse (maks 1 time)

Iflg. Ligestillingsloven skal bestyrelsen opstille måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen og iværksætte politik og handlingsplan for at øge antallet af det underrepræsenterede køn på øvrige ledelsesniveauer. Bestyrelsen har tidligere gjort dette i en handlingsplan, der dækker 2013-2017 og skal således i indeværende år beslutte en ny handlingsplan (2018-2021). I den forbindelse ville det være oplagt også at præsentere bestyrelsen for CBS' arbejde for diversitet og inklusion i regi af Council for Diversity and Inclusion.

6. OMLÆGNING AF PH.D.-SKOLESTRUKTUR – ORIENTERING

Direktionen har besluttet at igangsætte en proces med henblik på en ny ph.d.-skolestruktur. Dette følger sammenlægningen af institutter, hvor enheder er flyttet mellem de tre nuværende ph.d.-skoler, således at flere nye institutter er tilknyttet mere end én ph.d.-skole. Direktionens indstilling er, at de tre ph.d.-skoler samles i én ph.d.-skole. Denne ændring har til formål at reducere den organisatoriske kompleksitet samt sikre integration og samarbejde på tværs af fagområder. Ved samme lejlighed gennemgås områdets regler og procedurer med henblik på forenkling samt skabe større gennemsigtighed i arbejdsgange. Der vil blive set på erfaringer fra andre universiteter, men der vil blive taget højde for ph.d.-bestanden og rammerne på CBS.

Forskningsdekan Søren Hvidkjær vil kort fortælle om baggrund for ønsket om en ny ph.d.-skolestruktur.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager direktionens planer om at ændre ph.d.-skolestrukturen til efterretning

Bilag:

6.1 Proces for omlægning af ph.d.-skolestruktur

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

Proces for omlægning af ph.d.-skolestruktur

Direktionen(DIR) har besluttet, at igangsætte en proces med henblik på en ny ph.d.-skolestruktur. DIR har besluttet, at reducere de nuværende tre ph.d.-skoler til én samlet ph.d.-skole. Denne ændring har til formål at reducere den organisatoriske kompleksitet samt sikre integration og samarbejde på tværs af fagområder. Ved samme lejlighed gennemgås områdets regler og procedurer med henblik på forenkling samt skabe større gennemsigtighed i arbejdsgange. Der vil blive set på erfaringer fra andre universiteter, men der vil blive taget højde for ph.d.-bestanden og rammerne på CBS.

Tidsplan og proces for implementering af ny ph.d.-skolestruktur:

II. september

Bestyrelsen orienteres om, at direktionen har besluttet at igangsætte en proces for at oprette én samlet ph.d.-skole. Dekanen har tidligere orienteret bestyrelsen om dette ved bestyrelsesmødet den 1. juni 2018

September

Dekanen orienterer Akademisk Råd (AR) om igangsætning af processen for ændring af ph.d.-skolestrukturen

Dekanen udpeger to institutledere (HoD) og to ph.d.-skoleledere (HoS) til en arbejdsgruppe. Arbejdsgruppen informeres om, at der er truffet beslutning om én samlet ph.d.-skole for at øge gennemsigtighed i arbejdsgange. Arbejdsgruppen modtager processen for dette samt hvilke opgaver, der ønskes løst:

- Forslag til struktur for ph.d.-skolen
- Forslag til ændring af snitflader mellem institutter og ph.d.-skolen

Dekanen orienterer HoD, HoS og sekretariatsledere om, at der er igangsat en proces for ændring af ph.d.-skolestrukturen og baggrunden herfor.

Efter HoD, HoS og sekretariatsledere er orienteret offentliggøres nyhed om processen på CBSShare

6. november

Arbejdsgruppen giver midtvejsopdatering på HoD/DIR-møde

30. november

Arbejdsgruppe fremsender deres indstilling til skolestruktur og snitflader til dekanen

5. december

DIR orienteres om arbejdsgruppens indstilling vedr. ny ph.d.-skolestruktur

10. december

AR høres om arbejdsgruppens indstilling vedr. ny ph.d.-skolestruktur

17. december

Information til CBS' bestyrelse om arbejdsgruppens indstilling og AR's kommentarer

Ultimo december/januar 2019

- Dekanen indstiller ny ph.d.-skolestruktur til DIR. I den udstrækning, at DIR's beslutning afviser væsentligt fra arbejdsgruppens indstilling, må der forventes yderligere høring i AR og HoD
- Dekanen udpeger ph.d.-skoleleder
- HoD, HoS og sekretariatsledere informeres om ny ph.d.-skolestruktur
- Nyhed på CBSShare om ny struktur på ph.d.-området
- Dialog om organisatoriske detaljer og plan for den nye ph.d.-skolestruktur igangsættes. Dekan, ph.d.-skoleleder og teamleder for ph.d.-supporten udarbejder det faglige/administrative setup
- Ph.d.-udvalg nedsættes
- HoS, ph.d.-udvalg og ph.d.-supporten udarbejder nye administrative procedurer og implementeringsplan for den nye ph.d.-skolestruktur

I. februar 2019

Den ændrede ph.d.-skolestruktur træder i kraft

Februar/Marts 2019

Administrative justeringer og tillætninger

7. MEDDELELSE FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUELTT

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

Punktet er til orientering. Det er muligt at stille spørgsmål til formand og direktion, ligesom bestyrelsen opfordres til, at kommentere og stille spørgsmål til det skriftlige materiale.

Mundtlige orienteringer:

De mundtlige orienteringer vil bl.a. omfatte:

- Orientering om at CBS' strategiske rammekontrakt er godkendt med samme indhold som bestyrelsen indstillede til godkendelse ved sit møde 1. juni 2018

Skriftligt materiale:

Til bestyrelsens orientering vedlægges:

- Kort oversigt om proces for afrapportering af den strategiske rammekontrakt, herunder bestyrelsens involvering
- Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser
- Aktivitetsrapport, september 2018

Bilag:

7.1 Proces for afrapportering på Strategisk Rammekontrakt

7.2 Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser

7.3 Aktivitetsrapport, August 2018

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

Proces for afrapportering på Strategisk Rammekontrakt

Rolle	Ansvar	Hvem
Projektejer	<ul style="list-style-type: none"> Ansvar for projektets rammer (tid, ressourcer og indhold) Ansvarlig for dialog med Uddannelses- og forskningsministeriet 	CBS' direktion og bestyrelse
Projektledelse	<ul style="list-style-type: none"> Ansvar for at afrapporteringen på målene i rammekontrakten udarbejdes inden for de fastlagte mål og tidsramme Sikrer planlægning, fremdrift og endelig afrapportering på rammekontrakten både til direktionen og bestyrelsen Sikrer koordination med arbejdsgruppen Uddelegerer arbejde til medlemmer af arbejdsgruppen og projektmedarbejdere og følger op 	Ledelsessekretariatet
Arbejdsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Koordinerende udvalg på tværs CBS Ansvarlige for gennemførsel og afrapportering på udvalgte strategiske mål i rammekontrakten 	Ledelsessekretariatet Dekansekretariatet for forskning Dekansekretariatet for uddannelse CBS Erhverv Økonomi og Analyse Biblioteket
Projektdeltagere	<ul style="list-style-type: none"> Udfører specifikke opgaver, der bidrager til opfyldelse af målene i rammekontrakten Projektdeltagerne bliver inddraget af medlemmerne af arbejdsgruppen 	Øvrige relevante medarbejdere på tværs af CBS

Medlemmerne af direktionen har det overordnede ansvar for afrapportering på følgende mål i rammekontrakten:

Mål	Direktionsmedlem
1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning	Dekanen for forskning
2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning	Dekanen for forskning
3. CBS vil øge de studerendes læringsudbytte	Dekanen for uddannelse
4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer	Dekanen for uddannelse
5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund	Rektor og de to dekaner

Proces- og tidsplan for afrapportering

Direktionen ønsker at modtage en statusrapport for de enkelte aktiviteter i den strategiske rammekontrakt. Afrapporteringen vil finde sted på direktionens kvartalsseminarer. Direktionen vil en gang om året give bestyrelsen en statusrapportering på bestyrelsesseminaret. Det er endnu uvist, i hvilken form CBS skal afrapportere til Uddannelses- og Forskningsministeren, men vi ved dog, at den årlige statusreddegørelse skalindsedes til ministeriet sammen med årsrapporten.

De næste deadlines er:

- 8. november: Bestyrelsen drøfter status (seminar)
- 12. december: Direktionen drøfter og godkender handlingsplan for 2019
- 14. december: Direktionen orienterer bestyrelsen om ny handleplan
- April 2019: Afrapportering på strategisk rammekontrakt 2018 til ministeriet (i årsrapporten)

Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser

New bachelor programme "BSc in Business Administration and Market and Cultural analysis"

CBS handed in two applications for pre-qualification last year: BSc in Intercultural Marketing and MSc in Intercultural Marketing. The programmes were meant to replace the current BA in Intercultural Market Communication and MA in International Business Communication. The change was rooted in the decision to stress the business administration content in all programmes.

The ministry rejected the applications, as they found that labour market needs were not convincingly accounted for, and the content of the programmes did not correspond to the actual needs.

We have thus carried out a detailed market research and revised the content. The intention was to hand in new applications for a BSc programme in Danish and an MSc programme in English. However, in the current political situation we find it unwise to apply for a new programme taught in English.

We send in application for the BSc programme in Danish with legal claim to MSc in Business Administration and Communication.

New programme / concentration in Data Science

The MSc in Business Administration and Information Systems - [Data Science](#) was launched this year. The programme has difficulties in attracting the right applicants, as many qualified applicants do not meet the requirements under the current circumstances. Being an MSc we require 30 ECTS in business administration and this means that a significant number has been rejected.

At present, the program management considers applying for a new separate programme (pre-qualification) or moving the programme to become an E-business concentration.

Closing down HD programme in Innovation Management

The HD2 specialization in Innovation Management has had difficulties in attracting a sufficient number of applicants. The programme has received high student evaluations and praise from external examiners, but the potential participants (mid-career with daily responsibilities for innovation) do not sign up in large numbers for an HD2 specialization.

The program or the courses could probably fit better into the Master of Business Development programme as a specialisation, and we will have to look further into ways of bringing the concept to a master level, where it would be more suitable.

AKTIVITETS- RAPPORT

AUGUST 2018

INDHOLD

Forskning	3
CBS var vært for informationsmøde med Danmarks Grundforskningsfond	3
Uddannelse	4
Fortsat populære uddannelser på CBS	4
Stigende interesse for kandidatuddannelserne	5
Introforløb	5
PERFEAR “When the fear of not being perfect overwhelms you.”	6
Løbende evaluering	6
EFMD-konference	7
Administration	8
Regelforenkling	8
Nye bygningsforsikringer	8
Solbjergvej 3. 1. sal – mundtlige eksamenslokaler	8
Direktion	9
Status vedr. ny rektor for CBS	9
Strategisk Rammekontrakt med Uddannelses- og Forskningsministeriet	9
Forslag om ekstra millioner til CBS	9
Fernisering af Michael Kviums skulptur SOCIAL PATTERNS	10
CBS og Copenhagen Pride Parade 2018	10
Academy of Management 2018	10
Funktionsperioden for CBS’ Vice President for Entrepreneurship & Innovation udløber september 2018	11
CBS Erhverv	12
Milepælen om 50 samarbejdspartnere nået	12
CBS’ mentorprogram går globalt med 76 mentorer	12
International fastholdelse som tværuniversitært samarbejde	12
Samarbejde og lancering af kandidatprogram med Saxo Bank	12
SMV/kandidat job-dating vinder frem	13
Academy of Management alumneevent	13
Creating sustainable, digital transformations	13
De fleste af vores dimittender ønsker at fastholde kontakten	13
CBS i medierne	14
CBS i medierne fra maj 2018 til juli 2018	14

FORSKNING

CBS var vært for informationsmøde med Danmarks Grundforskningsfond

Den 8. juni var direktør for Danmarks Grundforskningsfond Søren-Peter Olesen på besøg hos CBS som optakt til den tiende runde af ansøgninger til fondens opslag 'Centers of Excellence'. Forskningsdekan Søren Hvidkjær introducerede mødet, som ud over Søren-Peter Olesen også indeholdt et oplæg fra professor David Lando, leder af Center for Financial Frictions (FRIC). Infomødet var åbent for offentligheden og inkluderede også deltagere fra IT Universitetet og Det Kongelige Danske Kunstakademi.

Informationsmøde om eksternt finansierede postdoc-muligheder

Den 31. maj afholdt Research Support Office en workshop om, hvor og hvordan man søger om eksternt finansierede postdoc-muligheder. Professor H.C. Kongsted åbnede workshoppen, hvor specialkonsulent Karen Slej og chefkonsulent Enno Hofeldt fra Research Support Office præsenterede de mest relevante nationale og internationale ph.d.-muligheder fra CBS' ph.d.-skoler. Erhvervspostdoc Lotte Holck fra Institut for Organisation fortalte om sit projekt med virksomheden ISS - 'mangfoldige teams i danske virksomheder' og om det at være erhvervspostdoc.

UDDANNELSE

Fortsat populære uddannelser på CBS

I år kræver otte af vores uddannelser et karaktergennemsnit på minimum 10,0 for at blive optaget via kvote 1. Vi har haft lidt flere ansøgere i år, og de er mindst ligeså kvalificerede som de seneste år. Det har derfor også betydet, at det er blevet en anelse sværere at komme ind på nogle af uddannelserne.

Uddannelserne med højeste adgangskvotienter er International Business, som igen i år kræver 12,2 for at komme ind; International Business and Politics, som kræver 11,7; og den også nye uddannelse Business Administration and Digital Management ligger med i toppen, hvor man skal have et karaktergennemsnit på minimum 10,7 for at komme ind. Mere end 1100 har søgt den nye uddannelse, hvilket er meget tilfredsstillende, især fordi vores eksisterende HA-IT uddannelse ikke har mistet ansøgere.

Det er værd at bemærke, at BSc in International Business in Asia har fået væsentlig flere ansøger. Uddannelsen er et samarbejde mellem CBS og KU og giver ud over indsigt i international business også viden om kinesisk sprog og kultur. Ansøgertallet viser, at unge forstår fordelen ved at kende det kinesiske sprog, hvis man vil gøre en forskel for danske virksomheder i Kina.

HA(mat.) har fået en tredjedel flere ansøgere, hvilket ligeledes er glædeligt. Uddannelsen har meget gode beskæftigelsesudsigter, og det er derfor glædeligt, at de matematisk dygtige unge gerne vil lære, hvordan man kan bruge matematikken til at løse rigtige problemer.

CBS havde i år 4992 1. prioritetsansøgere og samlet set 7011 ansøgere til i alt 2935 studiepladser. Alle pladser er taget, og der er ingen ledige pladser eller ventelister. CBS har desværre været nødt til at afvise over 4000 bachelor ansøgere, heraf mange velkvalificerede.

Antal pladser bachelor

Uddannelse	2018	2017
Erhvervsøkonomi, HA	740	700
Erhvervsøkonomi-informationsteknologi, HA(it.)	120	120
Erhvervsøkonomi-erhvervsret, HA(jur.)	225	220
Erhvervsøkonomi-matematik, HA(mat.)	95	95
Erhvervsøkonomi-filosofi, HA(fil.)	80	80
Erhvervsøkonomi-virksomhedskommunikation, HA(kom.)	160	160
Erhvervsøkonomi-psykologi, HA(psyk.)	160	160
Erhvervsøkonomi, HA pro.	95	90
Business, Language and Culture (SPRØK)	160	160
International Business	180	180
International Business and Politics	140	140
Business Administration and Sociology	90	75
Business Administration and Service Management	195	195
International Business in Asia, Chinese/English	70	65
Business Administration and Digital Management	90	
Interkulturel markedskommunikation	140	140
International Shipping and Trade	55	55
Erhvervsøkonomi, HA i Europæisk business	140	130
<i>Engelsk og organisationskommunikation</i>		110
<i>Information Management</i>		60
Samlet	2935	2935

Dette er udmeldt optagelsestal inden sommerferien, det præcise optag kan variere lidt.

Stigende interesse for kandidatuddannelserne

Kandidatuddannelserne har igen oplevet en stigende interesse. I forhold til 2017 har vi fået 8% flere ansøgere. Da antallet af pladser er konstant, betyder dette, at vi kun optager godt halvdelen af ansøgerne og derfor må afvise rigtig mange. Heller ikke på kandidat er der uddannelser med ledige pladser.

	Pladser 2018	Pladser 2017
CM (14 linjer)	1480	1460
SOC HRM	80	80
SOC Creative Business Processes	80	80
SOC Politisk kommunikation og ledelse	60	60
SOC Organisational Innovation and Entrepreneurship	80	80
SOC Organisational Innovation and Entrepreneurship – Strategic Design and Entrepreneurship (KADK)	20	
SOC Service Management	60	60
E-business	190	190
CM AUD	250	250
CM Bioentrepreneurship	30	30
International Business and Politics	110	90
OECON	45	50
CM Innovation Health Care	45	40
CM IT (2 linjer)	120	105
BLC (2 linjer)	130	140
IBC (2 linjer)	130	160
CM JUR	140	125
CM KOM	200	215
CM FIL	35	35
CM MAT	55	50
CM PSYK	90	85
SOC PMSD (Kina)	15	15
	3425	3400

Dette er udmeldt optagelsestal inden sommerferien, det præcise optag kan variere lidt.

Introforløb

Intro er vigtigt for at hjælpe vores nye studerende godt i gang. Det er her de unge tager hul på både de faglige og sociale elementer af det at være studerende. Introforløbene arrangeres af studienævnene i samarbejde med introvejlederne. Introvejlederne er erfarne og engagerede studerende, der gerne vil bidrage til, at deres nye medstuderende får en god start på studiet. På introforløbet bliver nye studerende introduceret nærmere for CBS, deres studie og deres medstuderende.

For at sikre at alle føler sig godt tilpas i introforløbene, har CBS opsat et regelsæt med nogle enkle regler. I samarbejde med CBS Students er der afholdt seminarer for alle introvejledere om formålet med intro, så alle er helt indforstået med dette – nemlig at sikre en god start på CBS både fagligt og socialt. Vi holder fast i, at der ikke må indtages stærk alkohol på introforløbene, og at der ikke må drikkes alkohol før kl. 17.00. Vi kræver, at mindst to introvejledere skal være fuldstændig ædru på alle tidspunkter af introturen.

Alle studienævn har godkendt et fuldt og detaljeret program for introaktiviteterne på deres respektive uddannelser. Det sker for at sikre, at nye studerende får en god start på livet som universitetsstuderende. Vi evaluerer introforløbene hvert eneste år, og langt de fleste er rigtig glade for deres introforløb. Vi ved også, at

en god intro typisk sikrer en god studiestart i det hele taget, og en god studiestart er igen starten på et godt studieliv, hvor man føler sig 'med' både fagligt og socialt.

PERFEAR "When the fear of not being perfect overwhelms you."

Ny kampagne skal hjælpe nye studerende godt i gang med deres tid på CBS.

Kampagnen skal sætte ord på noget af det, der kan være svært i studiestarten, og den skal gerne give anledning til, at de nye studerende reflekterer over og måske endda taler om budskaberne. På den måde understøttes det fællesskab, man er en del af, når man læser på CBS.

"BELONE" – When you can't decide if you belong or feel alone. Kampagnen adresserer nogle af de situationer, som kan være udfordrende for mange, men som man samtidig ikke nødvendigvis taler åbent om. Det kan være følelsen af ensomhed midt i alle festlighederne eller situationen, hvor du som studerende mere eller mindre uforvarende kommer til at gøre noget, der overskridt dine egne eller andres grænser.

Kampagnen forsøger at spille på den hårfine grænse, hvor det kan gå fra at være sjovt til at være ubehageligt på den ene eller anden måde. Andre eksempler fra kampagnen omfatter: *"GRABCING" – When a fun dance turns into unpleasant grabbing* og *"DRINXPLAIN" – When you need to explain your embarrassing behaviour after one drink too many.* Ordspillene følges op af opfordringer til at hjælpe med, at alle kan få en god start på studiet og nyde livet på campus: *"Study start 2018 - Let your new friends meet the best you - Enjoy campus life".*



Løbende evaluering

Feedback aktiviteter eller løbende evaluering har været på dagsordenen i mange år, og CBS har gennemført initiativer relateret til dette på mange forskellige måder.

Dekansekretariatet har været i tæt dialog med CBS Students med hensyn til tiltag, som kan øge mængden af feedback og løbende evaluering yderligere for at understøtte de studerendes læringsprocess.

Løbende evaluering på CBS vil give de studerende mulighed for at handle på og lære af feedbacken før deres endelige eksamen. Det er ikke ment som et forsøg på at øge antallet af eksamener på CBS.

Målet er at sikre, at alle kurser har et feedback-element i 2021. Der er forskellige formater at vælge imellem, og studienævnene har sammen med den fagansvarlige frihed til at bedømme, hvilke metoder er mest passende, og hvordan disse bedst implementeres.

EFMD-konference

Dekansekretariatet for Uddannelse var vært for og medorganisator af EFMD's (netværk for ledelsesudvikling) årlige konference, som blev afholdt på CBS fra d. 6. til 8. juni. Konferencen havde mere end 550 deltagere fra 60 forskellige lande. Konferencens titel og tema var Education 4.0: Nye jobs, nye kompetencer, ny uddannelse. Her fik kollegaer fra forskellige business schools mulighed for at diskutere fremtidens uddannelse.

Dekansekretariatet for Uddannelse var dybt involveret i organiseringen af konferencen, og CBS lagde lokaler til seks af præsentationerne inklusiv hovedtalerne Tommy Ahlers, uddannelses- og forskningsminister, og Jim Hagemann Snabe, bestyrelsesformand for A.P. Møller - Maersk A/S, DK og Siemens AG, DE.



ADMINISTRATION

Regelforenkling

I efteråret 2017 blev et initiativ igangsat med det formål at forenkle CBS' interne regler og understøttende processer. Inden for det juridiske rum, som den eksterne lovgivning sætter for CBS, var hensigten at arbejde hen imod en så enkel regelfortolkning, regelimplementering og legalitetskontrol som muligt med henblik på at finde juridisk holdbare og forretningsmæssigt brugbare løsninger, der understøtter vores forskning, formidling og uddannelse.

Der blev gennemført fokusgruppeinterviews med CBS personale med henblik på at identificere de områder, som typisk giver anledning til mest administrativt bøvl. I forlængelse heraf blev regler og procedurer på følgende tre områder gransket nærmere: Rejses, udlæg og indkøb. En arbejdsgruppe bestående af indkøbschefen, FA-supportchefen, regnskabschefen, økonomichefen og universitetsdirektøren udarbejdede en række forslag til konkrete initiativer og regelændringer, der kunne gøre hverdagen nemmere for de ansatte på CBS.

Tiltagene er i foråret 2018 blevet implementeret samtidig med, at der blev arbejdet med kommunikationen om regelfortolkning. Samlet set er der givet væsentligt større selvbestemmelse og ansvar til de lokale ledere bl.a. i forhold til dispensation, repræsentation og udlæg.

Det er vigtigt at understrege, at det fra starten har været en forudsætning, at der ikke må gås på kompromis med den gode compliance CBS har opnået på indkøbs-, repræsentations- og rejseområdet. Der er derfor fokuseret på de regler og retningslinjer, som i høj grad er pålagt af CBS selv, ligesom der fremadrettet vil ske regelmæssig opfølgning.

Det forventes, at projektet kan frigive tid hos de enkelte bestillere og i Indkøb til en mere serviceorienteret tilgang til indkøb og udbud.

Nye bygningsforsikringer

Der er indgået aftale om nye bygningsforsikringer for hele campus. De er nu samlet hos ét selskab og med samme selvrisko for alle bygninger. (50.000,-kr.). Der er opnået en besparelse på ca. 400.000,- kr. om året.

Solbjergvej 3. 1. sal – mundtlige eksamenslokaler

Området var indtil ombygningen både eksamensområde og kontorområde. I forbindelse med ombygningen er kontorområdet forflyttet til en anden bygning, og eksamensområdet er udvidet med seks nye eksamensrum. CBS tilbyder nu sine studerende en hel etage, hvor indretningen er med fokus på eksamenssituationen. Dette ses både i de nyindkøbte møbler, det nye AV-udstyr, den nye gulvbelægning osv. samt i det nye indrettede caféområde til eksaminatorer og censorer. Arbejdet med ombygningen har omfattet seks forskellige entrepriser.

DIREKTION

Status vedr. ny rektor for CBS

Fristen for at søge stillingen som rektor for CBS udløb mandag d. 20. august. Forud for fristen er gået en intensiv periode, hvor de tilknyttede konsulenter fra rekrutteringsfirmaet Heidrick & Struggles har holdt møder med interne stakeholdere, modtaget nomineringer, og foretaget omfattende afsøgning i det danske og internationale universitets- og business school landskab.

I den kommende tid vil bestyrelsens ansættelsesudvalg afholde samtaler med de stærkeste kandidater, og derefter afgive indstilling til den samlede bestyrelse om hvem, der skal tilbydes stillingen som rektor på CBS efter Per Holten-Andersen.

Processen forventes afsluttet inden udgangen af 2018

Strategisk Rammekontrakt med Uddannelses- og Forskningsministeriet

En ny aftale om CBS' strategiske mål for 2018-2021 mellem ministeriet og CBS er faldet på plads. Den strategiske rammekontrakt er indgået mellem CBS' bestyrelse og ministeren og indeholder strategiske mål for CBS' kerneopgaver. Den strategiske rammekontrakt erstatter udviklingskontrakten, som CBS siden 2006 har indgået med ministeriet.

CBS har forpligtet sig til i kontraktperioden at arbejde for at indfri fem strategiske mål:

1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning
2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning
3. CBS vil øge de studerendes læringsudbytte
4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer
5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

Rammekontrakten bygger videre CBS' strategi og definerer og beskriver motivation og ambition for hvert af de strategiske mål samt grundlaget for at kunne måle CBS' indsats.

Du kan læse den strategiske rammekontrakt [her](#)

Forslag om ekstra millioner til CBS

CBS – og i særlig grad rektor – har i en årrække gjort opmærksom på de finansielle udfordringer og mulighederne ved en mere fair fordeling af forskningsmidlerne i Danmark.

Regeringen lægger fra næste år op til 41 mio. kr. ekstra til CBS. Forslaget til finansloven for 2019 lægger op til, at CBS får 41 mio. kr. ekstra i basisforskningsmidler (årligt fra 2019 og foreløbigt til 2021). ITU får 25 mio. kr. ekstra i basismidler, mens basisbevillingen til de andre universiteter fastholdes. Der er i forvejen på den seneste finanslov afsat 25 mio. kroner ekstra til CBS i 2018 og 55 mio. kroner ekstra i 2019, 2020 og 2021. De 41 mio. kroner er yderligere tilføjelser.

Finanslovsforslaget afklarer desværre ikke, om de forhøjede taxametre på humaniora og samfundsviden skab, som for CBS løber op i ca. 50 mio. kr. årligt, videreføres længere end til 2019. Derfor kender vi på nuværende tidspunkt ikke den mulige samlede effekt på CBS' økonomi.

Det skal understreges, at der er tale om et finanslovsforslag, som de kommende måneder skal forhandles og vedtages på Christiansborg, før CBS kan lægge nye budgetter.

Fernisering af Michael Kviums skulptur SOCIAL PATTERNS

CBS' kunstudvalg afholdt i august indvielse af Michael Kviums bygningsintegrerede skulptur SOCIAL PATTERN. Etableringen af Michael Kviums skulptur er realiseret med støtte fra Frederiksberg Fonden i anledning af CBS' 100-års jubilæum i 2017.

Michael Kviums skulptur, der er udarbejdet i sortbrun-patineret bronze, er installeret på en af søjlerne i atriummet i CBS' bygning Kilen. Med denne fremtrædende placering i det smukke fællesrum kan skulpturen opleves af alle, der kommer ind i bygningen.

Skulpturen har titlen SOCIAL PATTERN og forestiller et system af sammenhængende kropslige figurer, der starter øverst på betonsøjlen og bevæger sig ned ad og rundt om den forbundet i et tarmliggende system. For Kvium er skulpturen en indirekte spejling af vores ideer om os selv og vores dybt forankrede behov for en opdeling i ”dem” og ”os”.

CBS og Copenhagen Pride Parade 2018

CBS var mødt talstærkt på for at deltage i Copenhagen Pride Parade for anden gang.

Sammen med 180 andre organisationer, virksomheder, partier og fagforeninger deltog CBS i optaget, der gik fra Frederiksberg Rådhus til Københavns Rådhusplads.

Omkring 40.000 deltog i paraden, som handler om kampen for seksuelle minoriteters rettigheder og ligestilling.

Academy of Management 2018

Fra 10. til 14. august deltog CBS' ledelse og forskere sammen med 11.261 konferencedeltagere i vel nok den største konference for ledelsesforskning i verden; Academy of Management (AOM), som i år havde temaet ”Improving Lives”. Se konferencedeltagerne tilhørerforhold herunder:

World Region:

Afrika: 51

Asien: 1,128

Europa: 2,646

Nord Amerika: 5,943

Oceanien: 305

Syd Amerika: 139

Flere forskere fra CBS gjorde sig bemærkede ved dette års AOM i Chicago;

Brooke Harrington, Professor, Department Organization blev tildelt 2018 International Impactful Collaboration Award.

Jeremy Moon, Professor, Department of Management, Society and Communication blev sammen med sin med-forfatter tildelt prisen for AMR Decade Paper Award.

Anders Ravn Sørensen, Adjunkt, Department of Management, Politics and Philosophy, blev sammen med sine med-forfattere tildelt History Division paper. (John F. Mee Award).

CBS var også i år repræsenteret i udstillingshallen, som blev flittigt besøgt af egne og internationale forskere. I løbet af konferencedagene stillede flere forskere fra CBS' Business in Society Platformene samt Blended Learning sig til rådighed i standen mhp. at diskutere deres forskning med nordiske og internationale forsker kolleger.

AOM har i en længere årrække arbejdet på at flytte konferencen udenfor Nordamerika og i forbindelse med 2018 Presidential Address bekendtgjorde Mary Ann Glynn, AoM Præsident nr. 73, at Academy of Management kommer til København i 2025.

Annonceringen af København som værtsby for AOM i 2025 betød enorm opmærksomhed for CBS standen på konferencens sidste dag ligesom CBS Receptionen i Chicago Cultural Center blev ekstra festlig og et enormt tilløbsstykke.

Funktionsperioden for CBS' Vice President for Entrepreneurship & Innovation udløber september 2018

Alan Irwin, professor og tidligere forskningsdekan, blev i september 2015 udnævnt for en treårig periode til VP for Entrepreneurship & Innovation med det mål at positionere CBS forrest i feltet i Europa og at koordinere forskning, uddannelse og samarbejde med samfundet på tværs af CBS.

Direktionen har besluttet ikke at udnævne en ny VP for Entrepreneurship & Innovation, men i stedet overdrage hovedparten af opgaverne til uddannelsesdekan Gregor Halff, som vil sikre den fortsatte integration af entrepreneurship og innovation i CBS' uddannelser. Forskningsdekan Søren Hvidkjær er desuden i gang med at afdække, hvordan entrepreneurship og innovation kan styrkes yderligere inden for forskningsområdet.

CBS ERHVERV

Milepælen om 50 samarbejdspartnere nået

CBS Erhverv har nået milepælen i et forsøg på at skabe tættere bånd til virksomheder og organisationer. Lige før sommerferien underskrev CBS en kontrakt med Carlsberg Group, hvilket resulterede i, at vi fik 50 samarbejdspartnere i vores portefølje - en markant stigning sammenlignet med sidste års 34 formelle samarbejdskontrakter med virksomheder og organisationer.

Vores partnerskabsbrochure med virksomhedernes logo og beskrivelser af, hvilke samarbejdsmuligheder vi tilbyder partnere, er blevet opdateret. Den grafiske præsentation af virksomhederne gør det nemmere at identificere den respektive partnerskabstype med CBS.

(Muligheder for Aktivitetsrapporten: Brochuren kan downloades [her](#). Brochuren kan fås i papirudgave - venligst informer om hvor mange, hvis dette ønskes.)

CBS' mentorprogram går globalt med 76 mentorer

76 erhvervsledere og fagfolk - hvoraf 73 er alumner - har skrevet sig op som mentor dette studieår, hvor det er anden gang for 23 af dem. Det forventes, at de skal være mentor for 400 studerende. Programmet har udvidet sig i sådan en grad, at vi nu tilbyder tre adskilte grupper: To for kandidatstuderende, hvoraf en finder sted på Skype med internationale alumner, og en for bachelorstuderende.

Tre unikke temaeblet udvalgt til dette års program: 'Digitalisering', 'Bæredygtighed' og 'Fremitidens Arbejdsmiljø'. De aktuelle temaeblet blev udvalgt med den forventning, at de både vil matche de kommende kandidaters forventede behov og indfange de deltagende mentorers forestillinger samt engagere dem på en professionelt berigende måde.

Opstart for de deltagende mentorer i kandidatprogrammerne finder sted torsdag den 20. september - på CBS og via Skype - med Head of Digitalization Policy fra Dansk Industri Christian Hannibal som hovedtaler.

International fastholdelse som tværuniversitært samarbejde

Som et led i indsatsen for at beholde internationale dimittender på det danske arbejdsmarked har et tværgående universitetssamarbejde under Copenhagen Capacity YGA (Youth Goodwill Ambassadors - et internationalt talentudviklingsprogram) ændret navn og fokus. Under det nye navn Young Professionals in Denmark (YPD) vil de to næste år byde på endnu mere målrettede og karrierefremmende møder mellem deltagende studerende og virksomheder i Danmark.

YPD-samarbejdet omfatter alle danske universiteter undtagen Aarhus Universitet, som dog er en del af et nyligt etableret netværk rettet mod udvekslingsoplevelser og udvikling af nye ideer, som kan forbedre den internationale fastholdelse. CBS Erhverv står for CBS' involvering i disse initiativer, og CBS Business Panel har fastholdelse på dagsordenen ved august mødet.

Samarbejde og lancering af kandidatprogram med Saxo Bank

Saxo Bank blev "Collaboration Partner" hos CBS i slutningen af april og efterspurgt umiddelbart derefter, at CBS Erhverv hjalp dem med at tiltrække CBS kandidater til deres nyligt opstartede kandidatprogram.

Kampagnen skulle implementeres meget hurtigt - dvs. i begyndelsen af sommeren midt i eksamensperioden uden tid til at gennemtænke markedsføring.

En begivenhed blev hurtigt improviseret i samarbejde med Nexus, som skulle finde sted ude foran caffen den 25. maj. Selvom der var mange begrænsninger for sådan et arrangement - kort forberedelsesstid, godt vejr, eksamensperiode og afholdelse på en fredag, lød opskriften: Tillid, kreativitet, ressourcer og tværorganisatorisk samarbejde.

Saxo Bank mobiliserede alle de rette ressourcer - CEO og grundlægger Kim Fournais, HR-chefen, lederen af kandidatprogrammet, to forholdsvis nye medarbejdere og en lovende mellemleder til at repræsentere sig. CBS Erhverv designede, koordinerede og ledte projektet, og på selve dagen lyttede 100 studerende opmærksomt til Saxo Banks virksomhedspræsentation og pitch for deres kandidatprogram.

Saxo Banks kandidatprogram er designet til at have i alt 30 pladser (15 internt besat og 15 eksternt besat). CBS-studerende udgjorde 87 kvalificerede kandidater ud af i alt 224, hvoraf 30 udtalte, at de havde hørt om

programmet gennem CareerGate, mens resten havde hørt om det gennem begivenheden. Saxo Bank var meget taknemmelig og imponeret over CBS Erhvervs bidrag.

SMV/kandidat job-dating vinder frem

Den anden årlige sommer job-dating event for små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og CBS-studerende arrangeret af CBS Erhverv, DJØF og Akademikernes A-kasse fandt sted den 7. juni. 21 virksomheder og 100 meget motiverede studerende deltog i netværkseventet.

Formålet med arrangementet er, at studerende og SMV'er kan netværke for at give virksomheder i vækst med begrænset viden om CBS muligheden for at møde studerende og få et klarere billede af, hvad en CBS-kandidat kan tilbyde dem. Målet for de studerende var at lære mere om at gøre karriere i en SMV og om matchmaking af jobs, studiejobs, praktik og projekter udbudt af de deltagende virksomheder via CBS CareerGate.

Begivenheden resulterede i tilmelding af fire nye Growth Partners, herunder en servicevirksomhed og tre digitale virksomheder. Alle 21 deltagere er inviteret til den næste SMV-event, som vil fokusere på at tiltrække nye Growth Partners for 2019.

Academy of Management alumneevent

For anden gang afholdt CBS et alumneevent i forbindelse med den årlige Academy of Management (AOM) konference i Chicago. Alle de 34 tidligere CBS-studerende takkede ja til CBS' invitation om at møde CBS' rektor Per Holten-Andersen, genetablere kontakten med CBS, udvide deres netværk og høre nogle af CBS' bedste professorer fortælle om aktuel forskning.

I løbet af begivenheden talte professor Majken Schultz fra Institut af Organisation om identitet og strategi samt om integrationen af disruptive teknologier. Derudover gav professor Keld Laursen, institutleder på Institut for Innovation og Organisationsøkonomi, alumnerne indsigt i brugen af ekstern viden og drivkraften bag hastigheden af innovation.

Creating sustainable, digital transformations

Den 10. oktober åbner CBS Erhverv (i samarbejde med DJØF) dørene for det andet CBS Business Connect-event. I forbindelse med temaet 'Creating sustainable, digital transformation' vil professor mso Ioanna Constantinou fra den nye BiS-platform 'Transformations' belyse nogle af de mest disruptive tendenser, som erhvervslivet står over for i dag.

CBS Business Connect inviterer alumner, studerende, partnere og medarbejdere til en 2 1/2-times præsentation af den nyeste forskning om, hvordan digital transformation vil påvirke os som samfund - både positivt og negativt. Fremtidsudsigerne spænder fra en utopisk verden af overflod til et dystopisk overvågningssamfund, hvor kun de sterkeste vil blive ansat.

Andre talere ved Business Connect arrangementet er Morten Lund, den første investor i Skype, Christian Jantzen, Danmarks yngste venture-investor, Gregor Halff, CBS' nye uddannelsesdekan, m.v.

Kom og vær med den 10. oktober i Ovnhallen, hvis du gerne vil vide mere om fremtidens kompetencer og hvad der venter os om 5-10 år. Arrangementet løber fra klokken 15.30 til 18.30 og vil blive efterfulgt af buffet og networking. Det vil blive muligt at tilmelde sig i begyndelsen af september - venligst bemærk, at der er et begrænset antal pladser.

De fleste af vores dimittender ønsker at fastholde kontakten

De fleste dimittender, som deltog i CBS' Graduation Ceremony lørdag d. 25. august, ønsker at holde kontakten til CBS og deres netværk. Hele 87% af de deltagende dimittender tilmeldte sig CBS Alumni i forbindelse med tilmeldingen til arrangementet, hvilket svarer til mere end 50% af dem, som afleverede deres speciale i maj. Hertil kommer de dimittender, som tilmelder sig i forbindelse med andre begivenheder.

Udover at påvise hvor stor indflydelse sådanne events kan have, viser tallene også effekten af vores indsats for at skabe kendskab til CBS Alumni via andre aktiviteter. Dette betyder, at vi kan forblive i kontakt med et stigende antal af alumner, som er vigtige interesserter, der bidrager enormt meget til CBS ved at involvere

dem som f.eks. mentorer, medlemmer af CBS' advisory boards og gæsteforelæsninger samt ej at forglemme, at de er vores bedste ambassadører i erhvervslivet.

CBS I MEDIERNE

CBS i medierne fra maj 2018 til juli 2018

I perioden fra februar til april var CBS ifølge Infomedias database i danske medier 4.037 gange, hvis alle typer af omtaler tælles med. Det svarer til 45 omtaler pr. dag og er en stigning på 12 % i forhold til forrige kvartal. En opgørelse via det daglige pressekilp redigeret af Infomedia, hvor småstof er filtreret fra og kun originalomtalen tæller med, viser 949 omtaler i perioden. Det svarer til 10-11 omtaler pr. dag, hvilket er en stigning på 19 pct. fra forrige kvartal. Det tyder samlet set på flere omtaler, men færre citathistorier i det aktuelle kvartal. Det kan også relateres til en justering i Infomedias udvælgelse af artikler til det daglige pressekilp, som blev gennemført i perioden og betyder, at flere artikler indgår i det daglige pressekilp. En klar tendens kan ses i næste kvartals opgørelse. Fordelingen af medietyper, som omtalen er i, er stort set uændret fra forrige kvartal inden for +/- 1-2 procentpoint: Webkilder 43 pct., landsdækkende dagblade 29 pct., fagblade og magasiner 8 pct., radio og tv 8 pct., regionale og lokale dagblade 6 pct.

8. BESTYRELSENS EGEN TID

Med dette punkt gives der mulighed for at bestyrelsen – uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere – internt kan drøfte emner som det ikke tilkommer andre end bestyrelsen selv, at overøre/deltage i.

Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer, som måtte ønske at tage emner op under dette punkt, kontakter bestyrelsесformanden forud for mødet.

a. Status udpegnings- og indstillingsorgan

Efter vedtægtens godkendelse blev diverse organer, herunder bestyrelsen, sat i gang med at foretage deres udpegninger til primært udpegningsorganet. Navnene begynder at komme ind, og vedlagte notat giver status på udpegninger. Notatet indeholder også en procesbeskrivelse for den proces, der skal sættes i gang når organerne er på plads.

Punktet er til bestyrelsens orientering. Bilaget er ikke fortroligt.

b. Nyt bestyrelsesmedlem: drøftelse af profil

Når indstillingsorganet er etableret skal indstillingsorganet foretage åben annoncering efter nyt bestyrelsesmedlem. Det vil være naturligt at bestyrelsen inden da har en drøftelse af, hvilken profil der vil komplementere den nuværende bestyrelse bedst, og at bestyrelsesformanden – der også er formand for indstillingsorganet – bærer bestyrelsen drøftelse/ønske ind i indstillingsorganet.

Det foreslås derfor, at bestyrelsen drøfter profil for nyt medlem.

Til at understøtte bestyrelsens drøftelser er vedlagt notat, der opsummerer lovens/vedtægtens krav/kompetencer til eksterne bestyrelsesmedlemmer.

En oversigt over nuværende bestyrelsesmedlemmer findes på:

<https://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse>

c. Status rekruttering

Formanden vil give en kort status på rektorrekrutteringen.

Møde i CBS bestyrelsen / 11. september 2018

Status for sammensætning af indstillings- og udpegningsorganer

Neden for følger status for udpegningerne til CBS' indstillings- og udpegningsorganer. For de udpegninger, der fortsat afventer udpegningsorganet kan følgende bemærkes:

- Akademisk Råd har identificeret to medlemmer til udpegningsorganet og er pt. i gang med at kontakte dem for at høre om de er interesseret.
- Studienævnene er pt. i proces med at indstille kandidater til studielederkredsen
- CBS Business Panel er pt. i proces med at udpege én af to kandidater indstillet af alumneforeninger

Når ovenstående udpegninger til udpegningsorganet er på plads skal udpegningsorganet mødes med det formål 1) at vælge en formand blandt de udefrakommende medlemmer, og 2) udpege to udefrakommende medlemmer til indstillingsorganet. Først herefter kan indstillingsorganet mødes og igangsætte processen med en åben annoncering efter nyt bestyrelsesmedlem.

Udpegningsorganet

Medlem	Kontakt	Baggrund	Udpegningsorganet
Thomas Hofman-Bang, CEO og Senior Partner, KPMG	thofmanbang@kpmg.com og 4038 8202	Erhvervsliv, aftager mv.	Udpeget af DSEB
Afventer udpegningsorganet	-	Offentlig organisation	Udpeget af Akademisk Råd
Afventer udpegningsorganet	-	Uddannelsesinstitution	Udpeget af Akademisk Råd
Afventer udpegningsorganet	-	Aftagerpanel	Udpeget af studielederkredsen
Afventer udpegningsorganet	-	Alumni	Udpeget af CBS Business Panel
Peter Maskell, Professor, fmd Professorforsoreningen		Medarbejderrepræsentant	Udpeget af HSU
Sebastian Toft Bringstrup, næstformand CBS Students		Studenterrepræsentant	Udpeget af CBS Students
Lisbet Thyge Frandsen		Bestyrelsen, eksternt medlem	Udpeget af bestyrelsen

Indstillingsorganet

Medlem	Kontakt	Baggrund	Udpegning
Formand: Karsten Dybvad, adm. Dir. DI		Formand for bestyrelsen	Født formand
David Lando, Professor CBS		Internt medlem af bestyrelsen	Udpeget af CBS' bestyrelse
Alfred Josefsen		Eksternt medlem af bestyrelsen	Udpeget af CBS' bestyrelse
Nils Agerhus, direktør Uddannelses- og Forskningsministeriets departement	-	Repræsentant fra UFM	Udpeget af UFM
Afventer udpegning	-	Udefrakommende	Udpeget af CBS'udpegningsorgan
Afventer udpegning	-	Udefrakommende	Udpeget af CBS'udpegningsorgan
<i>Ved indstilling af ny bestyrelsесformand udtræder CBS' bestyrelsесformand af indstillingsorganet, og udpegningsorganet udpeger en midlertidig formand for indstillingsorganet</i>			
Ikke aktuelt før 2019	-	Udefrakommende	Udpeges af CBS'udpegningsorgan

Oversigt

Sammensætning af udpegningsorganet

Udpegningsorganet udpeger bestyrelsесformanden (til ministerens godkendelse) og eksterne bestyrelsesmedlemmer efter indstilling fra indstillingsorganet. Medlemmerne af udpegningsorganet er udpeget for en 4-årig periode med mulighed for genudpegning for yderligere en 4-årig periode (repræsentanten for de studerende dog 2+2 år)..

Udpegningsorganet tager stilling til og evt. genudpeger eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder bestyrelsесformanden, uden foregående indstilling fra indstillingsorganet.

Medlemsgruppe	Krav, betingelser mv	Udpeges af	Udpeget
5 udefrakommende medlemmer	<p>Skal komme fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner mv. Udpeges i deres personlige egen-skab. Må ikke være medlem af bestyrelsen, være ansatte eller studerende på CBS.</p> <p>Medlemmerne skal tilsammen afspejle CBS' brugere og aftagere og have indsigt i universitetets opgaver og have indsigt i forskning, forskningsbasert uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber.</p> <p>Formanden for udpegningsorganet udpeges fra denne gruppe. Formanden skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmæssige forhold</p>	<p>1) DSEB udpeger ét medlem, der kommer fra erhvervslivet</p> <p>2) Akademisk Råd udpeger et medlem fra myndighed/offentlig organisation</p> <p>3) Akademisk Råd udpeger ét medlem, der kommer fra et andet universitet</p> <p>4) Studielederkredsen udpeger ét medlem, der kommer fra et aftagerpanel knyttet til en uddannelse på CBS efter indstilling fra studenævnene</p> <p>5) CBS Business Panel udpeger en alumne efter indstilling fra alumneforeninger</p>	Thomas Hoffmann-Bang Afventer Afventer Afventer Afventer
Én repræsentant for de ansatte	Vedkommende ikke kan være medlem af bestyrelsen	Hovedsamarbejdsudvalget udpeger	Peter Maskell
Én repræsentant for de studerende	Vedkommende ikke kan være medlem af bestyrelsen	CBS Students udpeger	Sebastian Toft Bringstrup
Én repræsentant for de eksterne medlemmer af bestyrelsen	Dette kan ikke være bestyrelsesformanden.	Bestyrelsen udpeger	Lisbet Thyge Frandsen

Sammensætning af indstillingsorganet

Indstillingsorganet indstiller, på baggrund af åbent opslag, nye eksterne bestyrelsesmedlemmer, herunder formanden, til udpegningsorganet. Der indstilles mindst to kandidater.

Medlemsgruppe	Krav, betingelser mv	Udpeges af	Udpeget
Ved udpegning af "menige" eksterne bestyrelsesmedlemmer: Bestyrelsesformanden		Bestyrelsesformanden er formand for organet.	Karsten Dybvad
Ved udpegning af bestyrelsesformand: Midlertidig formand for organet	Ved udpegning af ny bestyrelsesformand udträder bestyrelsesformanden af organet, og udpegningsorganet udpeger en udefrakommende (midlertidig) formand. Denne kan ikke være medlem af udpegningsorganet, bestyrelsen, være ansatte eller studerende på CBS	Udpeges af udpegningsorganet.	
Et internt medlem af bestyrelsen		Udpeges af bestyrelsen	David Lando
Et eksternt medlem af bestyrelsen		Udpeges af bestyrelsen	Alfred Josefson
En repræsentant fra UFM	Eksempelvis ansat leder i ministeriet	Udpeges af UFM	Nils Agerhus
To udefrakommende medlemmer	Udpeges i deres personlige egenskab. De kan ikke være medlem af udpegningsorganet, bestyrelsen, være ansatte eller studerende på CBS	Udpeges af udpegningsorganet.	Afventer

Bilag I.

Proces for udpegningsorganet af nye eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse:

1. Bestyrelsen drøfter profilen (erfaringer, kompetencer mv.) for det kommende eksterne bestyrelsesmedlem.
2. Bestyrelsens formanden, der også er formand for indstillingsorganet, bringer bestyrelsens drøftelser ind i indstillingsorganet, der færdiggør kompetenceprofil for det kommende eksterne bestyrelsesmedlem.
3. Kompetenceprofilen offentliggøres ved åbent opslag, således at CBS' studerende og ansatte kan bringe kandidater i spil. Sideløbende foretager indstillingsorganet sin egen afsøgning af kandidater.
4. Indstillingsorganet vælger hvilke kandidater, der skal indstilles – *med en begrundet indstilling* – til udpegningsorganet. Indstillingsorganet skal indstille mindst én kandidat mere end antallet af ledige bestyrelsesposter, og der skal foreslås lige mange kvinder og mænd. Indstillingsorganet skal påse at de indstillede kandidater opfylder de krav/kompetencer for eksterne medlemmer af bestyrelsen, der er fastsat i CBS' vedtægt.
5. Udpegningsorganet vælger blandt de indstillede kandidater, hvilke af kandidaterne, der *i prioritert rækkefølge* skal tilbydes at indtræde CBS' bestyrelse. Ved udpegningsorganet af nye bestyrelsesmedlemmer skal udpegningsorganet tilstræbe, at den samlede bestyrelse har en ligelig sammensætning af kvinder og mænd i overensstemmelse med principperne i ligestillingsloven.
6. Formanden for udpegningsorganet eller formanden for CBS' bestyrelse¹ kontakter kandidaterne i henhold til udpegningsorganets prioritering og tilbyder dem at indtræde i CBS' bestyrelse.
7. Lykkes det ikke via ovenstående proces at udpege et nyt eksternt medlem af CBS' bestyrelse, kontakter formanden for udpegningsorganet formanden for indstillingsorganet og beder indstillingsorganet indstille yderligere kandidater fra den oprindelige pulje af kandidater.
8. Det nye eksterne medlem af CBS' bestyrelse tiltræder bestyrelsen for en 4-årig periode med mulighed for genudpegningsorganet for yderligere en 4-årig periode.

Proces for udpegningsorganet af ny bestyrelsесformand for CBS' bestyrelse

1. Udpegningsorganet udpeger en midlertidig formand for indstillingsorganet, idet den afgående formand for CBS' bestyrelse ikke kan være formand for indstillingsorganet, når der skal udpeges ny formand.
2. Bestyrelsen drøfter profilen (erfaringer, kompetencer mv.) for den kommende bestyrelsesformand.
3. Bestyrelsens medlemmer af indstillingsorganet bringer bestyrelsens drøftelser ind i indstillingsorganet, der færdiggør kompetenceprofil for den kommende bestyrelsesformand.
4. Kompetenceprofilen offentliggøres ved åbent opslag, således at CBS' studerende og ansatte kan bringe kandidater i spil. Sideløbende foretager indstillingsorganet sin egen afsøgning af kandidater.
5. Indstillingsorganet vælger hvilke kandidater, der skal indstilles – *med en begrundet indstilling* – til udpegningsorganet. Indstillingsorganet skal indstille mindst én kandidat mere end antallet

¹ Dette er endnu ikke afklaret. Formanden for udpegningsorganet og formanden for CBS' bestyrelse afklarer, hvad der er mest hensigtsmæssigt.

af ledige bestyrelsesposter, og der skal foreslå lige mange kvinder og mænd. Indstillingsorganet skal påse at de indstillede kandidater opfylder de krav/kompetencer for eksterne medlemmer af bestyrelsen, der er fastsat i CBS' vedtægt.

6. Udpegningsorganet vælger blandt de indstillede kandidater, hvilke af kandidaterne, der *i prioritert rækkefølge* skal tilbydes posten som formand for CBS' bestyrelse – *underforudsætning af ministerens godkendelse*. Udpegningsorganet skal tilstræbe, at den samlede bestyrelse har en ligelig sammensætning af kvinder og mænd i overensstemmelse med principperne i ligestillingsloven.
7. Formanden for udpegningsorganet kontakter kandidaterne i henhold til udpegningsorganets prioritering.
8. Såfremt kandidaterne accepterer fremsender Formanden for udpegningsorganet indstilling til ministerens godkendelse.
9. Lykkes det ikke via ovenstående proces at udpege en ny formand for CBS' bestyrelse, kontakter formanden for udpegningsorganet formanden for indstillingsorganet og beder indstillingsorganet indstille yderligere kandidater fra den oprindelige pulje af kandidater.
10. Rekrutteres den nye formand for CBS' bestyrelse fra den siddende bestyrelse tiltræder vedkommende posten for en 4-årig periode eller for den resterende periode af vedkommendes funktionsperiode i bestyrelsen. Rekrutteres den nye formand for CBS' bestyrelse uden for den siddende bestyrelse tiltræder vedkommende posten for en 4-årig periode med mulighed for genudpegning i yderligere 4 år.

Proces for genudpegning af eksterne medlemmer af CBS' bestyrelse, herunder bestyrelsesformanden

1. Bestyrelsen drøfter mulighed for genudpegning, herunder om vedkommende eksterne medlem af bestyrelsen, herunder bestyrelsesformanden, ønsker genudpegning (i fald genudpegning ikke ønskes sættes proces for rekruttering/udpegning af nyt eksternt medlem, herunder bestyrelsesformanden, i gang).
2. Bestyrelsesformanden beder udpegningsorganet tage stilling til genudpegning af det eksterne medlem af bestyrelsen, herunder bestyrelsesformanden.
3. Genudpegning foretages af udpegningsorganet. For så vidt angår bestyrelsesformanden, forelægges genudpegningen til uddannelses- og forskningsministerens godkendelse. Beslutter udpegningsorganet ikke at genudpege et medlem, igangsættes processen for indstilling og udpegning af et nyt eksternt bestyrelsesmedlem.
4. Såfremt udpegningsorganet foretager genudpegning genudpeges det eksterne medlem af bestyrelsen for en 4-årig periode. For så vidt angår genudpegning af bestyrelsesformanden genudpeges denne efter ministerens godkendelse for en 4-årig periode.

Bilag 2: Funktionsperiode for eksterne medlemmer i CBS' bestyrelse

I henhold til vedtægten udpeges medlemmerne for 4 år ad gangen. Man kan max sidde i 2 perioder á 4 år.

	Periode 1		Periode 2	
	Start	Slut	Start	Slut
Lisbet Thyge Frandsen	01-07-2010	30-06-2014	01-07-2014	30-06-2018
Karsten Dybvad	01-07-2011	30-06-2015	01-07-2015	30-06-2019
Arvid Hal-lén	01-02-2012	31-01-2016	01-02-2016	31-01-2020
Alfred Jo-sefsen	15-06-2013	14-06-2017	15-06-2017	14-06-2021
Mette Ve- stergaard	01-02-2016	31-01-2020		
Michael Rasmussen	01-02-2016	31-01-2020		

Funktionsperiode for formand og næstformand i CBS' bestyrelse

	Start	Slut
Formand, Karsten Dybvad	01-02-2016	30-06-2019
Næstfmd, Michael Rasmussen	01-06-2018	-

Nyt medlem: Bestyrelsens kompetencer

Den samlede bestyrelse

Bestyrelsens medlemmer skal, med henblik på at kunne varetage den overordnede og strategiske ledelse af universitetet, tilsammen have erfaring og indsigt i:

- Forskning
- forskningsbaseret uddannelse
- videnformidling
- videnudveksling
- universitetets opgaveområder

De eksterne medlemmer tilsammen

De eksterne medlemmer udpeges i deres personlige egenskab. De eksterne medlemmers kompetencer skal tilsammen:

- afspejle universitetets opgaver

De eksterne medlemmer skal tilsammen have indsigt i:

- forskning
- forskningsbaseret uddannelse
- ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber
- mindst ét af de eksterne medlemmer skal have erfaring som anerkendt forsker

De eksterne medlemmer skal komme fra forskellige sektorer, fx andre forskningsinstitutioner, kulturlivet, offentlige virksomheder, det private erhvervsliv m.v.

Blandt de eksterne medlemmer bør erfaring med universitetsledelse – gerne med internationalt perspektiv – og erfaring med offentlig forvaltning være repræsenteret.

Individuelle krav til eksterne medlemmer

- De eksterne medlemmer skal hver især have en kandidatuddannelse eller en uddannelse på tilsvarende niveau

Bestyrelsесformanden

Bestyrelsесformanden skal have erfaring med strategisk ledelse af en stor virksomhed eller organisation og væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold.

Bestyrelsens opgaver

Bestyrelsen er øverste myndighed for CBS. Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS.

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at CBS løfter sin opgave, dvs. driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for erhvervsøkonomiske fagområder og dermed beslægtede fagområder.

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at CBS' forskning og uddannelser udvikles løbende.

Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler effektivt og til størst mulig gavn for samfundet og universitetets formål.

De eksterne medlemmer af bestyrelsen skal endvidere fungere som brobyggere og ambassadører for universitetet med henblik på at styrke universitetets samfundsmæssige legitimitet og opbakning.

Bestyrelsen har i øvrigt følgende opgaver og beføjelser:

- 1) Bestyrelsen godkender efter indstilling fra rektor CBS' budget, herunder fordelingen af de samlede ressourcer og principperne for ressourcernes anvendelse, og underskriver årsrapport og revisionsprotokol.
- 2) Bestyrelsen udarbejder CBS' vedtægt og ændringer hertil, som godkendes af Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte efter delegation fra ministeren.
- 3) Bestyrelsen sikrer, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.
- 4) Bestyrelsen indgår en strategisk rammekontrakt med ministeren. Den strategiske rammekontrakt skal indeholde strategiske mål for CBS' opgaver.
- 5) Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor for CBS og ansætter og afskediger efter indstilling fra rektor universitetsdirektøren.
- 6) Bestyrelsen kan efter indstilling fra rektor beslutte at oprette en stilling som prorektor. Bestyrelsen ansætter og afskediger i så fald prorektor efter indstilling fra rektor.
- 7) Bestyrelsen udpeger institutionsrevisor som skal være statsautoriseret revisor, samt underretter Rigsrevisionen og ministeren om antagelse og afskedigelse af institutionsrevisor og om årsagen til revisorskift.
- 8) Bestyrelsen kan for masteruddannelser, der udbydes i samarbejde med andre universiteter eller med uddannelsesinstitutioner, beslutte, at repræsentanterne for det videnskabelige personale i studienævnet kan omfatte henholdsvis videnskabeligt personale eller undervisere ansat på disse institutioner.

Bestyrelsesformandens opgaver

Bestyrelsesformanden har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde.

Bestyrelsesformanden er på CBS' vegne ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren og deltager på vegne af CBS på de som minimum to årlige møder med uddannelses- og forskningsministeren.

Bestyrelsesformanden disposerer sammen med et andet medlem af bestyrelsen over CBS' faste ejendom.