



Samlet opgørelse af målopfyldelse for Copenhagen Business School strategiske rammekontrakt 2018-2021

Den samlede opgørelse af målopfyldelsen for kontrakten dokumenterer institutionens arbejde med at opfylde de enkelte mål i den strategiske rammekontrakt i kontraktperioden.

Copenhagen Business School har følgende mål i kontraktperioden 2018-2021:

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

Strategisk mål 1

CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

Det er yderst centralt for CBS at rekruttere flere forskere, da forskningsunderstøttelsen af den store uddannelsesportefølje er afgørende. CBS' samlede forskerbestand i 2021 var på 521 årsværk (omfatter kun VIP-bestand fra adjunkt til professor). Den samlede forskerbestand er således steget med 88 årsværk i hele kontraktperioden. Antallet af ansøgninger til videnskabelige stillinger er også steget i hele kontraktperioden.

CBS anvender shortlisting som en del af kvalitets sikringen i rekrutteringsprocessen. Af de i alt 1.325 ansøgninger til videnskabelige stillinger, som CBS modtog i 2021, blev 27 pct. shortlistet, mens 24 pct. efterfølgende blev vurderet som kvalificerede shortlistede ansøgere. Det giver i gennemsnit 4 kvalificerede ansøgere per stilling, hvilket er en stigning på 0,4 kvalificerede ansøgere pr. stilling i forhold til 2020 og en stigning på 1,6 kvalificerede ansøgere pr. stilling sammenlignet med baseline. Det er således CBS' vurdering, at det vedvarende fokus på kvalitet i ansættelser og processerne herom har den ønskede effekt.

CBS har fra kontraktperiodens start haft et mål om at øge ph.d.-bestanden og lykkedes væsentligt hermed i kontraktperiodens begyndelse. Fra 2020 til 2021 er ph.d.-bestanden faldet med 9 personer, men set over flere år er CBS lykkedes med at fastholde en bestand på omkring 200 ph.d.-studerende, hvilket CBS anser for at være et passende niveau.

Når det gælder forskningsproduktiviteten og kvaliteten af samme, har der været en positiv udvikling igennem hele kontraktperioden. CBS har som mål at følge udviklingen i publicering under Academic Journal Guide (AJG) udarbejdet af Association of Business Schools. Denne liste dækker hovedparten af de mest prestigefyldte tidsskrifter inden for CBS' fagområder. På tværs af institutter og fagmiljøer er der særligt fokus på publicering i de to øverste kategorier, 4 og 4*.

CBS har i kontraktperioden gjort en stor indsats for at øge kvaliteten i publiceringen og øge antallet af publikationer på AJG-listens niveau 4 og 4*, hvilket også afspejles i den relevante datakilde. Antallet af publikationer er steget til 131 i 2021, hvilket er en stigning på 73 publikationer fra baselineåret i 2017.

Andelen af peer reviewede tidsskriftsartikler samt bøger, bogkapitler og antologier som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier, er i kontraktperioden faldet en smule (begge er faldet 3 procentpoint fra 2019 til 2021). Her vurderer CBS, at der er en direkte sammenhæng mellem det højere antal artikler publiceret i de mest prestigefyldte kategorier og den lavere andel af peer reviewede artikler generelt. Publicering i et AJG 4 og 4* tidsskrift vil typisk være forbundet med en væsentlig større arbejdsindsats og tage længere tid, hvorfor en investering i stræben efter den højeste forskningskvalitet kan komme med prisen, at der skrives lidt færre peer reviewede artikler. Ser man på antal BFI-point per VIP-årsværk er denne dog steget fra 3,0 i 2018 til 3,3 i 2021. Til gengæld ligger tallet fortsat under baseline på 3,6 fra 2017. CBS anser ikke dette som et problem. Det er formentlig et udtryk, jf. ovenstående, for CBS' øgede fokus på publicering i de mest prestigefyldte tidsskrifter, og dermed en konsekvens af, at CBS har fokus på kvalitet frem for produktivitet i forskningspubliceringsstrategi.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

For at imødegå det øgede behov for strategisk udviklingskraft på CBS, udvidede CBS den 1. februar 2021 ledelsen med en prorektor. Tilføjelsen af en prorektor har betydet en ændring i ledelsesstrukturen. Direktionen består nu af rektor, prorektor, direktør samt dekan for uddannelse og dekan for forskning. Prorektor indgår som stedfortræder for rektor i linjeledelsen og har overtaget ledelsen af CBS' 11 institutledere, der tidligere lå hos dekanen for forskning. Tilføjelsen af en prorektor har stor betydning for den fortsatte udvikling af forskningsorganisationen og udviklingen af kvalitet i rekruttering.

Det er blandt andet blevet muligt at styrke CBS' interne kvalitetssikringsorgan, CWAC (CBS-wide Appointment Committee). Tidligere var rektor formand for CWAC. Den rolle er nu overgået til dekanen for forskning, der sammen med dekanen for uddannelse (næstformand) og fire VIP-medlemmer udpeget af Akademisk Råd har opgaven med at vurdere om en given kandidat skal indstilles til ansættelse eller ej, når et institut ønsker at ansætte en lektor eller professor. CWAC's arbejde bygger på CBS' REEAD¹-model, som beskriver forventningerne til akademiske aktiviteter på forskellige stillingsniveauer på CBS. CWAC's kvalitetssikringsfunktion spiller dermed en vigtig rolle i den langsigtede øgning af forskningskvalitet med fokus på såvel vidensproduktion som forskningsbaserede uddannelser og videndeling med samfundet.

Som opfølgning på CBS' nye strategi fra sommeren 2020, indledte CBS en proces med revision af de institutspecifikke strategier, herunder revision af institutternes publiceringsstrategier. Dette arbejde blev færdiggjort i 2021 efter tiltrædelse af ny prorektor. Alle institutter på CBS har nu opdaterede institutstrategier fra 2021-2025 herunder strategi for publicering, der relaterer sig til CBS' overordnede strategi.

I kontraktperioden har CBS udarbejdet en model for implementering af forfremmelsesspor fra lektor til professor, jf. ny stillingsstruktur. CBS vedtog i maj 2021 en plan for, hvordan forfremmelsessporet implementeres på CBS. Dette indebærer politik og procedure for de tre led i processen: 1) hvordan en lektor optages på forfremmelsesprogrammet (inkl. vurdering i en Promotion-track Entry Review Committee), 2) den forventede progression mens en lektor er på forfremmelsessporet, samt 3) den endelige udnævnelse til professor (eller exit fra forfremmelsessporet). Første ansøgningsrunde til forfremmelsessporet åbnede i efteråret 2021 og er nu i proces.

I forbindelse med implementering af forfremmelsessporet har CBS i kontraktperioden udarbejdet fælles indgangskriterier til lektor-, adjunkt- og professorstillinger dvs. kompetencer, det kan forventes, at den enkelte videnskabelige medarbejder besidder, når man indtræder i stillingen. Indgangskriterierne er et supplement til den eksisterende REEAD-model og danner derudover grundlag for den vurdering, som CWAC foretager af en given kandidat.

Beskæftigelse er et nøglemål for, om ph.d.-uddannelserne leverer de transformative kompetencer, der efterspørges i academia og erhvervsliv. Der er på tværs af CBS forskellig tilgang og fokus på placement af ph.d.-uddannede og derfor har CBS siden 2020 haft fokus på, hvordan institutternes indsats på området kunne styrkes på tværs af organisationen. Dette har blandt andet resulteret i, at der i 2021 er blevet udpeget en placement officer på alle institutter. Placement officererne har til opgave at understøtte og udvikle lokale aktiviteter på institutterne, der kan styrke de ph.d.-studerendes placement-udsigte, samt – i samarbejde med dekanen for forskning og ph.d.-skolelederen – at identificere og udvikle initiativer på tværs af CBS. Derudover gik Ph.d.-skolen i efteråret 2021 i gang med at forberede en exit-undersøgelse for alle ph.d.-dimittender, som skal gennemføres i begyndelsen af 2022 med det formål at få mere viden om dimittendernes beskæftigelse og karriereplaner.

I 2021 har CBS opstartet et benchmarking-netværk med WU Vienna University of Economics and Business og University of St. Gallen, hvor der bl.a. arbejdes på fælles benchmark på forskningsområdet. På grund af COVID-19-rejserestriktioner er der indtil videre kun blevet afholdt to halvdagsworkshops online i juni og november. Derudover er der i den mellemliggende periode udvekslet data, viden og politikker. Fokus har i 2021

¹ REEAD står for Research, Education, External funding, Academic citizenship and leadership and Dissemination

været på benchmarking ifht. faculty management, herunder forskeres karriereveje. Netværket er fortsat aktivt og kører videre i 2022.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 1

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling af CBS' forskningsorganisation					
Antal ansøgninger*	175	686	720	895	1315
Shortlistede ansøgere*	110	298	257	268	351
Shortlistede kvalificerede ansøger*	89	249	217	240	318
Nyrekrutterede videnskabelige medarbejdere*	34	89	76	69	79
Bestand (årsværk)**	433	456	478	494	521
Ph.d.-bestanden i antal personer	192	185	209	208	199
Publicering i AJG og BFI					
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 og 4* på AJG-listen	58	88	86	111	131
Antal BFI-point per VIP-årsværk	3,6	3,0	2,9	3,2	3,3
CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer					
Andel af publikationer som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier***					
Tidsskriftsbidrag - peer reviewede	59%		59%	53%	56%
Bøger, bogkapitler og antologier - peer reviewede	39%		39%	46%	36%

*Baseline for 2017 er blevet rettet. I den oprindelige baseline indgik der stillinger, som var blevet afsluttet i 2017, men hvor tiltrædelsen først var i 2018. I den nye baseline indgår der kun stillinger, som blev afsluttet i 2017 og hvor tiltrædelsen var i 2017.

** VIP-bestand fra adjunkt til professor

*** Baseline er etableret i 2019

Strategisk mål 2

CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS har i kontraktperioden ønsket at rodfæste arbejdet med at tiltrække strategisk relevante forskningsmidler i institutmiljøerne. Det har været centralt for arbejdet med dette mål at institutterne har udarbejdet institutspecifikke strategier for ekstern finansiering og tilpasset dem til den nye strategi for CBS, som blev vedtaget i 2020. Der pågår et løbende arbejde for institutterne med at skærpe deres profil og her spiller ekstern finansiering af nye forskningsprojekter en væsentlig rolle. I kontraktperioden har hvert institut udpeget en fundingkoordinator, som i dialog med institutledelsen og den centrale forskningsstøtteenhed koordinerer instituttets ansøgningsaktiviteter. Det ekstraordinært høje hjemtag i 2020 har i 2021 givet anledning til, at institutterne kunne prioritere skarpere i forhold til hvilke fonde, de ønskede at søge.

Det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler er faldet fra 171,2 mio. kr. i 2020 til 150,2 mio. kr. i 2021, men ligger stadig næsten 30 mio. kr. over baseline fra 2017. Faldet fra 2020 til 2021 var forventeligt og skyldes, at 2020 var en exceptionelt godt år med øget ansøgningsaktivitet og udbydelse af ekstra midler hos nogle bevillingsgivere. Det høje 2020-hjemtag betød, at institutterne i 2021 neddrolede ansøgningsaktiviteten og indsendte færre ansøgninger for at koncentrere sig om at få igangsat forskningsaktiviteter. Derudover var der et efterslæb fra 2020, hvor en del aktiviteter var blev udskudt pga. COVID-19 restriktioner, hvorfor der i 2021 ikke var det samme behov for at tiltrække eksterne midler.

CBS bemærker også, at tilgangen af bevillinger, der ligger inden for institutternes specifikke strategier (der dækker bredere end det overordnede fokus på excellence-midler) er vokset fra 94,4 mio. kr. i 2019 til 115,4 mio. kr. i 2021. CBS vurderer således, at udviklingen i tiltrækningen af de eksterne midler opfylder det strategiske mål.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i kontraktperioden ønsket at rodfæste arbejdet med at tiltrække strategisk relevante forskningsmidler i institutmiljøerne. Af denne grund har det været centralt i arbejdet med dette mål, at hvert enkelt institut har skulle udarbejde en strategi for ekstern finansiering. CBS vedtog en ny strategi i 2020 og på denne baggrund har institutterne skulle tilpasse deres strategier for ekstern forskning med denne. Der pågår et løbende arbejde for institutterne med at skærpe deres profil og her spiller ekstern finansiering en væsentlig rolle. Det ekstraordinært høje hjemtag i 2020 har i 2021 givet anledning til, at institutterne kunne prioritere skarpere i forhold til hvilke fonde, de ønskede at søge. I kontraktperioden har hvert institut fået en fundingkoordinator, som i dialog med institutledelsen og den centrale forskningsstøtteenhed koordinerer instituttets ansøgningsaktiviteter.

CBS besluttede i kontraktperioden at supplere det eksisterende målepunkt for tilgang af bevillinger fra særligt prestigefulde fonde og programmer med et mål for tiltrækning af midler med fokus på relevansnære formål. Bevillingsgiverne defineres i dette tilfælde som alle private fonde, Innovationsfonden, EU (uden for ERC og MSCA) samt offentlige virksomheder (Region Hovedstaden, Rigshospitalet etc.). Den første opgørelse på dette målepunkt viste, at 121 mio. kr. af CBS' 171 mio. kr. fra eksterne bevillingsgivere kan betegnes som relevansnære. Dette tal er i 2021 faldet til 88,5 mio. kr., hvilket blandt

andet hænger sammen med, at det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler er faldet i samme periode. Det er dog i kontraktperioden blevet tydeligt, at definitionen og målingen af relevansnære midler er vanskelig, da opgørelserne bliver meget håndholdte. Af denne årsag vil CBS gå væk fra at måle på relevansnære midler efter kontraktens udløb og i stedet anvende mål for det samlede hjemtag af eksterne forskningsmidler.

I forlængelse af CBS' nye strategi ønsker CBS at prioritere disciplinær og interdisciplinær forskning af allerhøjeste kvalitet i udforskningen af de store samfundsmæssige spørgsmål og udfordringer. Dette har i første omgang ført til, at forskningsindsatsen er intensiveret inden for Grøn omstilling. CBS har rekrutteret en transformation officer til at stå i spidsen for en tværorganisatorisk indsats, som bl.a. har udmøntet sig i, at CBS har identificeret de grundtemaer, hvor vi bidrager til grøn omstilling inden for forskning og uddannelse. Derudover har CBS etableret en række relevante partnerskaber, særligt med STEM-området. Endelig har CBS intensiveret kommunikationen vedr. forskningen inden for Grøn omstilling, bl.a. i form af et site dedikeret hertil med historier og nyheder om grøn omstilling på CBS.

Som led i den nye strategi er institutternes strategiske arbejde blevet suppleret med et fokus på at styrke CBS' rolle i erhvervsfremmesystemet og de nye erhvervsklynger samt øget administrativ support af forskningspartnerskaber med private og offentlige virksomheder.

Ændringer

Udarbejdelse af et mål for impact i CBS' REEAD-model, som fremgår af handleplanen for 2021 er blevet udskudt til 2022.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 2

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling i tiltrækningen af strategisk prioriterede midler					
Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (mio.kr.)	52,8	75,9	52,9	43,0	56,9
Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (mio.kr.)	121,9	181,7	133,2	171,2	150,2
Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering*	94,4		94,4	98,3	115,4

*Baseline er etableret i 2019

Strategisk mål 3

CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS' mål om at øge de studerendes læringsudbytte har i kontraktperioden krævet en ambitiøs indsats inden for blended learning, aktiverende undervisning og feedback.

Ambitionen om at øget antallet af kurser, hvor der anvendes blended learning er blevet indfriet i kontraktperioden, hvor antallet af kurser med blended learning er steget fra 269 i 2019 til 703 i 2021. Der har i kontraktperioden været et krav om, at alle uddannelser udvikle og implementerede en strategi for blended learning. Dette krav er blevet mødt. Udviklingen i antallet af kurser med blended learning har også været påvirket af COVID-19 restriktioner, da al undervisning fra den ene dag til den anden skulle omlægges til 100 pct. onlineundervisning. På den ene side betød denne strategiske indsats, at CBS ikke var helt uforberedt på denne undervisningsform og havde erfaring med den nødvendige tekniske og didaktiske support, da pandemien ramte. På den anden side har nedlukningen fra den ene dag til den anden også givet CBS en lidt for forceret online overgang, der ikke lever op til vores ambitioner om øget fokus på læring og anvendelse af onlineundervisning som et supplement til tilstedeværelsesundervisning, med bedre muligheder for interaktion og dialog. Dette er et opmærksomhedspunkt, som beskrives nedenfor under understøttende aktiviteter.

Det øgede udbud af kurser med blended learning kræver kompetenceudvikling af CBS' undervisere. I kontraktperioden er der sket en lille fremgang i antallet af deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering fra baseline (fra 332 deltagere i 2017 til 397 deltagere i 2021). Antallet af deltagere har dog varieret en del og var i 2019 på 536 for så at falde til 207 i 2020. Denne faldende aktivitet i pædagogisk opkvalificering skal ses i lyset af COVID-19-relaterede ændringer og prioriteringer, men der har i hele perioden være fokus på at øge antallet af deltagere. Af denne årsag er det positivt, at antallet af deltagere er steget med 190 fra 2020 til 2021 og det forventes at stige yderligere de kommende år. Stigningen fra 2020 til 2021 skyldes bl.a., at der i 2021 er arbejdet målrettet med at få vores eksterne lektorer til at deltage i didaktisk-pædagogiske kurser.

Et af de vigtigste værktøjer til at øge de studerendes læring er feedback. CBS besluttede i starten af kontraktperioden, at der i 2021 skulle være et feedbackelement i løbet af alle kurser og ikke bare ved afslutning af kurset. For at højne læringsniveauet mest muligt har CBS fokus på løbende tilbagemelding under de enkelte kursusforløb, der netop sigter mod at højne den studerendes læring igennem hele kursusforløbet. De studerendes vurdering af, om der var feedbackelementer integreret i undervisningen, er på en skala fra 1-5 steget fra 3,55 i 2017 til 3,6 i 2021. Her er det dog værd at bemærke, at der er sket et lille fald siden sidste år, fra 3,74 til 3,6. Der blev i 2021 foretaget en vurdering af alle kursusbeskrivelser med henblik på, om kurset havde feedbackaktiviteter og om de var tilfredsstillende beskrevet. Resultatet af undersøgelsen var, at det på nuværende tidspunkt kun er 9 pct. af kurserne (93 kurser), hvor det fortsat vurderes, at der ikke er feedbackaktiviteter. Det forventes, at de studerendes vurdering af feedback vil stige som følge af arbejdet med at få beskrevet feedbackaktiviteter i alle kurser.

I kontraktperioden har alle uddannelser skulle udarbejde en plan for, hvordan aktiverende undervisningsformer kunne integreres i studierne. Dette målrettede arbejde har resulteret i, at antallet af kurser med aktiverende undervisningsformer er steget fra 404 i 2018 til 980 i 2021.

De studerendes egen vurdering af hvor mange effektive timer om ugen, de bruger på at studere er faldet fra 33 timer i 2019 til 32 timer i 2021. Dermed er de studerende angivelse

af studieintensitet det samme i 2021 som i 2020. Det er ikke overraskende, at vurderingen af de studerende tidsforbrug på undervisning og forberedelse ikke er steget markant de sidste to år, som har været præget af lock-down, onlineundervisning og virtuelle gruppearbejder. Faktisk er en reduktion på blot en enkelt time et tegn på, at de studerende har fastholdt en god arbejdsindsats på trods af svære vilkår. De studerendes tidsforbrug vil dog fortsat være et opmærksomhedspunkt for CBS, hvorfor det også er videreført i den Strategiske Rammekontrakt for 2022-2025.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Igennem hele kontraktperioden har CBS arbejdet med et pilotprojekt om karakterfrit 1. år og aktiverende undervisning på uddannelsen HA (psyk). Pilotprojektet er gennemført for to årgange. Forsøget har været fulgt af et forskningsteam primært med henblik på konsekvenser for de studerende læring og former for stres. Forskningsprojektet har vist en høj grad af ambivalens, som grunder i, at de studerende har været vant til at få karakterer og har haft svært ved at frigøre sig fra denne målestok. Meget af de studerendes (studie)identitet er bygget op omkring at være højt præsterende studerende fra gymnasiet og det er svært for dem at vurdere sig selv og egen præstation uden karakterer, hvilket har skabt noget usikkerhed. I modsætning hertil er der en følelse af lettelse over ikke at blive målt og vejret. En konklusion på pilotprojektet er, at det er vanskeligt at gøre noget ved præstationskulturen isoleret på første år, fordi de studerende kommer direkte fra en kultur, der er gennemsyret af karakterer og fordi de ved, at de skal have karakterer efterfølgende på andet år. En positiv effekt af pilotprojektet er, at de samtaler der har været afholdt med de studerende (interviews) i mange tilfælde har givet anledning til refleksivitet omkring de studerendes egne handlinger og muligheder for at flytte fokus til læring og fællesskab snarere end individuel præstation. CBS har valgt at fortsætte med det karakterfrie første år på HA (psyk) og har tillige indført et karakterfrit første semester på BSc Digital Management.

CBS har i den sidste del af kontraktperioden arbejdet med at udvikle en måling af udvalgte læringsmål "Assurance of learning" (AoL), således at de lever op til krav fra den internationale akkreditering AACSB. På baggrund af piloter på enkelte uddannelser er der i 2021 blevet indført den første AoL måling på alle uddannelser i 2021.

I kontraktperioden er CBS' satsning på blended learning blevet intensiveret og systematiseret. På grund af lock-down og en periode med 100 pct. onlineundervisning har der i en periode ikke været fokus på tilstedeværelsesundervisningen, som jo er den ene del i blended learning. CBS ønsker ikke at reducere tilstedeværelsesundervisningen, men gennem digitale læringsprocesser at supplere tilstedeværelsesundervisningen med mere studenteraktivitet uden for klassen.

På grund af lockdown og øvrige COVID-19 relaterede restriktioner har de studerende i halvandet år næsten udelukkende modtaget onlineundervisning. Derfor har CBS i den sidste del af kontraktperioden haft fokus på at genetablere faglig og social tilstedeværelse, så snart det var muligt. Under lockdown blev der igangsat en række tiltag, der skulle hjælpe de studerende, mens de var hjemsendte. Her blev der bl.a. lavet en opsøgende indsats, hvor studerende der var særligt udsatte blev ringet op af en vejleder fra CBS og spurgt ind til, hvordan de havde det. Dette bidrog til, at en del studerende fik den fornødne hjælp til deres studieforbud tidligt. Denne indsats blev forlænget i efteråret 2021 og i 2022. Herudover blev trivselsambassadørerne oprettet; et korps af frivillige studerende, der planlagde og faciliterede sociale og faglige arrangementer for deres medstuderende.

Da campus blev genåbnet i august 2021, blev der lavet en massiv indsats for at byde såvel nye som allerede indskrevne studerende velkommen. Ud over den sædvanlige studiestart lavede alle uddannelser et rebootprogram for 2. og 3. årsstuderende. Formålet var, at alle studerende kunne mødes med deres medstuderende og genetablere relationer og dermed styrke faglige fællesskaber og understøtte læring. En samlet evaluering af studiestartsreboot forventes at foreligge i foråret 2022.

I den sidste del af kontraktperioden har CBS haft fokus på vores DVIP med henblik på faglig og pædagogisk opkvalificering og kvalitetssikring. Der er bl.a. på baggrund af interviews på institutterne og spørgeskemaundersøgelser blandt alle DVIP indført en række tiltag, som skal knytte dem endnu tættere til CBS. Det er bl.a. tiltag som betaling for deltagelse i DVIP-relevante faglige arrangementer på instituttet med henblik på bedre integration i det faglige miljø, betaling for deltagelse i didaktisk-pædagogiske kurser hos CBS Teaching & Learning samt introduktion af VIP-buddy-ordning og betaling for deltagelse i koordinerings-/lærermøder med den fagansvarlige.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 3

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling af blended learning i undervisningen					
Antal kurser hvor der anvendes blended learning*	269		269	305	703
Antal deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering	332	374	536	207	397
Fokus på feedback					
Studerendes vurdering af feedback: ”Jeg oplevede, at der var feedback elementer integreret i undervisningen”. Skala fra 1-5, gennemsnit	3,55	3,59	3,64	3,74	3,6
Antal kurser med aktiverende undervisningsformer (obligatoriske godkendelsesopgaver, aktiv undervisningsdeltagelse (som ny prøveform) o.lign.**	404	404	420	781	980
De studerendes angivelse af studieintensitet					
Måling af de studerendes vurdering af tidsforbrug på undervisning og forberedelse*	33		33	32	32

* Baseline er etableret i 2019

** Opgørelsen af indikatoren for 2018 er korrigeret i statusredegørelsen for 2018 efter aftale med Uddannelses- og Forskningsministeriet. Opgørelsen for 2018 indeholder retteligt herefter alle kurser med aktiverende undervisningsformer. Den oprindelige opgørelse indeholdt kun obligatoriske godkendelsesopgaver. Opgørelsen i 2019 er opgjort på samme måde.

Strategisk mål 4

CBS vil give de studerende relevante kompetencer

CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

Interessen for CBS' uddannelser, herunder også de nyudviklede uddannelser, samt dimittendernes ledighedsgrad har i hele kontraktperioden været yderst tilfredsstillende. Ledigheden for CBS' dimittender er faldet over perioden fra 7,1 pct. i 2017 til 5,6 pct. i 2021. Samtidig er CBS' mål om at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter opfyldt. Enkelte uddannelser oplever stadig en dimittendledighed, der ikke lever op til forventningerne for CBS. Disse uddannelser følges nøje og sammen med studieledelsen, ser man dels på indhold og form, dels på muligheden for at hjælpe dimittenderne med at komme i job, og endelig overvejer vi hele tiden størrelsen af optaget og i sidste ende om uddannelsen skal fortsætte. CBS' forslag til studiepladsreduktion i forbindelse med aftalen om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" bygger i overvejende grad på, at der reduceres i de uddannelser med høj dimittendledighed.

CBS' dimittender er både vigtige og efterspurgte i erhvervslivet og skal derfor have kompetencer, der matcher erhvervslivets nuværende og fremtidige behov. For at imødekomme aftagernes fremtidige behov har CBS i løbet af kontraktperioden i tæt samarbejde med ca. 3000 interessenter udviklet ni ambitiøse institutionelle læringsmål, som vi kalder Nordic Nine. Disse læringsmål balancerer behovet for en høj forskningsbaseret businessfaglighed med bredere menneskelige og transformativ kompetencer. Arbejdet med implementering af Nordic Nine beskrives nedenfor under understøttende aktiviteter.

CBS udbyder fem forskellige erhvervskandidatuddannelser. Muligheden for igen at få gratis deltidsuddannelse til revisorer er fortsat en succes med mange deltagere, mens efterspørgslen på de øvrige tilbud fra e-business og cand.merc. har været yderst beskedent. Der er sket en stigning i antallet af STÅ på erhvervskandidatuddannelserne fra 191 i 2019 til 247 i 2021. Der er således ikke sket en ændring fra 2020 til 2021. Vi vurderer, at tallene og interessen for erhvervskandidatuddannelsen afspejler, at der endnu ikke er mange bachelorer på arbejdsmarkedet, som vurderes at være den primære målgruppe for erhvervskandidatuddannelsen.

CBS er landets største udbyder af erhvervsrettet deltidsuddannelse. CBS' nye fleksible Master of Business Development, rettet mod medarbejdere i private virksomheder, der blev introduceret i 2018, har fortsat et stigende antal fag og studerende og vi ser den som en væsentlig brik i udviklingen af mulighederne for livslang læring. Antallet af årselever er steget fra 30 i 2018 til 81 i 2021. På HD-uddannelsen muliggjorde nye rammer i 2020, at CBS kunne præsentere et nyt og mere fleksibelt udbud. Der blev i 2021 lanceret et vinter- og et sommeroptag, hvilket stigningen i antal årselever afspejler. Der er sket en stigning på 52 årselever fra 2020 til 2021. Søgningen til HD viser, at mange års stille nedgang er vendt, så der nu er en stigende interesse.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

I efteråret 2020 blev der igangsat en implementering af Nordic Nine i alle daguddannelser. Alle uddannelser skulle revidere deres kompetenceprofiler, så de afspejler ambitionerne i Nordic Nine og de skal påbegynde arbejdet med at revidere læringsmål, så alle studerende igennem deres uddannelsesforløb opnår disse kompetencer. Alle reviderede kompetenceprofiler er nu godkendt og danner grundlag for reviderede læringsmål, der nu er under udarbejdelse. Derudover er der lavet en samlet

projektorganisering for hele Nordic Nine projektet, der både skal sikre de strukturelle forudsætninger, kommunikationen til interne og eksterne interessenter, kvalifikationer hos undervisere og målinger på, hvorvidt kompetencerne opnås hos de studerende og hvilken effekt de har.

Ved siden af ovennævnte arbejde med fremtidens kompetencer er der igangsat et arbejde med at revidere hele uddannelsesporteføljen (på bachelor- og kandidatniveau) med henblik på at gøre denne mere transparent for både ansøgere og arbejdsgivere, mere fleksibel for studerende, bredere for undervisere og med bedre synergier for organisationen. Der blev truffet principiel beslutning om strukturen for CBS' kandidatuddannelser i efteråret 2021 og en revision af bacheloruddannelserne er herefter påbegyndt.

I kontraktperioden har CBS arbejdet på at øge fleksibiliteten i uddannelsesudbuddet inden for HD og Master. CBS har blandt andet redesignet sine Executive MBA-uddannelser, så der nu udbydes en samlet med fleksibel Executive MBA. Den redesignede Executive MBA er kommet godt fra start såvel fagligt som kommercielt. Til opstarten i 2021 var der et fyldt hold og specielt de nye "Concentrations" som gennemføres sammen med fuldtids MBA er blevet meget positivt modtaget. Flere af deltagerne nævner således disse som en væsentlig årsag til at de har valgt CBS EMBA. Tilsvarende er den fleksible opstart med mulighed for studiestart både i forår og efterår blevet godt modtaget.

Ud over en fleksibel Executive MBA-uddannelse har CBS også udviklet en fleksibel Master of Business Development. Uddannelsen blev i 2021 godkendt til også at blive udbudt på engelsk. Dette er et svar på de behov, der efterspørges i den private sektor i Danmark. Derudover er der også udviklet særlige forløb til sektorer så som Life Science, den finansielle sektor og Real Estate, og der udbydes også mange fag med digitalisering som omdrejningspunktet for forretningsudvikling, da det alt sammen er kompetencer, der efterspørges.

Ændringer

Ikke relevant

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 4

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Dimittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet					
Ledighed for CBS' dimittender i pct.	7,1%	6,6%	6,6%	6,8%	5,6
Erhvervskandidatuddannelser					
Aktivitet (STÅ) på erhvervskandidatuddannelser.*	191		191	247	247
Fleksibel leverance af forløb inden for HD og Master					
Aktivitet (årselever) på Master of Business Development (MBD)	30,3	30,3	55	68	81
Aktivitet (årselever) på fleksible HD-uddannelser**	1.073			1.073	1.125

* Baseline er etableret i 2019

** Baseline er etableret i 2020

Strategisk mål 5

CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedside og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlige organisationer om forskning og uddannelse.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS måler på tilgangen af nye eksternt finansierede forskningssamarbejder med eksterne aktører (offentlige såvel som private). I kontraktperioden er antallet af forskningssamarbejder med eksterne aktører faldet fra 75 i 2017 til 60 i 2021. CBS har i kontraktperioden haft udfordringer med at finde en optimal målemetode, hvilket er afspejlet i de store udsving af opgjorte forskningssamarbejder fra en usædvanligt høj baseline i 2017 og frem til 2021. Gennem hele perioden har CBS haft fokus på at indgå forskningssamarbejder med eksterne aktører og har styrket den administrative support vedrørende forskningspartnerskaber. Som resultat af den nye strategi fra 2020 arbejder CBS nu mere proaktivt med at række ud til eksterne partnere på strategisk væsentlige forskningsområder som grøn omstilling, digitalisering og ledelse, og CBS forventer, at dette fremover vil øge antallet af forskningssamarbejder med eksterne aktører.

CBS har i kontraktperioden udviklet og styrket arbejdet med studerende, der engagerer sig i opstart af egen virksomhed. Der har i de seneste år været en stor stigning i antallet af start-ups, der gennemgår uddannelsesaktiviteter via Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). I kontraktperioden har CBS arbejdet for, at de studerendes erfaringer med at opstarte egen virksomhed i højere grad skal knyttes til den akademiske læring på studiet, således at de to aktiviteter kan understøtte hinanden. Dette sker gennem en større integration i kurser og en stærk stigning i antallet af studerende, der kommer i praktik i en start-up. Grundet COVID-19 og de lange perioder hvor campus og CSE enten har været fysisk helt eller delvist lukket, så har der dog været et fald i 2021 i studenterstartups. Antallet af studerende der tager internship i deres egen startup har dog fortsat være højt. Internshipprogrammet har desuden gennemgået en større transformation, hvilket har medført meget høje positive evalueringer, en gennemførselsrate på 100 pct. i 2021 og gennemgående flotte karakterer hos de studerende.

Antallet af formelle partnerskaber er i kontraktperioden steget fra 34 i 2017 til 45 i 2021. Der er dog sket et fald på 11 partnerskaber fra 2020 til 2021. Det skyldes, at CBS i 2021 fik en ny og mere fokuseret partnerskabsmodel, der i højere grad afspejler den nye CBS strategi. Princippet for den nye model er fleksibilitet, tættere på studierne og gennemsigtighed. CBS har nu én type partnerskab: CBS Career Partners med et entydigt formål: At styrke de studerendes karriereparathed.

På baggrund af de opnåede resultater i kontraktperioden, er vurderingen, at CBS har opfyldt det strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

CBS har i kontraktperioden haft fokus på at udvikle nye formater for mødet mellem studerende og virksomheder. Disse møder finder blandt andet sted i form af arrangementer, workshops, seminarer og mentorordning som giver relevante organisationer mulighed for at mødes og tale med studerende og nyuddannede om karrieremuligheder, karriereafklaring og styrke deres kompetencer.

CBS har også haft fokus på at fastholde de internationale studerende og øge deres beskæftigelse i Danmark efter endt uddannelse. Her er visse karriere- og beskæftigelsestilbud, for alle studerende på CBS blevet justeret så både timing og indhold

i højere grad passer til de internationale studerendes behov. Alle de engelsksprogede uddannelsers udfordringer og erfaringer med hensyn til fastholdelse og beskæftigelse er blevet kortlagt, samlet i et inspirationskatalog og drøftet på tværs af uddannelserne. Sammen med bl.a. Dansk Industri og Dansk Erhverv, har CBS spillet en aktiv rolle i flere tiltag, som sigter mod at bygge bro til erhvervslivet, f.eks. *Talent-to-Denmark* og det nationale Partnerskab for Fastholdelse af Internationale Studerende.

COVID-19 restriktioner har dog i den sidste del af kontraktperioden lagt en dæmper på noget af det planlagte arbejde. Der var blandt andet tale om egentlige aflysninger (f.eks. Brobygningsprogram for studerende), fordi de studerende ikke kunne mødes fysisk eller mødes med virksomhederne. Nogle af fastholdelsesaktiviteterne kunne dog implementeres online og med gode resultater. For eksempel deltog CBS – med tre gange så mange deltagere som i tidligere år – i fastholdelsesprojektet Young Professionals in Denmark. Noget tilsvarende gør sig gældende for CBS' Mentoring Programme, hvor der i perioden 2020/2021 deltog mere end 160 mentorer (CBS alumner) og 375 mentees fordelt på mere end 60 forskellige nationaliteter. I løbet af 2021 blev der nedsat en tværgående arbejdsgruppe på CBS, som bidrog med koordination og opdatering af kommunikation til nye internationale studerende.

Gæsteforelæsninger og cases er allerede en vital del af undervisningen på CBS og CBS har i kontraktperioden intensiveret udviklingen af dette arbejde. CBS har blandt andet gennemført et pilotprojekt, der handler om at tilbyde undervisere en struktureret adgang til gæsteforelæsere, paneldeltagere, minicases og data fra CBS' partnervirksomheder, så endnu flere studerende kan få glæde af input fra erhvervslivet. På baggrund af pilotprojektet er der blevet arbejdet videre med at etablere og opbygge en supportfunktion for case-baseret undervisning med fokus på at understøtte udviklingen af undervisningscases, at publicere cases gennem anerkendte publiceringskanaler samt at understøtte brugen af cases i undervisningen gennem rådgivning, sparring og case-samarbejder med erhvervslivet.

Ud over case-baseret undervisning har CBS i perioden arbejdet med at udvikle case-baserede udviklingsprogrammer og læringsaktiviteter, som fx træning og deltagelse i internationale case competitions samt udvikling af en case competition for første års bachelorstuderende.

I kontraktperioden har CBS haft et ønske om at styrke indsatsen inden for entreprenørskab og innovation. Dette er i høj grad kommet til udtryk igennem en række aktiviteter igangsat i CSE. CSE har blandt andet igangsat en række aktiviteter, der skal styrke interaktionen med det omkringliggende entreprenørskabsøkosystem til gavn for studerende og forskere. Dette har betydet et øget aktivitetsniveau omkring CSE's mentor, investor- og alumnerelationer. Foruden oprettelsen af en række nye services rettet mod undervisere og studienævn, er der også blevet igangsat forskellige nye netværk og initiativer for forskere og studerende som på forskellige vis deler ambitionen om at styrke det interne entreprenørskabssystem til gavn for studerende, forskere, startups og de forskelle uddannelsestilbud. I 2021 har CSE også testet et nyt format af for, hvordan endnu flere forskere kan bringes i spil i forbindelse med de sidste mange års vidensproduktion omkring studenterentreprenørskab og uddannelse. Dette har resulteret i en gruppe af forskere, der har været tilknyttet CSE som "researchers in residence".

Derudover har CBS og CSE haft fokus på også at styrke entreprenørskabsindsatsen blandt forskere på CBS, hvor en håndfuld forskere er blevet hjulpet og understøttet i opstarten af forskningsbaserede spinouts. Dette understøttes af de to tværgående universitetsprogrammer Open Entrepreneurship og Spin-off Denmark.

For at styrke forskningssamarbejdet med private virksomheder har CBS styrket den centrale forskningssupports kompetencer på dette område. Dette indebærer både et proaktivt arbejde med at modne idéer og række ud til virksomheder og konkret bistand til at udarbejde ansøgninger om forskningsprojekter med private virksomheder. Derudover har CBS taget en række skridt for at række ud til SMV-miljøer og indledt dialog med eksterne aktører om, hvordan samarbejdsformater kan fungere. Bl.a. via

deltagelse i workshops med Erhvervshuset Hovedstaden. Der samarbejdes ligeledes med DTU om at finde frem til et godt format for SMV-partnerskaber.

CBS har også i kontraktperioden haft fokus på at optimere brugen af aftagerpaneler og har i 2019 etableret et nyt koncept for aftagerpaneler. Siden 2019 har CBS haft aftagerpaneler for hver enkelt uddannelse. I panelerne deltager aftagere med kendskab til uddannelsens faglighed og praksis.

Ændringer

Ikke relevant.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 5

Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører					
Antal forskningssamarbejder med eksterne aktører på eksternt finansierede projekter	75	35	35	61	60
CSE's uddannelsesprogram					
Videnopbygning med henblik på at udvikle kvaliteten i CSE's uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed	Kvalitativ opfølgning fra 2019		Se tekst nedenfor	Se tekst nedenfor	Se tekst nedenfor
Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel					
Antal formelle partnerskaber igennem CBS Erhverv*	34	50	52	56	45

*Baseline for 2017 er blevet rettet. Den oprindelige baseline var 32. Årsagen er en manglende opdatering.

Kvalitativ opfølgning vedr. CSE's uddannelsesprogram

CBS har i løbet af kontraktperioden gennemført en omfattende dataindsamling omkring iværksætter i de meget tidlige faser af virksomhedsoprettelse blandt virksomheder tilknyttet CSE. I forlængelse heraf har CSE gennemgået en organisatorisk omorganisering, der skal sikre, at data samt anden form for fremtidig dataindsamling vil blive viderebragt til gavn for de studerende, deres start-ups og CSE's uddannelsesiltag. Den nyetablerede uddannelsesafdeling under CSE, der blev etableret i 2021, har igangsat en række tilbud og aktiviteter til at understøtte arbejdet med at gøre broen mellem CSE og de mange entreprenørskabsfag på CBS endnu stærkere. Dette har blandt andet medført at flere af de formelle uddannelsestilbud på CBS har inkorporeret CSE's mange programmer og tilbud i deres undervisning og/eller curriculum design.