

2. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERATER - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Punkt 1 – bestyrelsens egen tid, afholdes som lukket møde, hvor direktionen ikke deltager.

Der er derudover ingen lukkede punkter på dagsordenen.

Bestyrelsen har tidligere udtrykt ønske om at blive præsenteret for BiS-platformenes arbejde. I planlægningen af dette møde var det således oprindeligt planen, at BiS Platformen vedr. den maritime industri skulle præsentere deres arbejde. Men siden den plan er der opstået nye og mere presserende emner på bestyrelsens dagsorden, og det er derfor besluttet at udskyde præsentationen, bl.a. for at undgå en situation, hvor bestyrelsen ikke havde tilstrækkelig tid til at engagere sig i en drøftelse med indkaldte gæster.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

- 2.1 Forslag til dagsorden
- 2.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referater

Der er ikke foretaget væsentlige rettelser i forhold til det udsendte udkast fra mødet d. 5. marts.

Referatet af det ekstraordinære bestyrelsesmøde d. 16. maj 2018 er ikke færdigt, men vil blive eftersendt til bestyrelsen inden mødet d. 1. juni.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referaterne på mødet

Bilag:

- 2.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 5. marts 2018
- 2.4 Referat CBS ekstraordinært bestyrelsesmøde 16. maj 2018 (eftersendes)

Emner (brutto) på kommende bestyrelsesmøde d. 11. september 2018:

- Status på rekrutteringsproces (rektor)
- Status på etablering af indstillings- og udpegningsorganer, samt deres opgave
- Bestyrelsens forretningsorden
- Status og ny handleplan for kønsdiversitet i ledelse
- Temadrøftelse: Præsentation ved BiS platformen CBS Maritime
- Det politiske landsskab/nyt om; anbefalinger fra udvalget vedr. bedre universitetsuddannelser (UUU), internationale studerende på universiteterne, evt. nye reformer.
- Temaer til bestyrelsens seminar nov. 2018
- Q2 budgetopfølgning
- Regeringens finanslovsforslag
- Søgning og optag
- Aktivitetsrapport

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2018

Forslag til dagsorden – B2 1. juni 2018

250517

1.	Bestyrelsens egen tid inkl. frokost a. Rekruttering af ny rektor b. Valg af næstformand c. Udpegning til indstillings- og udpegningsorganer d. Rekruttering af nyt eksternt bestyrelsesmedlem	12.00- 14.00
2.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning a. Godkendelse af dagsorden b. Godkendelse af referater	14.00- 14.05
3.	Forskningsredegørelse – drøftelse a. Forskningsredegørelse 2018 b. Institutsammenlægninger	14.05- 14.50
4.	Temadrøftelse: feedback/continuous assessment	15.00- 15.45
5.	CBS' økonomi – beslutning Budgetopfølgning Q1	15.45- 16.00
6.	Strategisk rammekontrakt - beslutning Godkendelse af strategisk rammekontrakt 2018-2021	16.00- 16.20
7.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt a. Revideret vedtægt af maj 2018 b. Institutsammenlægninger c. Etiske overvejelser i forbindelse med ekstern finansiering d. Det politiske landsskab e. Årsrapport 2018 f. Aktivitetsrapport	16.20- 16.50

Bilagsoversigt

230518

- 1.1 Rektor: stillingsbeskrivelse
- 1.2 Rektor: stillingsannonce
- 1.3 *Rektor: høring vedr. stillingsbeskrivelse (eftersendes)*
- 1.4 Ny vedtægt: Bestyrelsens udpegninger til udpegnings- og indstillingsorgan
- 1.5 Nyt medlem: Bestyrelsens kompetencer

- 2.1 Forslag til dagsorden
- 2.2 Bilagsoversigt
- 2.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 5. marts 2018
- 2.4 *Referat af ekstraordinært bestyrelsesmøde (eftersendes)*

- 3.1 Research report 2018

- 4.1 Feedback and Continuous Assessment Initiatives at CBS

- 5.1 Follow-up on finances, Q1 2018

- 6.1 Strategisk rammekontrakt – oversigt over ændringer fra marts til maj
- 6.2 Strategisk rammekontrakt 2018-2021
- 6.3 Strategisk rammekontrakt 2018 - 2021: handleplaner

- 7.1 Vedtægt for Copenhagen Business School - Handelshøjskolen (CBS), maj 2018
- 7.2 CBS Partnerships with Tobacco Firms
- 7.3 CV Tommy Ahlers
- 7.4 Udvalg om bedre universitetsuddannelser: Samlede anbefalinger
- 7.5 Videregående uddannelser til fremtiden: Nye målsætninger for de videregående uddannelser
- 7.6 International full degree students
- 7.7 Tidsplan for årsrapport 2018
- 7.8 Aktivitetsrapport, maj 2018

Bestyrelsen



7. marts 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 1 / 7

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 5. MARTS 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, universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

Wilbert van der Meer deltog som stedfortræder for kommende uddannelsesdekan Gregor Halff.

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

Gæster: Institutionsrevisor, Deloitte, ved Lars Hillebrand og Erik Lynge Skovgaard Jensen, deltog i punkt 2. Keld Laursen og Louise Mors fra Akademisk Råd deltog i punkt 6.

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 14. december 2017, og underskrev det på mødet.

2. Årsrapport 2017 og revision – beslutning

Institutionsrevisor, Deloitte, ved Lars Hillebrand og Erik Lynge Skovgaard Jensen, deltog i dette punkt.

a. Årsresultat 2017

Universitetsdirektøren redegjorde kort for årets resultat som direktionen finder tilfredsstillende. I forhold til sidste år er de samlede indtægter faldet med 15 mio. kr., og de samlede omkostninger er steget med 4 mio. kr. Årets resultat blev et overskud på 26 mio. kr. (45 mio. kr. i 2016), hvilket betyder at egenkapitalen nu er på 299 mio. kr. I forhold til



budgetopfølgningen på decembermødet er resultatet forbedret med 11 mio. kr., hvilket skyldes at CBS modtog ekstrabevillinger i slutningen af året.

I forhold til 2016 oplevede CBS i 2017 en indtægtsnedgang i uddannelsesbevillingen på 11 mio. kr. STÅ indtægten var således 23 mio. kr. lavere end i 2016, hvilket var forventet - dels på grund omprioriteringsbidraget, der reducerer uddannelsesbevillingerne med 2 pct. årligt, og dels fordi 2016 var et år med ekstraordinær høj STÅ indtægt (på grund fremskridtsreformen og det deraf følgende meget høje antal dimittender). På den anden side modtog CBS 13 mio. kr. mere end forventet fra færdiggørelsесbonus, hvilket skyldes, at CBS som forventet når målet for gennemsnitlig studietid fuldt ud, men samtidig blev det sidst på året klart, at CBS også har performet bedre end gennemsnittet i sektoren, og at CBS dermed har fået en større andel af puljen til færdiggørelsесbonus.

Da CBS ikke som de foregående to år modtog en ekstra basisforskingsbevilling på 20 mio. kr. falder indtægterne fra basisforskingsmidler. Faldet er dog mindre end 20 mio. kr. blandt andet fordi CBS har modtaget godt 6 mio. kr. ekstra fra den del af basisforskingsmidlerne, der fordeles efter performance-kriterier, og at CBS – i lighed med de øvrige universiteter – i slutningen af året modtog knap 4 mio. kr. til forskning i Big Data.

Indtægterne for betalingsstuderende er steget med 6 mio. kr., primært i form af indtægter for deltidsuddannelsen i revision (cand.merc.aud. på deltid).

Indtægterne fra eksternt finansieret forskning stiger kun med 1 mio. kr., hvilket er et stykke fra budgetmålet og målet i udviklingskontrakten. I den forbindelse nævnte universitetsdirektøren, at CBS i dag får en væsentlig højere andel af bevillinger til eksternt finansieret forskning fra private fonde, der ikke giver overhead, end tidligere. Og det kan derfor noteres at forskningsaktiviteten på eksternt finansieret projekter er steget mere end den ene million tilsiger.

På omkostningssiden ligger lønomkostningerne 10 mio. kr. lavere end 2016. Det er blandt andet en konsekvens af spareplanen fra 2014/2015 (fratrædelser med effekt i 2017), samt at rekrutteringstakten for VIP har været langsommere end forventet. Som en konsekvens af sidstnævnte er VIP budgetmodellen blevet revideret og direktionen har indført en ny model for allokering af VIP-stillinger, der bygger på flerårsallokering.

Driftsomkostningerne ligger 13 mio. kr. over niveauet i 2016. Det skyldes først og fremmest tre forhold. Markeringen af CBS' hundredeårs jubilæum, hvor der blev afholdt en række, fortrinsvist faglige arrangementer, højere aktivitetsniveau på institutterne, herunder konferencedeltagelse og rejseaktivitet, samt fremrykning af investeringer i IT og bygningsvedligehold.

Bestyrelsen godkendte årets resultat.

7. marts 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 7

b. Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision og godkendelse af årsrapport 2017

Lars Hillebrand og Erik Lyng Skovgaard Jensen gennemgik årets revision og revisionsprotokollatet og konstaterede indledningsvis, at revisionsforløbet havde været godt og effektivt og var præget af et godt samarbejde med CBS.

Institutionsrevisors overordnede konklusioner på den udførte revision var:

- at årsrapporten kunne påføres en revisionspåtegning uden forbehold og kritiske bemærkninger
- at CBS udviste en forsvarlig administration af offentlige midler
- at forretningsgange og kontroller var betryggende
- at indkøb generelt blev forvaltet sparsommeligt og forsvarligt
- at revisionen i øvrigt ikke havde givet anledning til væsentlige kritiske bemærkninger i protokollen

Institutionsrevisor kunne desuden fortælle, at revisionen var udført ud fra et væsentlighedsniveau på 20 mio. kr., at der i protokollen var enkelte markeringer og anbefalinger. Disse drejede sig om:

- Kontroller på IT-området: anbefalinger til styrket overvågning af rettighedstildelingen
- Styring af offentlige indkøb: rapportering og opfølgning utilstrækkelig i 2017, men planer for 2018 er fornuftige

Direktion og sekretariat forlod herefter mødet, således at revisionen blandt andet kunne spørge bestyrelsen om evt. kendskab til besvigelser.

Bestyrelsen godkendte tiltrædelsesprotokollat, revisionsprotokollat og årsrapport og underskrev dem på mødet.

Bestyrelsen bad daglig ledelse udarbejde en proces for udarbejdelsen af årsrapport 2018, der gav bestyrelsen mulighed for at kommentere på emner (synopsis) og endelig tekst inden revisionen.

3. CBS' økonomi – beslutning

a. Opdateret flerårsbudget 2019-2021 (baseret på finanslov 2018)

Universitetsdirektøren indledte med at forklare, at det havde været nødvendigt at opdatere flerårsbudgettet (godkendt af bestyrelsen december 2017) efter finansloven blev vedtaget sent i december i 2017. Det skyldes først og fremmest to forhold. For det første blev CBS' andel af puljen til ekstra basisforsknings midler 25 mio. kr. større end antaget i 2019 og frem, og for det andet er forhøjelsen af taksameterløftet til HUM/SAMF ikke videreført i finanslovens budgetoverslagsår fra 2020. Der var derfor udarbejdet et flerårsbudget med scenarier, der tog højde for at taksameterløftet ikke blev videreført fra 2020.

I den efterfølgende drøftelse af flerårsbudgettet pointerede direktionen:

- at de vurderede risikoen for, at taksameterløftet ikke blev videreført som meget lav
- at finansloven ikke gav anledning til at ændre i budget 2018, herunder planerne for rekruttering af nye VIP gennem brug af

7. marts 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 7

egenkapital. Det nuværende niveau af egenkapital giver mulighed for at afvente yderligere information om taksameterløftet, herunder finanslovsforslaget for 2019.

Bestyrelsen godkendte flerårsbudgettet.

b. Status på investeringspuljen, samt Eksternt finansieret forskning
Bestyrelsen tog orienteringerne til efterretning.

4. CBS' vedtægt – beslutning

Rektor indledte med at fortælle, at CBS havde modtaget kommentarer fra styrelsen til et foreløbigt udkast til vedtægt. Styrelsen fremførte særligt to forhold:

1. Styrelsen kan ikke godkende en udvidelse af CBS' formålsparagraf
2. Styrelsen fremførte at regler om brug af bygninger falder udenfor vedtægten, og ville derfor gerne høre nærmere om årsagen til, at bestyrelsen skal godkende ændringer af brugen af bygningen på Howitzvej 30 (Student Innovation House).

Bestyrelsesformanden supplerede med, at den foreløbige melding fra styrelsen peger på at den model for nedsættelse af indstillings- og udpegningsorganer som bestyrelsen har valgt er inden for skiven og vil blive accepteret af styrelsen.

Bestyrelsesformanden oplyste, at der nu forestår en proces med formel godkendelse af vedtægten, hvorefter indstillings- og udpegningsorganerne skal etableres. Først derefter kan processen vedr. rekruttering af et nyt eksternt bestyrelsesmedlem til afløsning af Lisbet Thyge Frandsen sættes i gang.

Det blev foreslået, 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.

Bestyrelsesformanden konkluderede

- at bestyrelsen godkendte de foreslæde ændringer i CBS' vedtægt, og
- at bestyrelsen gav direktionen og formandsskab mandat til at håndtere evt. mindre ændringer i vedtægten

5. Strategisk rammekontrakt – orientering/drøftelse

Formanden indledte med at konstatere, at rammekontrakten som den forelå for bestyrelsen allerede var indsendt til styrelsen med henblik på forhandlingsmøde d. 9. marts. Bestyrelsen blev derfor opfordret til at komme med gode råd til formand og rektor forud for forhandlingsmødet.

Sekretariatet kunne oplyse, at den foreløbige tilbagemelding fra styrelsen var at målene er relevante og gode, og kontrakten er på det rigtige spor, men at der også er behov for at kontrakten bliver skarpere i forhold til at

7. marts 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 7

beskrive udfordringer og ambitioner, samt den forandring som CBS ønsker at skabe i kontraktperioden.

Bestyrelsen udtrykte generelt opbakning til kontrakten, men fandt også at det var ærgerligt, at det ikke var muligt i kontrakten, via operationelle mål, at vise en bredere kvalitet i uformelle partnerskaber og publiceringskanaler, samt at knytte en tættere forbindelse mellem publicering og impact. Det blev fra de studerende fremført at handleplanen manglede ambitioner i forhold til feedback temaet.

Bestyrelsen tog materialet til efterretning. Formand og rektor vil orientere bestyrelsen om det videre forløb i forbindelse med at endelig kontrakt forventes fremlagt og godkendt på bestyrelsesmødet i juni.

6. Rapport fra Akademisk Råd – drøftelse

Formanden bød velkommen til repræsentanterne for Akademisk Råd: Keld Laursen og Louise Mors (Bent Meier Sørensen havde meldt afbud pga sygdom og Jeppe Ask Tofteskov havde meldt afbud pga undervisning).

Keld Laursen pointerede, at den fremlagte rapport, som var udarbejdet af de fire nævnte repræsentanter fra Akademisk Råd, repræsenterede fælles holdninger fra hele akademisk råd.

Keld Laursen præsenterede hovedpunkterne i Akademisk Råds årlige rapport til bestyrelsen, der var følgende:

1. At Akademisk Råd med tilfredshed havde konstateret, at direktionen havde opsøgt Rådet ift. en dialog om, og nærmere undersøgelse af, baggrunden for den relativt lave score i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen 2016 ift. fx spørgsmål om VIP'ernes tillid til direktionen.
2. Behovet for en fortsat stærk forpligtelse til den internationaliseringsstrategi som CBS har forfulgt i de sidste 20 år – på trods af det aktuelle politiske klima. Fortsat internationalisering er en forudsætning for at fastholde og udvikle CBS' position som en førende europæisk business school.
3. Ønsket om en højere grad af fleksibilitet i forhold til den tid studerende har til rådighed til at udarbejde deres kandidatspeciale – som efter rådets opfattelse udgør den mest kritiske læringsaktivitet i løbet af et studieforløb.

Herefter drøftede bestyrelsen afrapporteringen med medlemmerne af akademisk råd. Fra drøftelserne kan fremhæves, at

- bestyrelsen for så vidt angår trivselsmålingen takkede rådet for tilbagemeldingen og den foreløbige sløjfe, der tilsyneladende var bundet i forhold til den proces, der efterfulgte trivselsmålingen.
- bestyrelsen bekræftede CBS' fortsatte engagement i forhold til internationaliseringsstrategien, men at bestyrelsen samtidig fremhævede at universiteternes internationaliseringsbestræbelser var under gevaldigt politisk pres, og der derfor var behov for at forskere, studerende og ledelser medvirkede til at fremhæve de positive aspekter af internationalisering.

7. marts 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 7

- bestyrelsen fandt, at den afsatte tid til at gennemføre et kandidatspeciale ikke var urimelig, men at det var afgørende at CBS' havde administrative rutiner, der understøttede en god specialeproces, således at de studerende ikke oplevede uforskyldte forsinkelser i processen, samt at der var vide og klare muligheder for dispensationer og yderligere afleveringsforsøg.

Efter drøftelsen takkede bestyrelsen medlemmerne af Akademisk Råd for afrapporteringen og drøftelsen.

7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer:

Rektor orienterede bestyrelsen om følgende emner:

- Regeringen har fremlagt lovforslag, der retter op på de uhedlige regler vedr. bijob mm. for forskere fra lande udenfor EU
- Ministeriet har fokus på beskæftigelsessituationen for internationale dimittender fra universiteterne og fremkommer snart med en analyse, der kan afstedkomme politiske initiativer. Da CBS har mange internationale full-degree studerende har CBS lavet interne analyser vedr. internationale CBS-dimittender. Analyserne vil snarligt blive drøftet med relevante studieledere.
- Der er tiltagende sandsynlighed for, at universiteterne vil blive omfattet af en lockout af statsligt ansatte i forbindelse med de aktuelle overenskomstforhandlinger.
- Status på proces for Graduate Competency Profile, der blev drøftet på seneste bestyrelsesmøde
- Direktionen har besluttet at igangsætte en proces, der skal reducere antallet af institutter på CBS – primært for at opnå større kritisk masse i forskningsmiljøerne, samtidig med at CBS' brede forsknings- og uddannelsesprofil fastholdes. Proces vil snarest blive udmeldt til organisationen. Bestyrelsen vil blive holdt orienteret om forløbet.

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

8. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse forlod mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt.

7. marts 2018

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 7

Kommende møder:

Fredag d. 1. juni 2018 kl 13-17

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

Godkendt af:

Karsten Dybvad, formand



Lisbet Thyge Frandsen, næstformand

7. marts 2018

Ida Kirstine Andersen Boe

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Arvid Hallén

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 7

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Morsing

Thomas Skinnerup Philipsen

Michael Rasmussen

Jakob Ravn

Set af:

Mette Vestergaard



3. FORSKNINGSREDEGØRELSE 2018 – DRØFTELSE

a. Forskningsredegørelse 2018

Bestyrelsen præsenteres én gang årligt for en forskningsredegørelse og en uddannelsesredegørelse. Første forskningsredegørelse til bestyrelsen blev præsenteret i oktober 2012 (seneste forskningsredegørelse til bestyrelsen blev præsenteret i juni 2017).

Forskningsredegørelsen fremlægges til drøftelse i bestyrelsen med henblik på, at danne ramme for en drøftelse af forskningsområdet i et strategisk perspektiv. Derudover er det et selvstændigt formål med forskningsredegørelsen at give bestyrelsen et dybere indblik i forskningsområdet.

Forskningsdekan Søren Hvidkjær vil kort introducere rapporten og herefter invitere til drøftelse om udvalgte emner i rapporten.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter den fremlagte redegørelse

Bilag:

3.1 CBS Research Report 2018

b. Institutsammenlægninger

Bestyrelsen blev ved seneste møde orienteret om at direktionen ville påbegynde en proces med henblik på en mindre reduktion af antallet af institutter på CBS.

Forskningsdekanen vil mundtligt redegøre for baggrund, proces og resultat af processen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter/kommenterer processen

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2018

Forskningsredegørelsen 2018

RESEARCH REPORT 2018

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



Contents

1. Introduction	3
2. Scientific contribution and dissemination	7
3. Recruitments, Placements and Scientific Collaborations	9
4. External funding	14
5. Business-in-Society platforms.....	17
6. Research-based education.....	18
7. Collaborations with companies and organizations.....	19
8. Advising the government	22
9. Participation in the public debate	23

1. Introduction

CBS strives to be a world-leading business university with teaching and research excellence in classical management disciplines and in disciplines that place business in a wider social, political and cultural context. This is the Business-in-Society strategy that remains a key source of guidance for the development in research. This report highlights some of the achievements in delivering on that strategy in regards to research in 2017. Still, having recently taken up the post as Dean of Research, I would like to first offer some thoughts about the role of research at CBS, and what I see as the conditions for CBS' research to develop in the coming years.

A strong and internationally leading research environment provides the strongest foundation for producing excellent candidates, attracting external funding, and providing competent dissemination and advice to the public, business sector and regulatory authorities. As such, ensuring the quality of research and a vibrant research environment is essential to the CBS' mission and vision.

CBS is currently in a good position. We are a recognized business university with a diverse profile. Several research environments at CBS can credibly claim to be truly internationally leading. We need, of course, to continue to nurture these environments while lifting those environments aspiring to reach such status. Likewise, we need to continually focus on making sure that all talents are nurtured and developed, including having a special focus on correcting the gender imbalance.

Research quality is defined by the relevance of the question, the design of the study, the stringency of the argument, and the quality of any data material. Quality is often measured using indicators, such as the number of high-impact journal articles, prestigious and competitive funding, and positions in ranking tables. We will continue to have a sharp focus on such indicators. Still, while indicators are important, they are not synonymous with quality, and a high score on an indicator is neither a sufficient nor a necessary condition for excellence. That is, indicators cannot stand alone, and research environments at CBS must be able to produce a coherent set of arguments for why quality is high. This in turn allows for a cross-disciplinary discussion that will help create a common and nuanced understanding of quality.

The PhD program is a critical driver for CBS' academic standing and the long-term sustainability of our business model. Because hiring is costly for any institution, the prominence of the institutions which employ CBS PhD graduates is among the strongest indicators of the quality of research. Also, placing CBS graduates at leading institutions ensures visibility for CBS and dissemination of our ideas. Moreover, many former graduates desire to eventually return to CBS, thus constituting a source of talent years into the future. The PhD program is currently being restored after having been reduced due to earlier budget cuts, and we must develop the quality and size of the program in the coming years.

External funding and partnerships must continue to develop over the coming years. The focus must be on activities and funds that support our research and teaching missions. Funds obtained without such a focus risk becoming value destroying, as they easily detract attention from our mission or even damage our reputation. Therefore, the focus in external funding ahead must be on the quality as much as on the quantity of funds obtained.

High-quality research, the PhD program and mission-supporting external funding will all be focus areas ahead. In my first few months as Dean of Research, my primary focus has been to ensure a successful restructuring of the academic departments at CBS. This consolidation of several departments reflects a wish to ensure more sustainable research environments that underpin the educational programs, to develop more robust organizational units with critical mass, and to enable a smoother coordination between the local levels and central leadership.

The mergers build upon CBS' existing research and education profile. In particular, the initiative is in line with CBS's continued effort to further strengthen the matrix structure allowing educational programs and study boards to draw on the expertise of many research environments. Likewise, CBS' profile as a broad business university remains, of cause, unaltered.

The specific mergers are the following:

The Law Department will become a center and part of the Department of Management, Politics and Philosophy (MPP). The focus of the integration will be to support and develop its existing research profile as well as to increase integration with other fields of social science and humanities.

The Department of Accounting and Auditing (ACC) will merge with the Center for Corporate Governance (CCG). The two units have common areas of research and both have strong private sector collaborations. The units are also complementary in that ACC brings a strong educational profile and a development potential in its research basis, while CCG is, among other things, very successful in private sector fundraising to support research and has a strong position within executive education.

The Department of Strategic Management and Globalization (SMG) and the Department of Innovation and Organizational Economics (INO) will merge. The two departments have closely related fields of and approaches to research with great success in publishing in leading academic journals. The merged entity will obtain a critical mass also in education and thus transfer the excellent research at the departments into an even stronger educational role.

The department of International Economics and Management - INT – has straddled a number of quite diverse centers in an umbrella structure. The Center for Culture and Leisure Services will move to the Department of Management, Politics and Philosophy, MPP, where a number of collaborative links already exist. Likewise, the Center for Corporate Governance will merge with the Department of Accounting and Auditing. The remaining groups will merge with the Comparative and European Public Policy Group at the Department of Business and Politics - DBP - in order to create a new department focused on international business and politics, including area studies.

Department of Business and Politics – DBP – consists of three distinct research groups. The Civil Society Group will merge with MPP, the International Political Economy Group will merge with the Department of Organization, and, as mentioned, the Comparative and European Public Policy Group will merge with parts of INT. There are in all three mergers shared research foci and the mergers will facilitate a closer integration in terms of research and education.

The new organizational structure will create a stronger CBS, once the adjustments have been implemented and the new organizational landscape has taken form. Reforming complex organizations is a challenging exercise for all involved. Senior Management has worked to balance the wish to avoid a lengthy process and the wish to involve as many stakeholders as possible. I wish to thank all those involved in the restructuring process, the discussions, decisions and compromises.

The remainder of this report will highlight some of the most important research-driven achievements of 2017. The report comprise a wide-range of activities such as publications, rankings, recruitment, PhD placement and attraction of prestigious external funding. These activities are testimony to CBS' continual endeavor to be a world-leading business university.

As the CBS mission statement notes, we have a particular responsibility to bring knowledge and new thinking to companies and organizations, to the next generation of business leaders, and to society as a whole. This report highlights several of the many ways we deliver on this mission: through new Business-in-Society platforms, research-based education, direct collaboration with businesses and organizations, advising the Government, and participating in the public debate. The examples in the report are far from exhaustive, but I hope they will give a sense of the breadth and depth of how we provide value to society. Enjoy the read.



Søren Hvidkjær
Dean of Research, CBS



CBS' RESEARCH 2017 IN NUMBERS

25 MAY 2018

1,721

TOTAL RESEARCH PRODUCTION, PIECES OF WORK

498

PEER-REVIEWED ARTICLES

387

PEER-REVIEWED
CONFERENCE PAPERS

144

BOOKS

349

BOOK CHAPTERS

**DKK 122
MILLION**

EXTERNAL FUNDING
ATTRACTED

433

ACADEMIC STAFF

86

NEW HIRES ACADEMIC STAFF

192

PHD STUDENTS

44

AWARDED PHD DEGREES

TRIPPLE CROWN ACCREDITATION



2. Scientific Contribution and Dissemination

Academic excellence as well as CBS' ability to disseminate our ideas to the wider research community is reflected in publications in leading international outlets. We strive to make our research known to the academic community through a variety of channels, including conferences, books, and journal articles. Table 1 shows the number of peer-reviewed journal articles 2013-2017 in different journal categories.

	2013	2014	2015	2016	2017
BFI 1	257	254	232	235	209
BFI 2	181	239	207	217	182
AJG 4/4*	50	76	48	69	58
FT 45	41	57	32	43	32

Table 1: Peer-reviewed articles, 2013-2017. Source: CBS Library

CBS researchers published 391 peer-reviewed articles in BFI-ranked journals in 2017.¹ This was lower than the research contribution of 452 BFI-ranked articles in 2016. The journals that are considered to be in the top 20% world-wide in their field are included in the BFI 2 list. CBS researchers published 47% of the BFI articles in BFI 2 journals in 2017. That is, CBS research is strongly tilted towards publication in the leading journals, reflecting our focus on research quality.

The UK Association of Business Schools publishes the Academic Journal Guide (AJG) and CBS tracks the number of publications in the two highest categories, AJG 4 and 4*. The AJG covers most, but not all, of CBS' research fields and hence is an important benchmark in terms of delivering high quality research. At present, 120 journals are represented in the 4/4* categories. CBS researchers published 58 articles in 4/4* journals in 2017, while 69 articles were published in 2016.

The Financial Times 45 list features 45 journals in business disciplines. While it includes fewer journals than the AJG 4/4* list, some of the journals included in the FT 45 are ranked lower than 4 in the AJG list. However, both lists are very selective. In 2017, CBS researchers published 32 articles in FT 45 journals; compared to 43 published articles in 2016.

The FT list has recently been expanded to include 50 journals. CBS researchers published an additional 8 articles in the FT 50 list in 2017 – up from 4 in 2013. The FT 45 list is kept this year for consistency reasons, but will be replaced in next year's report by the FT 50.

Because of the highly competitive nature of top journal publications, the numbers of articles published in the very top journals is low. Consequently, there is substantial year-to-year variation in the AJG 4/4* and FT 45 publications. When taking a longer term perspective looking back to 2013 in table 1, there is no clear trends in the number of articles in AJG 4/4* or FT 45. As business schools around the world increasingly focus on these lists, the competition will be ever fiercer in the future. However, it is critical for our international standing that we continue to succeed in publishing in these leading journals.

¹ The BFI numbers for 2017 are estimates. The final BFI-result is calculated in the fall of 2018, hence the numbers might change.

Selected Articles

Tracking the number of articles is useful in describing the overall success of the research at CBS. However, our true interest lies in the concrete knowledge that these articles produce. Below are a few prominent examples of what CBS researchers have published in 2017.

The Power of the Past

Mary Jo Hatch and **Majken Schultz**

Often newly appointed managers immediately announce a better future, one they declare will be notably different from the past, which they cannot change. Although managers' responsibilities are to influence the future, a study of several occasions where Carlsberg Group rediscovered and used its history shows that the past can greatly benefit their efforts. An organization's past reminds people of the vision and innovations that made for today's successes and invites employees and other stakeholders to see themselves as part of a history that will continue into the future.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2017). Toward a Theory of Using History Authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*.

Characteristics that Drive Hotel Performance

George Assaf, **Alexander Josiassen**, Linda Woo, Frank Wogbe Agbola and Mike Tsionas

What are the baseline drivers and barriers to better hotel performance? This question is of the utmost importance to both practitioners and researchers. Using data from 560 hotels over a five-year period the article seeks to answer two questions: What are these determinants of hotel performance and how do they rank? The results show that the main drivers are educational quality, government support, income, and international arrivals to the destination. The strongest barriers are level of competition among accommodation providers, tax rate, and fuel price. These outcomes have strategic implications at both hotel management and destination levels.

Assaf, A. G., Josiassen, A., Woo, L., Agbola, F. W., & Tsionas, M. (2017). Destination Characteristics that Drive Hotel Performance: A State-of-the-Art Global Analysis. *Tourism Management*.

Skill and luck in Private Equity Performance

Arthur Korteweg and **Morten Sørensen**

Unlike for most other kinds of investments, academic studies have found substantial performance persistence in private equity returns. It seems that good private equity firms continue to outperform and earn high returns for their investors, typically pension funds. This study presents a new method to decompose this persistence into three parts: long term-, investable-, and spurious persistence. It finds that, in practice, investors can only exploit the investable persistence part. Thus, pension funds should focus much less on past performance when investing in private equity. After all, it seems that private equity is more about luck than skill.

Korteweg, A., & Sørensen, M. (2017). Skill and Luck in Private Equity Performance. *Journal of Financial Economics*.

The Politics of World Polity

Alexander E. Kentikelenis and **Leonard Seabrook**

How do international organizations write best practices to harmonize governments' economic policies? This article draws on archival documents and a decade of expert interviews to trace the policymaking process. In international organizations best practices are an outcome of conflicts between science and politics. The science is from technocratic staff trained in economic theories, while the politics comes from nationally appointed board representatives. The article investigates the International Monetary Fund on two issues, capital account liberalization and value-added taxation. The authors provide a model of how policy is created in international organizations, and how to identify conflicts over policy content.

Kentikelenis, A. E., & Seabrook, L. (2017). The Politics of World Polity: Script-writing in International Organizations. *American Sociological Review*.

Evading the Boomerang Effect

Keld Laursen, Solon Moreira, **Toke Reichstein** and Maria Isabella Leone

Knowledge developed outside organizations may provide numerous advantages in the innovation process. However, buying and selling knowledge may expose firms to knowledge leakages. Such leakages are particularly problematic when the traded knowledge is at the core of the firm's knowledge base and may compromise the firm's future competitive advantage. The authors show that a contractual clause in licensing contracts — the grant back clause — allows for knowledge trade when the traded knowledge is at the core of the buyers' knowledge base, while the absence of such a

clause facilitates trade when the knowledge is at the core of the seller's knowledge base. This clause is thereby an instrument for securing knowledge trades that may be essential for further innovation.

Laursen, K., Moreira, S., Reichstein, T., & Leone, M. I. (2017). Evading the Boomerang Effect: Using the Grant-back Clause to Further Generative Appropriability from Technology Licensing Deals. *Organization Science*.

Featured Conference: EGOS 2017

Disseminating knowledge and participating in the wider academic discussion is paramount to CBS. An important outlet for engaging with the wider research community is thus organizing or participating in international conferences. Every year, CBS hosts numerous prominent conferences, but one conference in 2017 deserves a specific mention:

In June 2017, CBS hosted a prestigious conference arranged by the European Group for Organizational Studies (EGOS). The conference, which was the largest in CBS' 100-year long history, had as its subject "The Good Organization: Aspirations. Inventions. Struggles" and attracted over 2,300 management scholars. Associate professor Ursula Plesner served as chair of the organizing committee and Professor Silviya Svejenova served as the EGOS chair. Professor Paul du Gay gave the keynote address with the title "formality and/as Good Organization" and Paul presented an empirical and theoretical reading of the colloquium theme, the good organization.

Rankings

CBS has a strong and internationally recognized research base, as illustrated in international research rankings. According to *The Economist*, two of the three most important rankings are the Times Higher Education (THE) World University Rankings and the QS World University Rankings.² In the most recent THE list, CBS ranks #30 in the world in the subject area of Business and Economics. No other Danish university is ranked in the top 100 of the THE Rankings in Business and Economics.

The QS 2018 World University Rankings places CBS even higher as #17 in the world in the category of Business and Management studies and #49 in the category of Social Sciences and Management. Table 2 below shows the rankings of the Danish Universities in the QS Social Sciences and Management rankings. CBS has consistently been ranked highest among Danish universities in the period 2014-2018. In 2014, the University of Copenhagen was ranked just 4 places below, but in 2018 CBS is by a wide margin the highest ranked Danish university with the University of Copenhagen ranked 45 places below CBS.

	2014	2015	2016	2017	2018
Copenhagen Business School	45	38	43	41	49
University of Copenhagen	49	57	62	63	94
Aarhus University	59	62	70	68	98
Aalborg University	181	215	207	209	277
University of Southern Denmark	283	268	293	271	320
Roskilde University	373			401-450	

Table 2: Rankings of the Danish Universities in the QS Social Sciences and Management ranking-list. Source: QS Quacquarelli Symonds. (2018, 05 24). *University subject rankings 2018* and (2014 data) Ministry of Higher Education: Agency for Science and Higher Education. (2018). *Forskningsbarometer 2017*. Copenhagen: Agency for Science and Higher Education.

3. Recruitments, Placements and Scientific Collaborations

Attracting the best-qualified and most talented staff is paramount to CBS' long-term internationalization strategy. Just as publishing in the leading journals is a sign of quality, CBS' ability to attract leading international researchers and top talent shows how well we perform at the forefront of innovation and knowledge-production as well as the attractiveness of our research environments and networks. Even more importantly, such researchers help drive CBS forward in the coming years.

² See "Higher and higher education", The Economist, 19 May 2018. The third important ranking table is the Shanghai Ranking which tends to favor the hard sciences, as noted in The Economist article. CBS ranked 50 in the world in the Shanghai social sciences list in 2016. The list was not updated in 2017.

CBS recruited 86 new faculty members in 2017, excluding PhD students and research assistants. As shown in figure 1, this is the highest number of new recruitments since 2013, and it reflects Senior Management decision to invest in recruitment of new faculty.

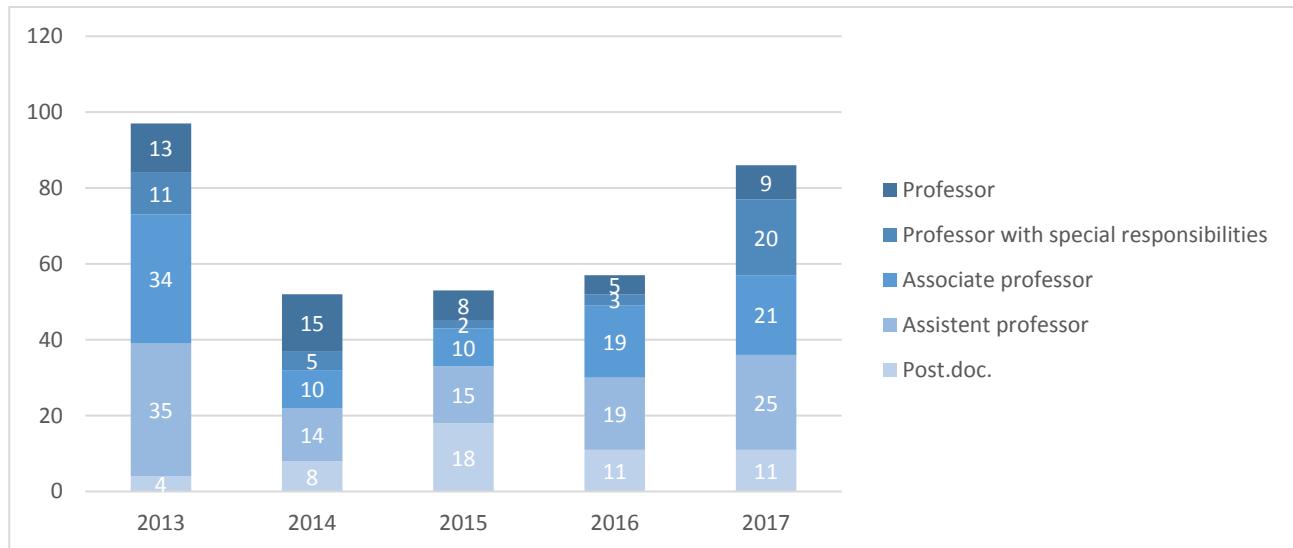


Figure 1: number of newly recruited academic staff (headcount) by position, 2013-2017. Both internal and external recruitment. Source: UNI-C researcher statistics 2017.

Because the use of promotions without open announcements are limited at CBS, many of the newly recruited faculty members are recruited internally at CBS. Still, 2017 was an active year in external recruitment. Below we profile a few of the outstanding researchers who joined CBS in 2017.

Tenure-track Assistant Professor Marion Aouad



"I was attracted to CBS because of the highly interactive research environment. Stemming from that, I have found the academic environment to be very thoughtful, supportive of new research, and providing of constructive and engaging discussions."

Marion Aouad joined the Department of Economics in 2017 after completing her PhD at the University of California Berkeley. Her research spans Health Economics, Applied Econometrics, Labor Economics, and Economic Demography. She investigates the factors relevant to consumers' decisions on healthcare consumption, as well as how health insurance reforms affect both the supply and demand side of healthcare markets.

Associate Professor Daniel Beunza

"I had known of CBS for many years before joining, both from my advisor and from occasional visits to Copenhagen. It has always been to me a center for creative and original thinking, and when I joined I was looking to work in that type of inspiring environment."

Daniel Beunza's research in sociology explores the ways in which social relations and technology shape financial value. His award-winning study of a derivatives trading room on a Wall Street bank traces the roots of extraordinary returns to the use of space and internal organization. Moreover, Daniel has since 2007 conducted a large-scale research project on the emergence of the responsible investment field, and his current book project explores the organization of derivatives traders on Wall Street. Daniel obtained his PhD from New York University and worked at Columbia Business School and the London School of Economics before joining the Department of Organization in 2017.





Professor Peter Feldhütter

"CBS has in the last decade become more international and recognized worldwide as a high-quality Business School. There are several recent initiatives, not least the Danish Finance Institute, supporting this positive trend and therefore I am thrilled to become a part of CBS."

Peter Feldhütter rejoined the Department of Finance in 2017 after having worked at the London Business School since 2010. His research focuses on how prices in fixed income markets are affected by illiquidity, credit risk, and supply/demand imbalances. In particular, he has published several studies on the illiquidity of the U.S. corporate bond market. He has received a number of research awards, including the Best Paper in Quantitative Investments Award at the Western Finance Association's annual meeting, Q-Group's Jack Treynor Prize, Wharton's Jacobs Levy Equity Management Center for Quantitative Research's Outstanding Paper Award, and Nykredit's Talented Researcher Award.

CBS wishes to ensure a continual engagement and knowledge-exchange with the business sector. One of the ways to facilitate this is for faculty members to have dual appointments. One such example is the recruitment in 2017 of associate professor Rasmus Tangsgaard Varneskov:



Part-time Associate Professor Rasmus Tangsgaard Varneskov

"My two appointments at Nordea Asset Management and Copenhagen Business School, respectively, create positive synergy effects for my research, drawing inspiration from both academia as well as the financial industry. Moreover, they allow me to disseminate knowledge by carrying out teaching that uses academic rigor in combination with interesting real-life examples."

Rasmus Varneskov is employed part-time as Associate Professor in the Department of Finance while at the same time working as a Portfolio Manager and Senior Quantitative Analyst at Nordea Asset Management. His research interests cover a variety of fields in time series and financial econometrics, asset pricing and financial economics. At CBS, he has developed an elective course in Financial Derivatives in the Economics and Business Administration program. Before joining CBS in 2017, Rasmus was a postdoctoral researcher at Kellogg School of Management, Northwestern University. He obtained his PhD from Aarhus University.

PhD Placement

Just as CBS strives to attract the best-qualified and most talented staff, we aim to provide the best training for the most promising researchers. Leading universities and institutions will only employ our PhD graduates if we have succeeded in developing their talent. Therefore, placement of our PhD graduates is another indicator of the quality and impact of CBS' research. Placing CBS' PhD graduates at leading institutions ensures visibility for CBS and dissemination of our ideas as well as laying the foundation for strong international research collaborations in the future. Moreover, PhD graduates from CBS who work at internationally leading institutions form a natural talent pool for future recruitment. The figure below shows where CBS' PhD graduates found their first employment:

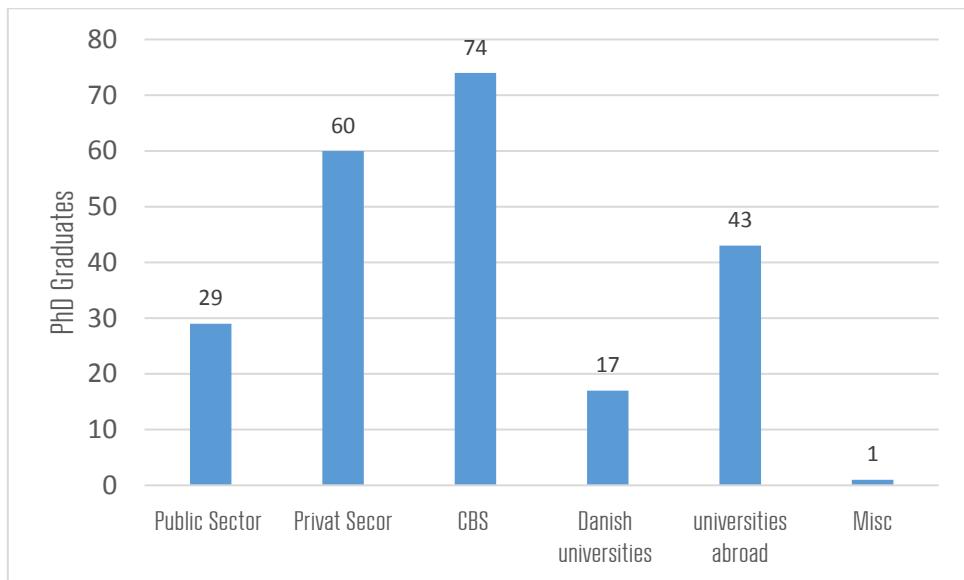


Figure 2: Place of employment after graduation, 2013-2017. Source: PhD planner

While CBS retains talent by employing its own PhDs, 19.2 % of the graduates in the period found employment at a university aboard. CBS PhD's was thus placed at prominent institutions such as Hong Kong Polytechnic University, IESE Business School, University of St Gallen, Norwegian School of Economics, Goethe University Frankfurt, Cass Business School, Vienna University of Economics and Business, BI Oslo, the University of Virginia, Cornell University and University of Southern California in the 2013-17 period.

7.6 % of CBS PhD's found their first employment at other Danish universities, while 39.7% were employed in the public or private sector.

The successful placement of CBS PhD graduates has become an increasing focus of the development of the PhD area with several career focus initiatives. For instance, CBS has in 2017 further enlarged the scope of its program to allow promising PhD scholars to extend their PhD studies by an additional year. The aim is for the students to gain the further international experience and competences that could eventually prepare them for an international academic career. Supplementing the Fonnesbech Prize initiative that started in 2016, CBS added an additional three scholarship for 4th year studies as part of the 2017 Centenary Celebration.

International Research Collaborations

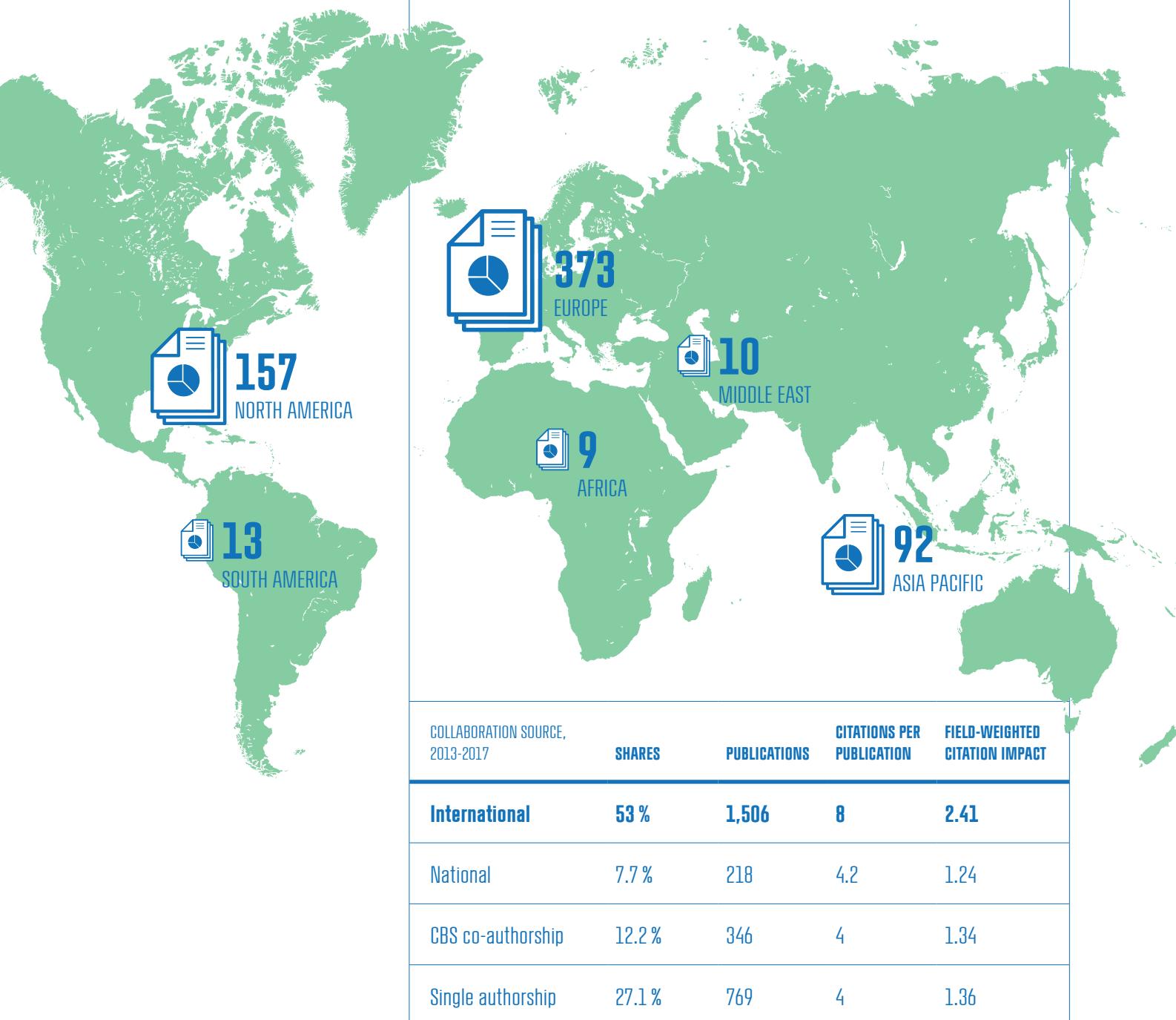
CBS is an international business university with strong ties to the international research community. This is evident in the research collaborations that CBS partakes in, where international collaboration accounts for 53% of the peer-review articles that CBS produced during the last five years. In comparison 7.7% of CBS' peer reviewed articles are written in collaborations with researchers from the other Danish universities, while 12.2% of CBS' articles is based on internal CBS co-authorships. Lastly, 27.1% of peer-reviewed articles produced in the last five years are single authored.

Not only does international collaboration create new insights and ensures relevance to the wider international research debate, international collaboration also translates into dissemination to a wider research audience. This is evident in citation patterns: articles based on international collaboration in average receives twice as many citations per publication in comparison to articles produced without international collaboration. Consequently, international collaboration also translates into a higher Field Weighted Citation Impact (FWCI) for the articles. FWCI indicates the impact that an article has when taking the citation-behavior the specific research field into consideration. Consequently, when the articles that CBS has produced in collaboration with international researchers have a FWCI of 2.41, it tells us that these articles get cited 141% more than the world average in their specific subject field. By comparison, articles based on domestic collaboration are cited only 24% more than the world-average in their subject field.

On example of CBS' strong research ties to an internationally leading researcher is CBS' collaboration with Harvard professor Cass Sunstein. His research spans behavioral economics and public policy, constitutional law and democratic theory, legal theory and jurisprudence, administrative law, and the regulation of risk. He is the Holberg Prize 2018 laureate as well as CBS Honorary Doctor. Cass Sunstein has published several articles in 2017 in collaboration with Professor Lucia Reisch and Professor with special responsibilities Wencke Gwozdz, both at the Department of Management, Society and Communication.

PUBLICATIONS

Figure 3: Number of co-authored publications between CBS researchers and researchers from other universities distributed by continent



SOURCE: CBS Library, May 2018

4. External Funding

CBS' goal is to continue being recognized as a leading international business university, to host outstanding research environments and contribute to new and ground-breaking knowledge that can be translated into innovation, competitiveness and value creation for both academia and society. To do this CBS has a clear goal of attracting external funding to support the overall strategy for CBS. Moreover, attracting external funding is also a sign of quality and an inevitable part of a successful researcher's career.

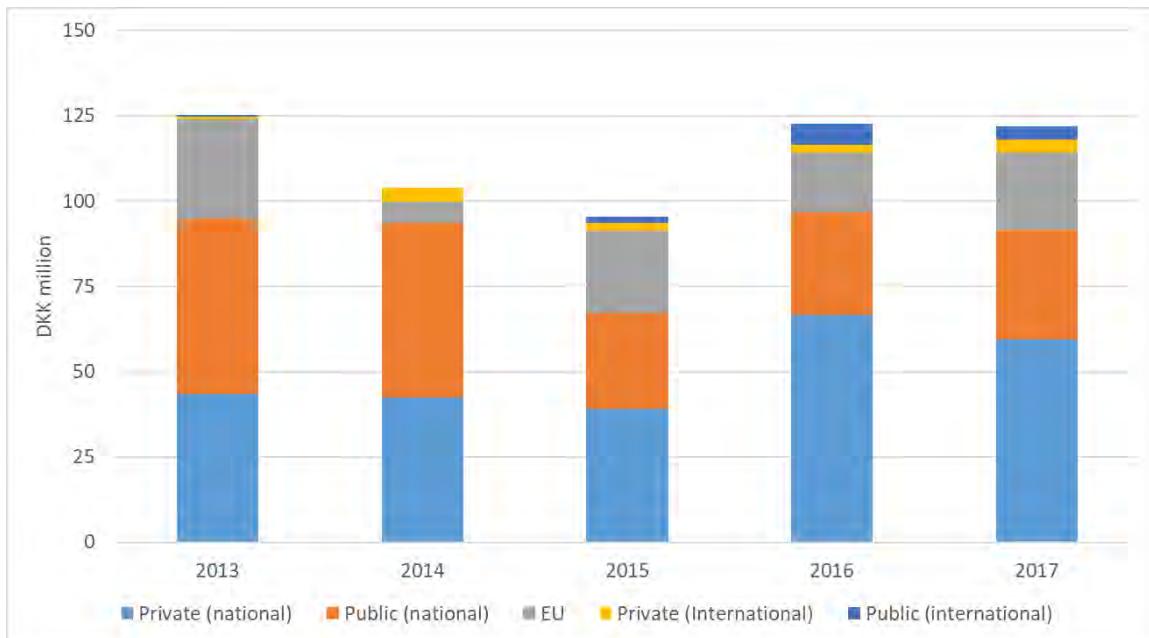


Figure 4: External funding – New grants by source. Source: Business Development

CBS attracted DKK 122 million from external funds in 2017. This is almost on level with 2016 when CBS received DKK 123 million.

The attraction of external funding is characterized by large annual fluctuations in terms of number, size and source. In 2017 the distribution of funds has slightly changed, where funding from EU sources has grown by more than 25 percent compared to 2016. Attracting EU grants are crucial for CBS' operations as they foster European collaboration, network and recognition.

In general, attracting prestigious, highly competitive grants is a major sign of academic strength and important in order to attract and retain excellent researchers. Below are some of the most prominent examples of research projects that secured funding in 2017.

Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships

Attracting H2020 Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships is a high priority at CBS. The grant provides the opportunity to recruit excellent researchers from abroad, with their own research project for a two year duration, fully financed by the EU. The project must argue its' relevance to ongoing CBS research and is imbedded in existing research environments of recognized international standing. Out of seven applications, CBS has received two grants and another two applicants were awarded a Seal of Excellence which is the Commissions acclamation of excellent projects not achieving funding due to budget restraints.

The Danish Industry Foundation

CBS has received four grants from the Danish Industry Foundation's Special call on New Management Principles. The Danish Industry Foundation is funding projects which can provide new management and organizational principles to ensure continued competitiveness of Danish companies in the rapidly changing global markets. The grant from the Danish Industry Foundation amounts to approximately DKK 17 million.



Professor Thomas Plenborg, Department of Accounting and Auditing: *New Management Principles - Double-edged Sword of Risk*. The project will investigate whether there are characteristics and competencies of SME managers that, in particular, help to increase the likelihood that their risk taking results in growth and value creation rather than value destruction and ultimately reconstruction or bankruptcy.

Assistant professor Carina Antonia Hallin, Department of International Economics and Management: *Crowd predictions from the frontline: A proactive decision tool for dynamic strategic management*. The project will establish a deeper understanding of the potential strategic value of collective intelligence, where predictions from employees on the companies' frontline create better and more exact information for important decisions at headquarters. The project is going to test and validate the method together with Danish manufacturing companies operating in global markets.



Professor Niels Westergård-Nielsen, Department of International Economics and Management: *E-leadership development of future leaders*. The project will, through new digital methods, strengthen the quality of management in Danish SMEs.

Professor with special responsibilities Signe Vikkelsø, Department of Organization: *Leadership GPS for a new era: From comfort zone to competitive power*. Through innovative projects in 10 companies, the project will create management tools that equip managers to new management requirements. The project is featured below.



DRDS - Danish Research Data for the Social Sciences

With a budget of DKK 83.5 million, of which 36 million is awarded from the Ministry of Higher Education and Science, CBS is at the forefront of a major research infrastructure project with professor Carsten Sørensen (Department of Finance) as the Principal Investigator.

The purpose of DRDS is to facilitate the creation of new and unique data warehouse from which researchers via Statistics Denmark can access register data on companies, and to provide access to relevant international research databases for Danish researchers and graduate students in the social sciences. Denmark already has state of the art register-based data of individuals living in Denmark, and DRDS will be instrumental in development of data of similar quality of Danish firms as well as setting up an infrastructure so that researchers can in an efficient way access and combine the relevant data. By giving researchers easy access to data of high quality, and to relevant international databases for firms and market, it will strengthen research particularly in the field of economics and the basis for political decisions on economic growth, welfare and much more. The ambition of DRDS is thus to be a catalyst for the production of high-quality research that addresses questions of significance and relevance for society.

DRDS is a collaboration with 5 other Danish universities as well as Statistics Denmark, the National Research and Analysis Centre for Welfare, The Danish National bank, the Secretariat of the Economic Council and the Rockwool Foundation Research Unit. The consortium will assume the operation of the project after the grant period ends.

Endowed Professorships

Established in 2016, the CBS Endowed Professorship Program offers funders access to knowledge and innovation and builds on CBS' long tradition of cooperation with business and industry. The purpose of the programme is to identify and strengthen research areas identified in dialogue with funders, which contribute to the attraction and development of new talent and the establishment of research environments. The program has already attracted funding for three Endowed Professors.

Establishment of the Copenhagen School of Energy Infrastructure

In 2017 CBS has worked intensively with the establishment of the Copenhagen School of Energy Infrastructure (CSEI), which will be funded by an international group of stakeholders within the energy sector. The funding will give CBS the possibility to establish a new endowed professorship in 2018/2019 at the Department of Economics with a special scope on Energy Infrastructure.

Endowed Professorship in blended Learning

CBS has received a considerable grant of DKK 25 million from The Candy's Foundation in order to create a blended learning research-base and to strengthen the transformation towards more blended learning. The project is called Research in Blended Learning (RiBL), and it was launched in the autumn of 2017 with an expected duration of 6 years. The ambition is that by 2023, 90% of all teaching at CBS is taught in a blended way.

Endowed Professorship within the research field of industrial foundation governance

The Novo Nordisk Foundation has granted DKK 10 million to CBS for an industrial foundation professorship. The purpose of this donation is to facilitate research and teaching in industrial foundation governance at the highest international level and through dissemination activities contribute to increasing public knowledge about the foundation model - nationally and internationally. The Endowed Professorship will be placed at the Centre for Corporate Governance.

4. Business-in-Society platforms

Since 2011, CBS' strategy has been supported by interdisciplinary Business-in-Society platforms that address complex societal issues. The aim of the platforms is to support the development of context-driven, problem-focused and interdisciplinary knowledge production, training and communication. Establishing platforms also strengthens the ties to CBS' current partners and contribute new strategic partnerships. In 2017, CBS decided to set up three new platforms to start in 2018 that are to address current societal issues alongside the Maritime platform (2014-2018).

Technology, Data and Knowledge in the Digital Age



The mission of the platform is to look into economic and societal consequences of technological developments in the digital age. Disruption, Big Data and fake news are key words in this context. The platform is to examine, for instance how digital technologies shape organizational transformations, business models, socio-economic development and knowledge production, and what influence the technologies have on methods of communication and media.

Academic directors: Professor with special responsibilities Ioanna Constantiou (Department of Digitalization) and Professor with special responsibilities Mikkel Flyverbom (Department of Management, Society and Communication).



Diversity and Difference

The mission of this platform is to consolidate, promote and communicate research within diversity and inclusion. This should be seen, for instance, in the light of increased international mobility and migration. Not least the integration of immigrants into the workforce has proven a challenge in different parts of the world. At the same time, the platform has focus on women's career paths and challenges in the labor market and minorities' rights and position in society.



Academic directors: Associate Professor Dorte Lønsmann (Department of Management, Society and Communication) and Associate Professor Sara Louise Muhr (Department of Organization).



Inequality



This platform is to facilitate studies in causes and consequences of inequality. Inequality is studied in multiple and closely interrelated dimensions concerning businesses (e.g. pay, working conditions and employment), economy (e.g. labor markets, health systems and migration) and policies (e.g. EU rules and redistribution policies).

Academic directors: Professor with special responsibilities Mogens Kamp Justesen (Department of Business and Politics) and Associate Professor Birthe Larsen (Department of Economics).



2017 also entailed the conclusion of the second round of BiS platforms: Entrepreneurship and Competitiveness, which both operated in the period 2013-2017. Entrepreneurship is a key focus area at CBS alongside Innovation as the pair constitutes one of CBS' Strategic Initiatives. The Competitiveness platform continues as a network, and all externally financed projects will continue throughout 2018.

5. Research-based Education

Perhaps the most important channel of CBS' value to society is CBS contribution to talent development by educating young and experienced people for the business world and for society. Through research-based education, CBS provides students with a sound basis of knowledge, trains them to think innovatively, and provides them with insights from the latest international research for the purpose of value creation and sustainable development.

Talent Development

The value and relevance that CBS research-based education creates for society is reflected in employability of our graduates. In 2017, CBS delivered 3,566 new graduates for society, and they are in demand by the business community. 86% of our graduates are engaged by the private sector, and unemployment among the graduates is well below the sector average. In 2017, 7.1% of the 2014-graduates were unemployed, which is significant lower than the graduates from other Danish universities and university colleges, where the average for the sector is 9.7%.

At the PhD level, CBS also provides society with talent. 39.7% of CBS PhD graduates find employment outside of academia in private and public companies as well as NGOs. Moreover, the relevance and strength of CBS' PhD education is further highlighted by the fact that CBS in 2017 won the task of running of an 'industrial PhD course' in an open tender from the Innovation Fund Denmark. The course will be organized twice a year for cohorts of 60-70 industrial PhD students from a plurality of research fields with the aim that they acquire practical and theoretical tools for managing a research project that cuts across academic and business cultures.

CBS Alumni

Not only can the relevance of CBS' research-based education can be traced in employability, but also tracing the development in representation of CBS' alums at the executive level of Danish companies is testimony to CBS' impact upon society.

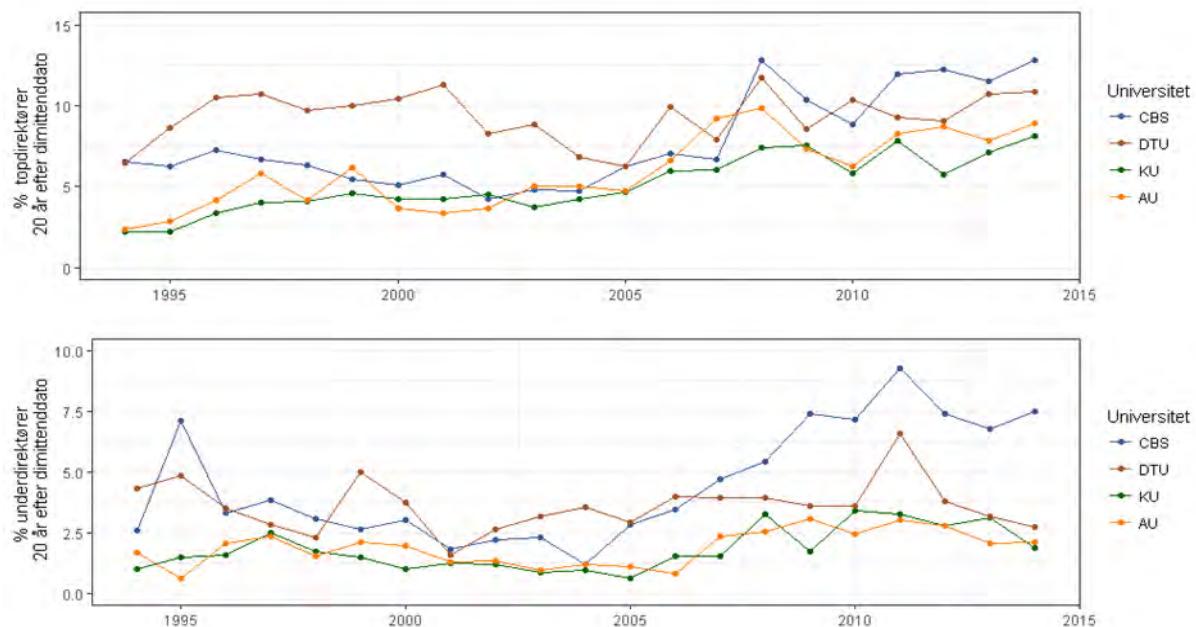


Figure 5: shares of alumni-cohorts represented at the executive level of Danish companies with more than 10 employees 20 years after graduation. Source: Buch-Hansen et al. (2017). *CBS og magten: En kortlægning af netværk og indflydelseskanaler, 1917-2017*. København: Djøf Forlag.

As figure 5 indicates, during the last decade CBS has increasingly become the main supplier of talented managers at the executive level with DTU as the second most important source of leadership talent. The fact that CBS educated the majority of university alums at the executive level underlines CBS' long-term relevance and dissemination to society.

6. Collaborations with Companies and Organizations

CBS wishes to contribute to a positive development of the business community and society at large by collaborating with the private sector and public sector. CBS engages in meaningful interactions with the business community and the public sector where both parties gain insights and foster knowledge that not only ensures that the relevance of the research conducted, but collaborations with societal stakeholders also affects the practices of Danish companies and organization. Below are examples of collaborations with private and public organizations.

Leadership GPS for a New Era: From Comfort Zone to Competitive Power

The ability to skillfully handle managerial challenges and dilemmas are key to SME's competitive power. The research project focuses on identifying the most critical managerial challenges in modern production companies, and equipping managers to handle such complex internal and external demands.

The project comprises ten Danish production companies, three universities and two business associations. The project's first phase involved identification of ten crucial leadership balancing acts in today's companies. One of these is the ability to strike a good balance between management and leadership. Another is the ability to attract and develop top talent, while also securing continuous development of the rank and file.

The project's second phase is an action-learning program, where fifty company managers, researchers and consultants validate and supplement the dilemmas and develop innovative managerial solutions to them. The project thus serves as a development opportunity for companies that wish to transgress specific internal barriers to strategic organizational and commercial breakthrough. On basis of the action-learning, a "leadership-GPS" will be developed as a toolkit to help managers of SMEs identify their most pressing strategic organizational dilemmas and from a broad range of management tools select good dilemma-management solutions.



The project is managed and coordinated by professor with special responsibilities Signe Vikkelsø and professor emeritus Henrik Holt Larsen, both from the Department of Organization. The Industry Fund Denmark funded the project with DKK 2.1 million and the project runs in the period 2017-2019.



Going to Roskilde Festival in the Name of Research

Researchers and students from CBS collaborates with Roskilde Festival in order to study how anonymized data from social media and the Roskilde app can be used to provide the festivalgoers with a better experience. The use of anonymized data in the Roskilde project resulted in several research projects, e.g. the project Geographies of Being, Sharing and Feeling, which is an analysis of a combination of GPS data, what festivalgoers share on social media and an assessment of their feelings. Another project is the Roskilde Festival Time Use Analysis, in which visualizations of GPS data will provide an insight into how much time festivalgoers spend on different activities, such as listening to music, walking, sleeping, hanging out and at which stages, stalls or routes. By means of advanced artificial intelligence, a third project can categorize the

anonymized festivalgoers into different general types, which makes it easier for the festival to develop and target services at its customers' needs. A fourth project, in collaboration with IBM, will develop a model that can predict the sale of roast pork sandwiches, mojitos and coffee. In this way, the stalls will have the right products on the shelves and such that supply can better meet demand. Moreover, the aim of the project is not only to generate knowledge for Roskilde Festival to optimize their festival-experience, but to produce knowledge applicable to urban environments and to establish partnerships with Danish municipalities in order to provide better experience and service.

The lead investigator of the project is Professor Ravi Vatrapu, Department of Digitalization.

PeRCent - Pension Research Centre

The mission of the Pension Research Centre (PeRCent) is to create interest and knowledge about pension issues and through research, teaching and intermediation to contribute to the development of the pension system in Denmark. While research is the cornerstone of PeRCent's activities, the aim of the centre is also to contribute to a qualified debate on pension policies in Denmark and internationally. In fact, by collaborating with government departments and agencies, pension funds and insurance companies, domestic and international organizations etc., PeRCent seeks to obtain impact of its research on policy and practice.

In 2017, PeRCent held several conferences in collaboration with high-profile representatives from the Danish Financial Supervisory Authority and the Danish pension industry, as well as being present in the Danish media as leading expert commentators on issues related to banking sector, private investment tendencies as well as the financial crisis. Moreover, Torben Möger Pedersen, CEO of PensionDanmark, was appointed as adjunct professor in 2017 in recognition of his distinguished career within the Danish pension industry and his active involvement in the debate in the field.



PeRCent is a joint research Center at the Department of Economics and the Department of Finance under the leadership of Professor Svend E. Hougaard, ECON and Professor Jesper Rangvid, FI. The activities of PeRCent are funded jointly in corporation between CBS and partners from the pension sector in Denmark.

CBS Roundtable

One of CBS' business-oriented initiatives, CBS Roundtable, is an exclusive event aimed at strengthening relations between CBS researchers and the business community. The concept seeks to gather leaders from the business community and researchers from CBS for a few hours to let them discuss a topical theme for the businesses – getting practitioners and researchers together.

The first Roundtable in March was attended by 16 representatives from C20 companies; all leaders working within areas such as strategy, business development, R&D, and innovation. They discussed relevant and current challenges with innovation in their companies with 16 CBS researchers who all engaged with the topic in their research. The Roundtable is planned as a relevant and interactive event where both the practitioners' and researchers' experiences and expertise come into play – not simply to address the selected topic but also to test ideas and enhance knowledge sharing among some of CBS' most important stakeholders. The roundtable is a biannual recurring event.

CBS Business Connect: Leading Entrepreneurship

CBS' first Business Connect event 'Leading Entrepreneurship' attracted an audience of entrepreneurs, business leaders, organization representatives, external lectures and CBS alumni. The entrepreneurship-themed event shed light on the subject from all relevant angles – political, research, organizational and practical. Business Connect delivered insights and observations about the need and prerequisites for entrepreneurship and entrepreneurs in Denmark as well as the conditions influencing these.

Board Membership

Another form of meaningful interaction that creates value for society is when CBS researchers assist private and public companies in managing their companies and organization. When assisting companies and organization through board membership, CBS research is thus being used in a broader societal context as well as provide CBS researchers with valuable knowledge of the issues companies and organizations face. The boards in which CBS researchers participated in 2017 include the Danish Financial Supervisory Authority, Bang & Olufsen, Danish Crown, Realdania, Danske Havne, Saxo Bank, Cowi Holding, DSV Global Transport and Logistics, Energinet.dk, MADE, the Lego Foundation, Danmarks Nationalbank, Lægernes Pension og Bank, and Skagen Funds.

VL Summit

CBS hosted the Annual Danish Top Executive Summit in 2017, where CBS invited top executives back into the classroom. As part of the centenary celebration, CBS provided members of the Danish Management Society (VL) with the opportunity to attain a clearer perception of the future, the newest knowledge from CBS and as well as meeting CBS students – the leaders of tomorrow. As part of the program, a selected number of industrial PhD students presented their research to the VL members. For instance, Martin Jarmatz, an industrial PhD fellow from the Department of Operations Management, presented his research on pricing management. His research focuses on investigating how companies can better organize its pricing to ultimately help improving pricing decisions. For this purpose, he partnered with the GN Group, a global provider of communication and hearing devices based in Copenhagen. After the summit, Martin reflected that it was "a very enriching experience to exchange thoughts with top business people and to see that pricing research is perceived as highly relevant across industries".

7. Advising the Government

CBS researchers frequently engage in advisement of the government in order to help it shape legislation in accordance with the needs of private and public companies and organizations.

CBS Professor is Member of the Disruption Council

The Head of Department of Digitalization, Professor Jan Damsgaard is a member of the Disruption Council. The Disruption Council focus on issues such as how to take advantage of the technological and digital development, in order for all Danes to participate in the development, and how to keep and develop a labor market that is both dynamic and well-regulated. Jan Damsgaard brings research-based knowledge on disruption of digital business models to the Disruption Council.

CBS Professors Serves on Expert Committee on Danish Commercial Ports

Professor Peter Maskell (Department of Innovation and Organizational Economics) and Professor Carsten Greve (Department of Organization) take part in the expert committee established by the Ministry of Transport, Building, and Housing. The expert committee with Peter Maskell as the chairman was established in order to map out the future challenges that Danish ports face, and to examine whether the current Danish Port Act regulates the structure, activity and organizational form of publicly owned ports in a way that guarantees clarity with regard to public administration and competition law. The result of their work will be taken into consideration as part of the potential revision of the Danish Port Act.

CBS as 2017 OECD Forum Knowledge Partner

CBS participated as a special knowledge partner in the OECD Ministerial Council Meeting 2017, which was chaired by Denmark. The focus of the meeting was “Making Globalisation Work - Better Lives for All” and constituted three tracks: Inclusive Growth, Digitalization and Trust. Researchers from CBS gave speeches and seminars at the event. For instance, Professor Karin Buhmann (Department of Management, Society and Communication), Professor Kim Normann Andersen (Department of Digitalization) and Professor with special responsibilities Christian Geisler Asmussen (Department of Strategic Management and Globalization) hosted a CBS seminar about Corporate Challenges: Research perspectives on Inclusive Growth, Digitalization and Trust. Karin Buhmann also contributed to the prestigious OECD Yearbook, which features stories and articles written by heads of state, Nobel Prize winners, CEOs, researchers, etc. Karin Buhmann’s article concerns responsible business conduct and the neglected impact of the contribution of OECD's so-called national contact points to the coherence between government policy and corporate business practice.

8. Participation in the Public Debate

CBS has an obligation to do research, to educate and to disseminate. When CBS researchers participate in the public debate, they assist society in creating an informed population equipped for an increasingly interconnected world. Therefore, CBS needs to ensure that research results are disseminated and that we are presented in the media as experts.

CBS researchers are increasingly present in the media. In 2017, they have been at the forefront in debates on societal themes, such as tax havens, Big Data, #MeToo, elites, the major elections in Europe, as well as themes such as women in leadership, stress at work and private investment tendencies.

Every year CBS produces a report on CBS in the media. The report demonstrates that CBS researchers are highly active in the media and in this way work to disseminate their research and knowledge.

Examples of outlet where CBS disseminates knowledge to the broader public, is of cause, the People's meeting in Allinge (Folkemødet), the annual Science Festival, and the new partnership with the University of Copenhagen, the Royal Danish Academy of Music and Frederiksberg Municipality, called Frederiksberg Science City. The aim of the partnership is to develop the strengths of the overall knowledge environments in Frederiksberg, and one outlet to so is 'FRB Talks', where research from all partners is disseminated to a broader audience.

Just as the above examples are dissemination activity that reoccurring, the centenary celebration also characterized 2017, where CBS hosted several public seminars, book launches and conferences, but there is one event that deserves especial attention, namely the event that closed the centenary celebration.

CBS Impact Summit: What will Denmark Live On in the Future?

CBS' centenary celebration closed with a forward-looking impact summit. Under the headline "what will Denmark live off in the future", CBS gathered the CEOs of Novo Nordisk, A.P. Moller-Maersk, Arla Foods and Danske Bank in order to discuss Denmark's future prospects, and especially how society and CBS can support both young companies and the titans of business and industry.

The aim of the summit was to share experiences and knowledge about the opportunities available for value creation between research and practice, students and industry leaders, and business and politics. The summit was a huge success gathering over 400 participants from different business sector large and small, public organizations as well as CBS students.

4. FEEDBACK / CONTINUOUS ASSESSMENT

a. Discussion of feedback / continuous assessment initiatives

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.

Based on the outcome of the pilot project, the Dean's Office of Education presents 3 new initiatives that are suggested to be part of the feedback activities.

1. **Continuous assessment activities counting towards the final grade**

More assignments should be integrated in the exam grading throughout the courses in order to increase student learning and reduce the exam pressure on the final grading

2. **Teacher-supervised peer-to-peer feedback**

Students should be more involved in the course activities by giving and receiving feedback from their peers. Students need to learn how to provide and receive good quality feedback, and this requires teacher participation. The activity increases student learning and increases participation in class.

3. **Individual feedback on papers from faculty**

Students should get more individual feedback on mid-term papers and final papers in order to make continuous progress.

It will be at the discretion of the study boards to decide in which courses they will upscale the initiatives.

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.

Appendix:

4.1 An overview of Feedback and Continuous Assessment Activities at CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2018

Feedback and Continuous Assessment Initiatives at CBS

BACKGROUND

Feedback is widely recognized as one of the main factors in relation to enhancing student learning. In recent years CBS has focused on increasing feedback activities. This is, however, not significantly reflected in student evaluations, as feedback continues to receive a fairly low score.

In the nationwide survey “Uddannelseszoom” feedback is also included (see appendix), and the improvement of feedback is part of the strategic framework agreement with the ministry.

In response CBS has carried out a pilot project during the autumn of 2017.

The following programmes participated in the feedback project:

- BSc international Business
- MSc in Applied Economics and Finance
- MSc in Social Science in HRM

The BSc in European Business participated as an observer.

Representatives from CBS Students have also been involved.

The project group decided to experiment with different kinds of initiatives to get a broad variety of experiences. The ambition was to serve as inspiration for other programmes and thereby set the scene for the implementation of increased feedback initiatives throughout all programmes at CBS.

An overview of activities can be seen below.

KEY LEARNINGS FROM THE PILOT PROJECTS:

Students' Interpretation of Feedback

The students generally ask for personalized feedback. Oral or written feedback on assignments with recommendations on how to improve is the ideal feedback activity, seen from the student perspective.

Feedback needs to be specific and address the individual student's needs and requirements.

Generalized feedback, e.g. presentation of responses to exam questions or a hand-out of a textbook answer may supplement personalized feedback, but it cannot be the only way of giving feedback.

Insecurity also plays a role, which is why feedback has to be presented in a mentoring atmosphere. Peer feedback is not sufficient, as the students want to be rated by the teacher who is also going to assess their exam performance.

Converting Teaching Hours into Feedback

The pilot project shows that almost all initiatives have required additional resources. The program directors are hesitant to convert some of scarce resources, i.e. lectures, into feedback activities. Thus, an increased focus on feedback has for most resulted in rethinking the budget.

Initiatives with No Costs:

The initiatives have been well received and are contributing to the variation of learning activities in class. E.g. quizzes and kahoot sessions help to identify gaps in students' understanding of the content, and as such the tools contribute with valuable information. However, they have not necessarily been linked to the perception of feedback on student learning.

Office hours are not pushed in class, and they are primarily made use of close to the exam date. At the beginning of the semester almost no students show up.

OVERVIEW OF ACTIVITIES CARRIED OUT IN THE PILOT PROJECT

Initiatives with no additional costs

Feedback model	Description
Clickkers	Clickkers have been used to test whether the students understood the content of the course. It proved to be a good opportunity for the students to find out where their weaknesses were.
Kahoot sessions	Kahoot sessions were tried out in order to test whether the students had understood curriculum. (HRM)
Peer feedback	Short writing exercises Questions to a text (individual for 10 minutes) Discussions in pairs Framed as exam preparation (HRM)
Summing exercises	5 minutes for summing. The teacher discusses with the groups and includes their responses Plenary discussion (HRM)
Office hours	The teachers of the AEF programme do not find the office hours very useful in this regard. The students make generally little use of them during the first period of semester, and this is something that has also been confirmed by the statistics reported in the course evaluations. This tendency however does tend to change towards the end of the class and as the exam approaches, where the need for feedback and any kind of clarification of the course content seem to increase.

Feedback in class	<p>In some cases the students were reluctant to get feedback as this was not seen as real teaching activities (listening to the professor)</p> <p>They asked for individual feedback on specific competences (clicker test). The students were afraid of not learning what was required and their own involvement was seen as a waste of time.</p> <p>Feedback had to be individual and related to exam issues. Then it was well received.</p>
--------------------------	--

Initiatives with costs

Feedback model	Course	Comments	Cost
Written feedback on assignments	BSc IB Business Research Methodology	The students had to hand in two assignments prior the regular examination. Each group consists of 4-5 persons in a group. They are currently 160 students in a class. Each group gets written feedback on their assignments, so they have the possibility to improve their performance before the last examination. It is time consuming for the teacher, but the students are very pleased with the feedback they receive. The students have expressed the wish to use the same type of feedback on all written examinations at IB.	30 minutes per student
Non-mandatory brush up course in mathematics and statistics	AEF	<p>At the beginning of each year the AEF programme decided to hold these brush up courses</p> <p>This brush up is held over the course of first three weeks (16 hours in total). This year we have applied for extra 16 hours for the teacher responsible for the brush up, to be used over the entire semester as office hours</p>	12 minutes per student
Excel Workshop	AEF	For quite some time we have been experiencing that the level of Excel skills among the students varies a lot, and that a lot of students feel insecure about it – so we've offered a workshop where they could go through exercises together and receive an additional feedback / help from the teacher.	6 minutes per student
Extra hours for supervision	AEF Business project	Business projects are mini consultancy projects written in groups of 4 in cooperation with a company. At AEF students get 6 hours of supervision of the project and are graded individually based on the written product (starting from next year we will also introduce oral defense). Since we received extra funds we have asked all the supervisors to provide either written or oral feedback on the project after the grade is given – meaning, not to justify or explain the grade, but more to pinpoint what was	15 minutes per student

		projects' strong side, and what the weaker points were, and what could have been improved.	
--	--	--	--

2 EXAMPLES OF FEEDBACK IN EXISTING COURSES

Political Science, 15 ECTS mandatory course, 1st semester, Bachelor in International Business and Politics

Feedback during the teaching period

The course seeks to offer feedback wherever feasible. Lectures and classes will provide extensive opportunities for questions and answers. Students are also encouraged to take full advantage of staff office hours if they would like to a chance to 'test' lines of argument, secure further information about course themes, or receive comments on written work.

* Because this is a 15 ECTS course, there will furthermore be individual and group feedback opportunities following the grading of assignments.

The class size is 110 students and they receive 15 – 10 minutes individual feedback on mid-term paper and feedback in groups after the exam, 20 minutes per student.

Evaluation of feedback

The feedback score in the student evaluations was 4.7 with a response rate of 52%

From the Financial Crisis 2007/08 to BREXIT and beyond. Crises, contagion, political and corporate challenges

Feedback during the teaching period

- oral feedback on the group presentation (directly after the presentation)

- brief written feedback on the proposal for the exam paper (outline including research question - motivation - literature etc.)

- oral feedback on the final paper in extended office hours.

The students have to present a mandatory assignment in class. They get peer-to-peer feedback and feedback from the teacher in class

The class size is 60 students and they receive 10 lectures of feedback in groups amounting to 10 minutes of feedback per student

Evaluation of feedback

The feedback score in the student evaluations was 4.1 with a response rate of 38.7%
An example of free text comments “Feedback has been fantastic, both in terms of feedback to presentations in class as well as answers.”

CHALLENGES

Terminology (Feedback and continuous assessment)

According to our discussion with students, their perception of feedback is typically linked to an individual discussion and to the individual teacher's performance.

This viewpoint is also reflected in the questionnaire in the “Uddannelseszoom”, where students are asked to rate whether the teachers are proficient at giving useful feedback. It can be very difficult to raise the score, if the questions are asked in this manner.

At CBS we find it more appropriate to focus on “continuous assessment” than on “feedback”.

Feedback is typically seen as an activity linked to exam performance, where the student gets a more detailed explanation of his or her assignment/presentation whereas continuous assessment takes place throughout the courses. A continuous assessment is thus a way of integrating student learning and avoid too much focus on performance and the final exam.

“When assessments occur as graded tasks or activities distributed throughout the course (written assignments, tests, small oral presentations and similar) we refer to them as continuous assessment.¹

FUTURE STEPS

1. Continuous assessment activities counting towards the final grade

More assignments should be integrated in the exam grading throughout the courses in order to increase student learning and reduce the exam pressure on the final grading.

2. Teacher-supervised peer-to-peer feedback

Students should be more involved in the course activities by giving and receiving feedback from their peers. Students need to learn how to provide and receive good quality feedback, and this requires teacher participation. The activity increases student learning and increases participation in class.

3. Individual feedback on papers from faculty

Students should get more individual feedback on mid-term papers and final papers in order to make continuous progress.

¹ Bjælde, Jørgensen og Lindberg. Continuous assessment in higher education in Denmark. Early experiences from two science courses. Dansk Universitstspædagogisk Tidsskrift. 2017

Costs

It is important to acknowledge that implementing continuous assessment results in a higher workload for both professors and students. Designing cases and assignments that can be used in the courses is time consuming.

At CBS we would preferably keep the number of lectures unchanged. However, some of the programmes at CBS have already implemented feedback activities in the courses, and thus reduced the number of traditional classroom teaching. If we want to upscale the feedback activities/continuous assessment, additional funding for the purpose needs to be allocated. Senior Management will analyse the cost structure further and prepare a proposal for the implementation of the activities

APPENDIX

Rating of Feedback in “Uddannelseszoom”

The students are asked to assess the feedback they receive in the nationwide survey “Uddannelseszoom”. Feedback is placed in the category related to the rating of teachers. (My teachers are good at providing useful feedback). This reinforces students’ perception of feedback as an activity that is closely linked to the individual teacher, i.e peer feedback, quizzes, exercise classes etc. are not seen belonging to feedback activities.

CBS’ programmes are below average compared to the nationwide standard.
(Below example is from HA).



Feedback - Inspiration for Teachers



Feedback boosts the quality of student learning. Teachers play a key role in regularly giving students an idea of the gaps in their learning which need to be filled.

This does not mean that all feedback should go directly from the teacher to the student but that the teacher must play a pivotal role in facilitating the framework for such feedback.

In dialogue with students and program directors, CBS has devised ten suggestions that teachers – both internal and external – can use in their daily work to enhance the impact of their teaching.

From teacher to student

Office hours for feedback

- Office hours provide an excellent opportunity for student feedback – both during the semester and at exam time. Teachers are welcome to pool office hours to allow more availability, for example, to offer Q&A sessions for an entire class.

Regular short assignments

- Giving one or more short assignments during the semester will allow students to get needed feedback. The assignment can, for instance, be a mandatory requirement. Feedback can then be given to the entire class, with good examples and typical mistakes highlighted for an entire set of assignments. A simple solution is to return corrected assignments, with notes, to allow students to learn from their mistakes and misunderstandings.

Digital feedback on digital exams

- The new digital exam platform provides an excellent opportunity to add comments to students' exams. This is important to students because they get a broad indication of what worked and what did not work as well. This level of knowledge is key for their understanding of a subject and for their continued studies.

Class feedback sessions after exams

- Students do not necessarily always need one-on-one feedback. It may make sense to provide feedback to students as a group because they often make the same types of errors on certain exercises or assignments. Use the opportunity for collective feedback – especially when teaching large classes.

Student to student

Peer feedback

- For large written assignments, teachers can facilitate peer feedback among students. This can be accomplished, for example, using a peer assessment module, during which students are given other students' assignments to review. Another option is a conference class, where students are divided into small groups to give each other feedback on presentations. Including former students can also be an advantageous option.

Pre-tests

- Provide oral practice tests for students to answer questions in front of the class. This offers an opportunity for the students to give each other feedback and gain knowledge about what types of questions there will be on the exam. This method can also simultaneously let the teacher know if it is necessary to review difficult material.

Reflections on learning

Feedback templates as a tool

- The teacher can provide a rubric template with comments for feedback on written assignments or oral presentations. Rubrics either clarify the requirements of written assignments or can be combined with grading to allow students to use the highlighted feedback to consider the underlying assessment criteria.

Activating teaching and reflections on learning

- Use quizzes, multiple choice tests or clickers in class to give students a better overview of whether they are following the expected learning curve. Students benefit greatly from knowing whether there are topics they need to study more or whether there are types of exercises they need to practice more.

Tutorials as a guide

- Use general tutorials that review typical challenges, including everything from studying techniques and typical misunderstandings in the syllabus to specific methods of analysis and rules for completing assignments.

Logbooks to assess academic progress

- Students often experience periods where they feel they are at a standstill, even though this is not really the case. Use this as an opportunity to establish learning logbooks to support students' understanding of their academic progress. Allow time for students to present their reflections on their learning during class

5. CBS' ØKONOMI – BESLUTNING

Budgetopfølgning, Q1 2018

Prognosen for Q1 2018 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. Resultatet skyldes en mindre nedgang i indtægterne og en række mindre stigninger 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.

Endelig indeholder 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 mål ved STÅ. Det fremgår også af analyserne, at der kan være mange årsager til denne udvikling. Direktionen har imidlertid besluttet at 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.

Indstilling:

- At bestyrelsen godkender Q1 2018

Bilag:

- 5.1 Follow-up on finances, Q1 2018

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2018

Follow-up on finances, Q1 2018

This memorandum presents the follow-up on CBS' finances in 2018 based on figures submitted by the units for Q1 and on realised figures up to and including the month of April.

We can conclude that, on the whole, CBS' finances are developing in line with the projections in the opening budget of December 2017, although the result is expected to be DKK12 million less, making total surplus DKK 4 million. This lower result is due to a moderate decline in income and a number of slight cost increases – both the decrease in income and increase in costs are examined in the next section.

Section 1 is an overall analysis of general trends, while section 2 concentrates on the changes in the prognoses for income and expenditure. Table 8 at the end of the document shows the total result broken down into income and expenditure for the entire year, on the basis of Q1.

Section 3 focuses specifically on the development in administrative support activities at CBS, including the objective to streamline in the years to come by reducing administrative salary cost by 20 DKK million in 2022.

1. General trends

The projected figures for CBS' finances show a surplus of DKK 4 million for 2018, cf. Table 1. That is DKK 12 million less than in the budget.

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

2018 April forecast DKK million, current prices	April 2018	April 2017	Result 2017	Budget 2018	Q1 2018	Diff Q1 vs Budget 2018
Total Income	480	460	1.335	1.356	1.350	-6
Salary costs	289	275	859	889	891	2
Operating costs	128	124	404	405	406	1
Capital costs	17	16	46	46	49	3
Total cost	434	414	1.309	1.340	1.346	6
Result	46	46	26	16	4	-12
Equity	-	-	299	315	303	-12

With Q1, income is expected to be DKK 6 million less than in the 2018 budget, while expenditure is expected to be DKK 6 million higher. The projected annual surplus puts equity at DKK 303 million, which is still considerably higher than the desired minimum level for equity of DKK 184 million.



The deviations from the 2018 budget are mostly due to a decrease in projected income from student fees following the conversion of the fee-paying, part-time MSc in Business Economics and Auditing to a corporate graduate programme financed according to the rules for full-time programmes and thus as a non-fee-paying programme.

As far as expenditure is concerned, the projected figure has been raised to DKK 6 million, of which salary costs come to DKK 2 million, operating costs DKK 1 million and capital costs DKK 3 million.

No changes are being made at present to the multi-year budget in relation to the revision undertaken at the last Board meeting in March, cf. memorandum "Multi-year budget 2019-21 – revised following the 2018 national budget" of 21 February 2018. The reason for this is that there is currently no new information available on various key income prerequisites that are essential for any revision of the multi-year budget. This information is expected to be available for the meeting in September.

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

2.1. Income

Total income is expected to be DKK 6 million less, cf. Table 2, mainly as a result of the conversion of the part-time MSc in Business Economics and Auditing to a corporate graduate programme, leading to a decrease in income from student fees. At the same time, despite the overall decrease in income, an increase under the sub-category "other income" is projected, amounting to DKK 3 million.

Table 2. Follow-up on finances, Q1 2018 – income, DKK million

2018 April forecast DKK million, current prices	April 2018	April 2017	Budget 2018	Q1 2018	Diff. Q1 - Budget	Result 2017
Income						
Performance-based taximeter funding	226	221	637	636	-1	663
Basic research grant and other government funding	116	114	374	374	0	345
External financing for research	36	32	129	129	0	122
Student tuition fees	87	84	175	167	-8	168
Other income	14	10	41	44	3	38
Total income	480	460	1.356	1.350	-6	1.335

Performance-based funding

Performance-based taximeter funding is forecast to go down by DKK 1 million following the conversion of the part-time MSc in Business Economics and Auditing to a corporate graduate programme. Table 3 shows the conversion as a whole and its financial consequences.

As far as other performance-based taximeter funding is concerned, the figures are still uncertain, as total income hinges on student behaviour in the form of exam passes and degree completion rate in the



academic year 2017/2018. The academic year for student full-time equivalent (FTE) performance-based taximeter funding ends on 31/8-2018 as regards the number of exam passes and on 30/9-2018 as regards completed degrees. Only after then will annual income from student FTE performance-based taximeter funding and from the study progress bonus be known. It will be possible to finally determine actual income from student FTE performance-based taximeter funding in mid-September 2018, while the extent of the degree completion bonus/study progress bonus will not be finally established until December 2018.

Establishment of corporate graduate programmes

Since the 2018 budget was drawn up, a law has been passed on the introduction of corporate graduate programmes, cf. Law no.1565 of 19/12 2017 on amendment to the University Act, etc. There will be admissions to the new type of degree programme from 1 September 2018. CBS has been granted approval to offer the MSc in Business Economics and Auditing and the MSc in Business Administration and Information Systems as corporate graduate programmes in 2018 with an expected 160 and 40 places on each programme respectively. In 2019 CBS also has approval to offer the MSc in Economics and Administration within Finance as a corporate graduate programme with 50 places. CBS has not previously offered the MSc in Business Administration and Information Systems and the MSc in Economics and Administration within Finance as part-time programmes.

MSc corporate graduate programmes are funded through full-time performance-based funding and the degree completion bonus and they run over four years.

The MSc in Business Economics and Auditing has so far been offered as a full-time programme and as a "full-time on part-time programme" under the rules for part-time programmes, with part of the programme financed through student fees. Following the new arrangement, the present "full-time on part-time programme" under part-time programme regulations will be transferred to funding under the rules for full-time programmes, i.e. without student fees but with funding through full-time performance-based funding. As a result an increase in income from full-time performance-based funding is expected, but lower income from student fees and part-time performance funding. The MSc in Business Economics and Auditing will nonetheless continue to be offered as a part-time degree; however, it is estimated that there will be limited admission to the programme owing to the new corporate graduate programme scheme. Similarly there will still be a general two-year master's programme with an expected 90 places per year.

The economic consequences of the conversion are calculated below on the assumption that income from student fees for autumn and future courses for the MSc in Business Economics and Auditing will cease and that the students in question will instead seek admission to the corporate graduate programme. No financial consequences arising from the establishment of the MSc in Business Administration and Information Systems and the MSc in Finance as corporate graduate programmes have been calculated, as these have so far not been offered as a "full-time on part-time programmes" and will not have a financial impact until 2019/2020. Projected income from full-time performance-based funding for the two programmes will instead be incorporated into the new prognosis for performance-based funding in conjunction with the 2019 budget.

Table 3. Financial consequences for the establishment of corporate graduate programmes (and thus conversion of the part-time MSc in Business Economics and Auditing), DKK million

	2018	2019	2020	2021	2022
Full time taximeter*	0,0	6,9	8,6	8,6	8,6
Completion bonus**	-	-	-	1,7	1,7
Part time taximeter	-1,4	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Tuition fee	-5,6	-10,4	-10,4	-10,4	-10,4
Effect in total	-7,0	-6,5	-4,8	-3,1	-3,1

*Full-time (performance-based) taximeter funding follows the academic year; hence the launch in autumn 2018 will not affect income until 2019.

** The degree completion bonus will only start to have an effect from 2021, after the programme's four-year duration.

Student fees

Income from student fees is expected to drop by a total of DKK 8 million, cf. Table 4 below. The main reason is the conversion of the part-time MSc in Business Economics and Auditing to a corporate graduate programme, see above. Furthermore a decline in activity on master's degrees is expected as a result of a reduction in admissions to the Executive MBA (EMBA) and the Master of Public Governance (MPG), which is only partially offset by an increase in admissions to the Master of Business Development (MBD).

Table 4. Student fees, Q1 2018, DKK million

2018 April forecast DKK million, current prices	Result 2017	Budget 2018	Q1 2018	Diff. Q1 vs. Budget
Master's programs	79	85	83	-2
Diploma programs (HD)	65	63	63	0
Other*	14	15	9	-6
Students from outside EU	10	12	12	0
Total	168	175	167	-8

*Consists mainly of students from MSc in Business Economics and Auditing

Other income

The prognosis for other income has been adjusted upwards by DKK 3 million. The reason for this is that CBS has received sizeable funding from the Danish Agency for Science and Higher Education, as the university has become coordinator of a consortium set up to implement "DRDS – Danish Research Data for the Social Science". DRDS will create and maintain a national research infrastructure aimed at generating unique registry data within a gamut of social scientific research fields.

As far as total income under other income is concerned, however, it is still not possible to pinpoint a reliable figure, as this budget category covers diverse and, to some extent, one-off sources of income. Thus a good deal of approximation is involved in this category.



2.2. Costs

Total costs have increased by DKK 6 million, namely by DKK 2 million for salaries, DKK 1 million for operating costs and DKK 3 million for capital expenditure, cf. Table 1. The three types of costs are looked at below.

Salaries

Table 5 lists total salary costs for faculty, adjunct faculty and administrative staff. Overall salary costs have increased by DKK 2 million for the following reasons:

- **Spending on adjunct faculty**, according to the figures submitted by the programmes, is projected to go down by about DKK 4 million. This decrease in expenditure should be viewed in the context of greater recruitment of faculty. At the same time, spending on adjunct faculty is also expected to be affected by thesis activity in the year, the extent of which we currently do not know. When the summer exams have finished – during August – we expect to have a more accurate picture of expenditure on adjunct faculty, which is why there is still uncertainty about the level.
- **Spending on administrative staff** is projected to rise by DKK 6 million due to greater recruitment of administrative staff for externally funded projects and the decision to recruit permanent staff to Campus Services and IT/AV, instead of hiring consultants. Spending on external construction and IT specialists has thus also been reduced, cf. Table 6.

Table 5. Salary costs, Q1 2018, DKK million

2018 April forecast DKK million, current prices	April 2018	April 2017	Budget 2018	Q1 2018	Diff. Q1 - Budget	Result 2017
Salary costs						
Faculty, incl. PhDs	135	122	409	409	0	384
Adjunct faculty	31	35	114	110	-4	111
Administrative staff	123	117	362	368	6	357
Salary costs - Other	0	0	4	4	0	4
Total salary costs	289	275	889	891	2	857

NB: Spending on administrative staff includes the investment pool.



CEMS



Operating costs

Total operating costs are projected to rise by DKK 1 million, cf. Table 6. The result consists of several trends in different directions in the various sub-categories, which are described below.

Table 6. Operating costs, Q1 2018, DKK million

2018 April forecast DKK million, current prices	April 2018	April 2017	Budget 2018	Q1 2018	Diff. Q1 - Budget	Result 2017
Operating costs						
Rent and real property taxes	50	50	100	100	0	99
Operating of buildings and maintenance, total	17	17	65	63	-2	66
Conference and service trips	15	14	60	60	0	58
External construction and IT specialists	2	3	16	15	-1	13
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	2	3	14	14	0	13
Teachers paid by invoice and research support	3	3	10	9	-1	12
IT equipment and software	19	14	45	48	3	44
Office expenses	12	11	37	41	4	39
Books, journals, prints, ect.	3	4	23	24	1	27
Others	5	6	35	32	-3	33
Total operating costs	128	124	405	406	1	404

The prognosis for operating expenditure has been modified as follows:

- Spending on **building operation and maintenance** is approx. DKK 2 million less, following the units' submitted figures on future activities.
- Spending on **external construction and IT specialists** is approx. DKK 1 million less, mostly due to insourcing, where fixed-term staff have been employed instead of hiring consultants on an hourly basis.
- Spending on **invoice-paid teachers and research assistants** is expected to go down by about DKK 1 million, due to lower activity on the Graduate Diploma in Business Administration and Executive Master's programmes.
- Spending on **IT equipment and software** is expected to increase by about DKK 3 million, as a result of expenditure on acquisition of a database, etc. in connection with funding for DRDS, cf. section 1 on income.
- **Office expenditure** is DKK 4 million higher, following the units' submitted figures for Q1. Furthermore additional expenditure is expected following a number of department mergers.
- Spending on **books and journals** is DKK 1 million higher, following the units' submitted figures.
- **Other expenditure** is DKK 3 million less, owing to activities hitherto and the units' submitted figures.



Capital costs

Total capital costs are projected to rise by DKK 3 million, cf. Table 7. This increase is due to an increase in assets in connection with buildings and intangible fixed assets.

Table 7. Capital costs, Q1 2018, DKK million

2018 April forecast DKK million, current prices	April 2018	April 2017	Budget 2018	Q1 2018	Diff. Q1 - Budget	Result 2017
Cost of capital						
Depreciation etc. of fixed assets	11	10	30	33	3	30
Interest income	0	0	0	0	0	0
Financial costs	6	6	16	16	0	16
Total costs of capital	17	16	46	49	3	46

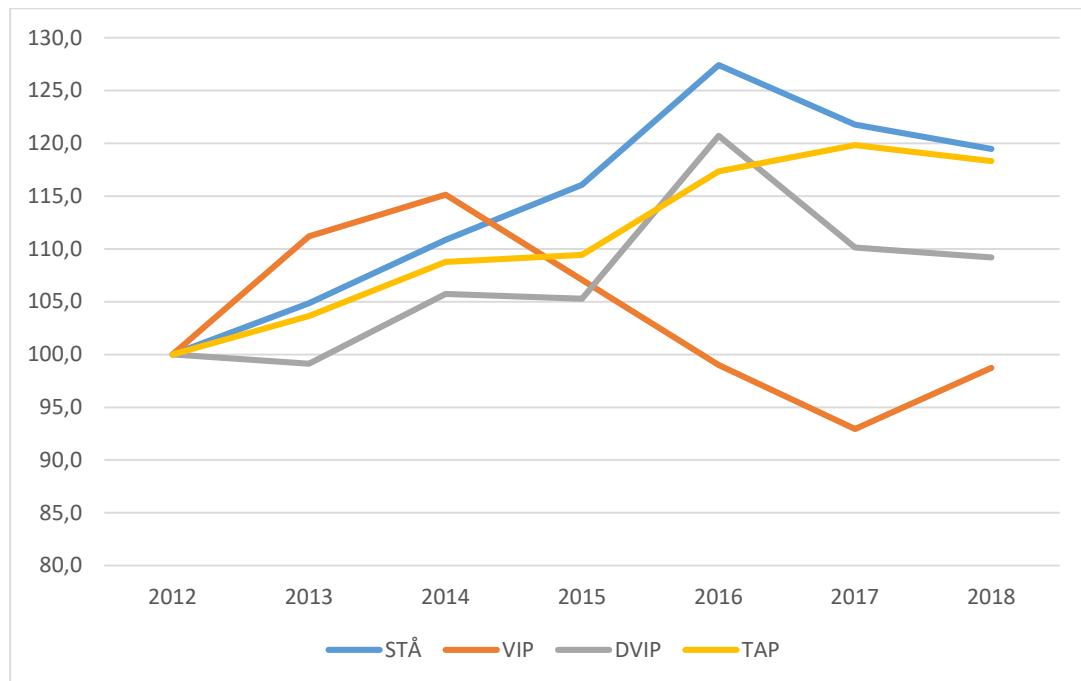
3. Savings on administrative costs

As previously communicated to the Board, Senior Management has initiated an initiative regarding TAP-dimensioning. In that connection an analysis of administrative salary costs has been carried out. The main conclusions are described in the following.

During the last 6 years, a number of important initiatives have been initiated and strategic action areas have been prioritised by Senior Management at CBS. In part, this has been made possible through an expansion of the CBS administration. From 2012 to 2018 salary for administration grew 28%. In the same period, salary for faculty grew 3% and salary for adjunct faculty went up 8%, while student FTE (STÅ) grew 19%, also cf. figure 1.



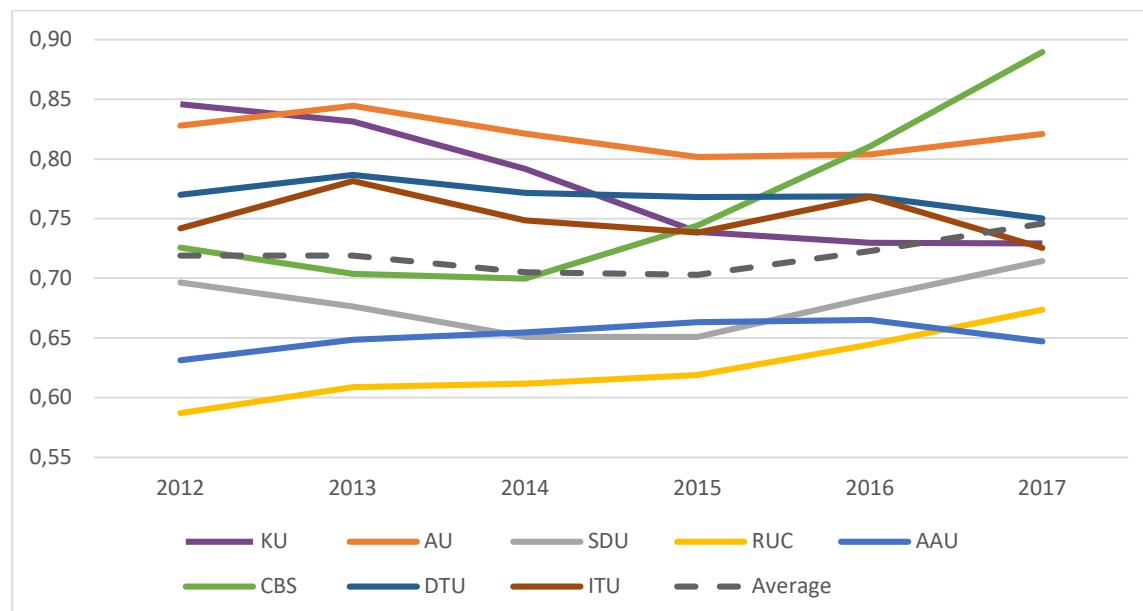
Figure 1. Development in staff categories (FTEs) and student FTE since 2012 (index 100=2012)



The relatively high growth rate of student FTEs and the relatively low growth rate of faculty mean that the STÅ/(VIP+DVIP) ratio increased by 22% from 12.5 in 2012 to 15.5 in 2017. It is now almost twice as high as the 7.9 average in 2017 for the university sector at large.

This development in staff categories since 2012 also means that CBS' TAP/(VIP+DVIP) ratio has grown significantly, and in 2017 was the highest among the Danish universities, cf. figure 2.

Figure 2. Ratio of administrative staff/academic and part-time academic staff as a total ratio per university, 2012-2018 (based on full-time equivalents)



Key indicators suggest that CBS' administration nevertheless is still rather efficient when compared to the Danish university sector: Our STÅ/TAP ratio was 17.2 in 2017 compared to the sector average of 10.6. The share of total costs spent on general management and administration at CBS (the GLA percent) was 6.9% compared to the sector average of 6.8%.¹

Today CBS' greatest challenge is securing a solid research base for its study programmes. Acknowledging CBS' limited funds and the need for prioritisation, Senior Management wishes to reduce TAP costs permanently in the central administrative units by DDK 20 million. The reduction should be fully implemented by 2022. The funds saved on the TAP budget will be used on a permanent increase in the faculty salary budget.

Senior Management's goal is to reduce the number of administrative staff by means of continuous turnover, coupled with the internal mobility of staff, to the extent possible. This is also the reason for the proposed three-year implementation horizon.

¹ A note of methodological caution: Comparing costs across the universities is notoriously difficult, as cost structures can vary significantly between disciplines and between mono-faculty and multi-faculty universities. When comparing the level of administrative staff, also it should be remembered that the technical, science and health disciplines require a higher level of technical personnel, also in relation to the degree programmes, than is the case with the social science.

Table 8. Follow-up on finances, Q1 2018, income and expenditure, DKK million

2018 April forecast DKK million, current prices	April 2018	April 2017	Budget 2018	Q1 2018	Diff. Q1 - Budget	Result 2017
Income						
Performance-based taximeter funding	226	221	637	636	-1	663
Basic research grant and other government funding	116	114	374	374	0	345
External financing for research	36	32	129	129	0	122
Student tuition fees	87	84	175	167	-8	168
Other income	14	10	41	44	3	38
Total income	480	460	1.356	1.350	-6	1.335
Salary costs						
Faculty, incl. PhDs	135	122	409	409	0	384
Adjunct faculty	31	35	114	110	-4	111
Administrative staff (incl. Investment pool)	123	117	362	368	6	357
Salary costs - Other	0	0	4	4	0	6
Total salary costs	289	275	889	891	2	859
Operating costs						
Rent and real property taxes	50	50	100	100	0	99
Operating of buildings and maintenance, total	17	17	65	63	-2	66
Conference and service trips	15	14	60	60	0	58
External construction and IT specialists	2	3	16	15	-1	13
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	2	3	14	14	0	13
Teachers paid by invoice and research support	3	3	10	9	-1	12
IT equipment and software	19	14	45	48	3	44
Office expenses	12	11	37	41	4	39
Books, journals, prints, ect.	3	4	23	24	1	27
Others	5	6	35	32	-3	33
Total operating costs	128	124	405	406	1	404
Cost of capital						
Depreciation etc. of fixed assets	11	10	30	33	3	30
Interest income	0	0	0	0	0	0
Financial costs	6	6	16	16	0	16
Total costs of capital	17	16	46	49	3	46
Total costs	434	414	1.340	1.346	6	1.309
Result	46	46	16	4	-12	26
Equity	-	-	315	303	-12	299

6. STRATEGISK RAMMEKONTRAKT – BESLUTNING

Godkendelse af strategisk rammekontrakt

Bestyrelsen blev på sit møde 5. marts præsenteret for udkast til strategisk rammekontrakt. Få dage senere var der 2. forhandlingsmøde i ministeriet mellem bestyrelsесformand, rektor og styrelsесdirektør Nikolaj Veje, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte. På mødet foreslog Styrelsen en meget lang række ændringer, heraf var få substantielle, en del var præciseringer, og en del angik ændringer i tekstrækkefølge og –placering mhp. at få CBS' strategiske rammekontrakt til at passe ind i Styrelsens skabelon. Efter en grundig bearbejdning af teksten har der i maj været et nyt møde på universitetsdirektør/kontorchef-niveau, hvor Styrelsen kom med yderligere anmodninger om tekstændringer og forslag til nye indikatorer mm. Teksten er endnu engang fremsendt til Styrelsen, der har returneret med yderligere forslag til indikatorer, tekstændringer og tekstformateringer. Disse er indarbejdet i den foreliggende udgave af den strategiske rammekontrakt som også er den udgave, der ”bæres videre” i styrelse og departement med henblik på ministerens godkendelse.

Universitetsdirektøren og formanden vil indlede med at fortælle lidt om processen, hvorefter der vil være mulighed for at stille spørgsmål.

Ud over rammekontrakt og handleplaner er også vedlagt et notat, der giver en oversigt over de ændringer, der er foretaget i kontrakten siden bestyrelsen sidst så den.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender den strategiske rammekontrakt og formanden underskriver den på mødet

Bilag:

- 6.1 Strategisk rammekontrakt – oversigt over ændringer fra marts til maj
- 6.2 Strategisk rammekontrakt 2018-2021 (oplæg)
- 6.3 Strategisk rammekontrakt 2018 - 2021: handleplaner

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2018

Strategisk rammekontrakt – oversigt over ændringer fra marts til maj

Bestyrelsen blev på sit møde i starten af marts præsenteret for udkast til strategisk rammekontrakt. Få dage senere var der 2. forhandlingsmøde i ministeriet mellem bestyrelsесformand, rektor og styrelsesdirektør Nikolaj Veje, Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte. På mødet foreslog Styrelsen en meget lang række ændringer, heraf var få substantielle, en del var præciseringer, og en del angik ændringer i tekstrækkefølge og –placering mhp. at få CBS' strategiske rammekontrakt til at passe ind i Styrelsens skabelon.

Efter en grundig bearbejdning af teksten har der i maj været et nyt møde på universitetsdirektør/kontorchef-niveau, hvor Styrelsen kom med yderligere anmodninger om tekstdrænger og forslag til nye indikatorer mm. Teksten er endnu engang fremsendt til Styrelsen, der har returneret med yderligere forslag til indikatorer, tekstdrænger og tekstformateringer. Disse er inddarbejdet i den foreliggende udgave af den strategiske rammekontrakt.

I dette notat skitseres de hovedændringer, der er lavet i den strategiske rammekontrakt, siden bestyrelsen sidst så den primo marts.

Status og varighed

- a) Ingen ændringer

Afrapportering og opfølgning på målopfyldelse

- b) Ingen ændringer

Strategiske mål i rammekontrakten

- c) Afsnittet ”Copenhagen Business School's strategiske mål, udfordringer og styrkepositioner i forhold til kerneopgaven” er udgået.
- d) Opsummeringen af de strategiske mål er flyttet til slutningen af afsnittet.
- e) Teksten er i al væsentlighed uændret til og med sidste bullet midt på side 4 (”Effektiv udnyttelse af ressourcer”). I det følgende er 2 afsnit om CBS' økonomiske rammevilkår slettet på anmodning fra Styrelsen på 2. forhandlingsmøde.

Strategisk mål 1: CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

Grå boks

- f) Det strategiske mål er udvidet, således at det i maj-udgaven ikke alene fokuserer på publicering, men tillige på ansættelser og talentudvikling

Motivation og ambition for målet

- g) Afsnittet om CBS' forskningsorganisation er uddybet. CBS' udfordring med forskningsdæningen af vores uddannelser er udfoldet.
- h) Afsnittene om hvordan CBS vil øge forskningskvaliteten er udbygget, primært gennem flytning af tekst fra marts-udgavens formulering af indikator 1, 2 og 3.



Grundlag for vurdering af målopfyldelse

- i) Baggrund for valg af indikator er slettet. Hovedargumenterne er flyttet op i afsnittet ”Motivation og ambition for målet” (jf. punkt h) ovenfor).
- j) Der er tilføjet indikator vedr. ”Udvikling af CBS’ forskningsorganisation”.

Strategisk mål 2: CBS vil øge relevansen af CBS’ forskning

Grå boks

- k) Formuleringen af det strategiske mål er foldet ud og præciseret.
- l) ”Strategisk relevante midler” er her og i resten af afsnittet vedr. strategisk mål 2 ændret til ”strategisk prioriterede midler”.

Motivation og ambition for målet

- m) Baggrunden for det strategiske mål er uddybet i afsnit 1 og 2, herunder er CBS’ hidtidige resultater på området beskrevet.
- n) Det er tilføjet, at CBS’ institutter skal udarbejde handleplaner for relevante eksternt finansierede aktiviteter. Dette fremgik i marts-udgaven alene af handleplanen.
- o) Det er præciseret, at det er CBS’ mål at tiltrække flere midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer. Disse defineres i afsnittet.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

- p) Indikatoren er ændret fra ”strategisk relevante midler” til ”strategisk prioriterede midler”
- q) Begrundelse for valg af indikatorer er udgået.
- r) Der er tilføjet en indikator for hjemtag af midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer.
- s) Der er tilføjet en indikator for hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering.

Strategisk mål 3: CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

Grå boks

- t) Målformuleringen er foldet ud.

Motivation og ambition for målet

- u) Sammenhængen mellem blended learning, aktiverende undervisning og feedback samt CBS’ eksisterende uddannelseskvalitetsarbejde er uddybet.
- v) Afsnittet i marts-udgaven vedr. konsekvensen af CBS’ rammevilkår for uddannelseskvaliteten (lav fastlærerdækning, få antal timer per studerende) er udgået.
- w) Beskrivelsen af blended learning er udbygget, fortinsvist via omplacering af tekst fra indikatorafsnittet i marts-udgaven.
- x) Afsnittene om løbende feedback er udbygget.



Grundlag for vurdering af målopfyldelse

- y) Begrundelserne for valg af indikatorer er udgået – det meste af teksten er flyttet op i afsnittet vedr. motivation og ambition for målet.
- z) Indikatorerne er præciseret, så der kan etableres en entydig baseline.

Strategisk mål 4: CBS vil give de studerende relevante kompetencer

Grå boks

- æ) Selve målformuleringen er ændret: "CBS vil give de studerende relevante kompetencer ~~tilliden~~"

Motivation og ambition for målet

- ø) Beskrivelsen af CBS' hidtidige arbejde med løbende udvikling af uddannelsesporteføljen er uddybet.
- å) Beskrivelsen af CBS' ambitioner i forhold til udvikling af kompetenceramme og afprøvning af nye uddannelsesformer er udbygget, primært via flytning af tekst fra indikatorafsnittet.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

- aa) Begrundelserne for valg af indikatorer er udgået – det meste af teksten er flyttet op i afsnittet vedr. motivation og ambition for målet.
- bb) Indikator vedr. "Grundlæggende kvalifikationer", der angik etableringen af kompetenceramme, er udgået.
- cc) Indikator vedr. "Dmittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet" er tilføjet.

Strategisk mål 5: CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

Grå boks

- dd) Målformuleringen er udfoldet, og mål for arbejdet med entreprenørskab og innovation via Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) er tilføjet.

Motivation og ambition for målet

- ee) Tekstrækkefølgen er ændret.
- ff) Ambitionen om at udvikle vores arbejde med entreprenørskab yderligere via CSE er beskrevet.
- gg) Ambitionen med CBS' formelle, reviderede partnerskabsmodel er uddybet, bl.a. via flytning af tekst fra indikatorafsnittet.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

- hh) Begrundelserne for valg af indikatorer er udgået – det meste af teksten er flyttet op i afsnittet vedr. motivation og ambition for målet.
- ii) Der er tilføjet en indikator vedr. CSE. Mål for dette område fremgik tidligere alene af handleplanen.



Handleplan for strategisk rammekontrakt

- jj) Formatet er ændret:
 - Beskrivelsen af de enkelte strategiske mål er gentaget fra den strategiske rammekontrakt.
 - Udelukkende aktiviteter i 2018 er medtaget.
- kk) En del action points, der knytter sig direkte til de i den strategiske rammekontrakt opførte indikatorer, er udgået.



Strategisk rammekontrakt 2018-2021

Copenhagen Business School indgår en strategisk rammekontrakt med uddannelses- og forskningsministeren.



[Sted] [Dato]

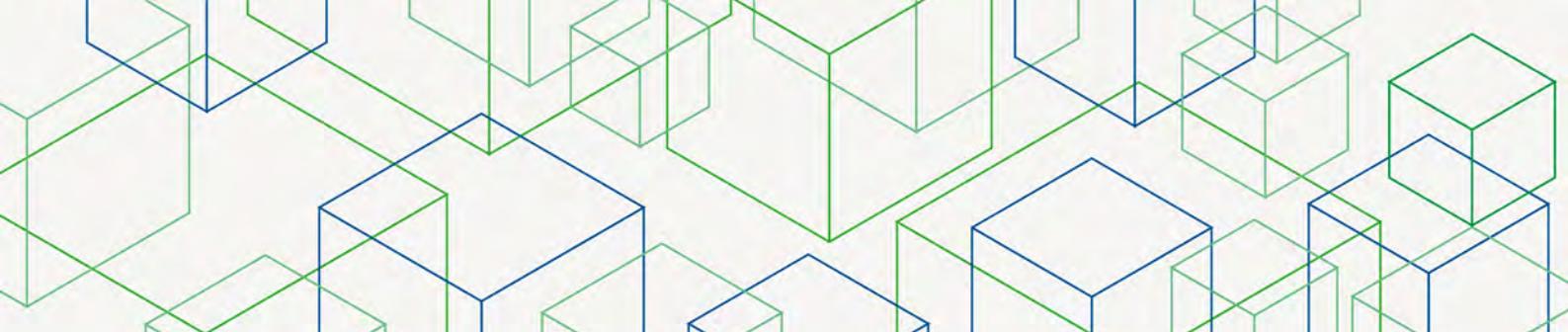
Udskift med underskrift

Bestyrelsesformand Karsten Dybvad

København [Dato]

Udskift med underskrift

Uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers



Strategisk rammekontrakt

2018-2021

Den strategiske rammekontrakt indeholder strategiske mål for Copenhagen Business School's kerneopgaver.

Status og varighed

Den strategiske rammekontrakt er gældende fra 1. januar 2018 til 31. december 2021.

Såvel institutionen som ministeren kan tage initiativ til at genforhandle de strategiske mål, hvis f.eks. de økonomiske forhold for institutionen ændres væsentligt fra det forudsatte, eller hvis nye udfordringer betyder, at det vil være hensigtsmæssigt at ændre de strategiske mål i kontrakten. Ændringer i kontrakten forudsætter enighed mellem bestyrelsen og ministeren.

Afrapportering og opfølgning på målopfyldeelse

Institutionen afleverer en årlig statusredegørelse for arbejdet med rammekontraktens mål. Statusredegørelsen skal indeholde en overordnet vurdering af perspektiverne for målopfyldeelse med dokumentation for udviklingen i de fastsatte indikatorer. Statusredegørelsen skal endvidere indeholde en beskrivelse for gennemførte understøttende indsatser for målopfyldeelse samt en ajourført fremadrettet handlingsplan, der synliggør institutionens grundlag for at realisere målene.

For hvert strategisk mål er fastsat indikatorer med tilhørende specifikke datakilder. Identificeres der i kontraktperioden nye relevante datakilder, der kan belyse udviklingen for en konkret indikator, kan disse erstatte eller supplere datakilder i kontrakten. Anvendelse af nye datakilder i rammekontrakten forudsætter enighed.

Ved kontraktens udløb opgør institutionen den endelige opfyldelse for hvert af de strategiske mål. Det sker på baggrund af en redegørelse for udviklingen i hver af de fastsatte indikatorer i den strategiske rammekontrakt, herunder beskrivelse af de understøttende indsatser i kontraktperioden.

Med udgangspunkt i institutionens opgørelse foretager ministeriet en vurdering af den samlede målopfyldelse af rammekontrakten.

Strategiske mål i rammekontrakten

CBS er i dag et internationalt højt anerkendt universitet og vores forskere leverer forskning og forskningsbaseret uddannelse af høj kvalitet til især det danske erhvervsliv og den offentlige sektor. CBS har opnået de mest krævende og relevante internationale akkrediteringer, som afspejler CBS' store indsats og ambitiøse mål inden for forskning og uddannelse¹. Samtidig er CBS højt placeret i internationale rankings². CBS' fundament er derfor stærkt og et godt udgangspunkt for vores ambitioner de kommende år.

CBS' strategiske retning i de kommende år er fastsat i strategien "Business in Society", som blev revideret i 2016. Værdien og effekten af vores aktiviteter inden for forskning og uddannelse er et bærende element for CBS og derfor vigtige pejlemærker i CBS' strategi. CBS forpligter sig – både i strategi og praksis – til at gøre en forskel for samfundet. Den overordnede strategiske retning er klar – vi vil styrke vores position som et bredt, tværfagligt erhvervsuniversitet, mens vi holder et konstant fokus på at bidrage til samfundet gennem forskning og forskningsbaseret uddannelse med henblik på at udvikle stærke kandidater.

Strategien indeholder en videreførsel af tidligere strategiske initiativer. Samtidig introducerer strategien nye forandringsinitiativer: entreprenørskab og innovation, CBS' uddannelsesportefølje og samarbejde med erhvervsliv og omverden. De tre nye forandringsinitiativer er:

- CBS skal uddanne studerende til at have et entreprenant og innovativt mindset. CBS er allerede en betydningsfuld aktør i Europa inden for en samfundsvidenkabelig og erhvervsøkonomisk tilgang til entrepreneurship og innovation. CBS vil styrke denne position i de kommende år.
- I vores uddannelser skal vi udvikle den enkelte studerende til at tænke kritisk og selvstændigt og udnytte sit fulde potentiale. CBS' uddannelser skal fortsat leve op til de højeste internationale standarder og være praksisorienterede. De studerendes kvalifikationer skal ikke alene være klare for dem selv. De studerendes kvalifikationer skal også være klare for og udvikles i samarbejde med aftagerne af dimittender fra CBS, eksempelvis virksomheder.
- CBS skal gennem dialog og samarbejde med den private og offentlige sektor yde sit til en positiv samfundsudvikling.

Forskningens værdiskabelse skal finde sted gennem excellent forskning i samspil med den offentlige sektor og private virksomheder og med samfundet i bredest forstand, såvel som i samspillet med internationale forskningsmiljøer. En væsentlig del af forskningens

¹ CBS har opnået den internationalt anerkendte Triple Crown akkreditering: EQIUS, AACSB og AMBA. Det har kun under 1% af business schools på verdensplan, der tilbyder uddannelser, hvor studerende kan opnå en grad.

² Eksempelvis er CBS placeret på en 10. plads blandt europæiske business schools på University of Texas at Dallas' (UTD) Top 100 Business School Research Ranking. I QS World University Ranking er CBS placeret som nummer 41 i verden inden for kategorien Top Universities for Social Sciences and Management. I *Times Higher Education* World University Ranking (THE) er CBS placeret på en 30. plads inden for kategorien Business and Economics.

værdiskabelse er bidraget til den forskningsbaserede uddannelse, som de studerende modtager og bringer med sig ud i samfundet. Forskningen ved CBS favner discipliner som finansiering, økonomi, regnskab, afsætningsøkonomi, strategisk ledelse og organisationsstudier såvel som discipliner, der sætter business i en bredere social, politisk, kulturel, filosofisk og historisk kontekst. CBS' forskere publicerer i høj grad artikler i de bedste internationale tidsskrifter og deltager aktivt i internationale forskningsnetværk, samtidig med at CBS' forskere også udgiver bøger og rapporter med direkte relevans for virksomheder, organisationer og lovgivere. Dette kommer til udtryk i de stærke placeringer i internationale forskningsrankings og stor efterspørgsel efter CBS' forskere som eksperter, formidlere og rådgivere.

CBS' uddannelser er i dag relevante for samfundet omkring os, hvilket kommer til udtryk i den lave ledighed blandt CBS' dimittender. I 2016 dimitterede CBS ekstraordinært mange kandidater, men på trods af dette er ledigheden stadig lav. Langt hovedparten af CBS' kandidater får beskæftigelse i den private sektor og yder således et væsentligt bidrag til at sikre samfundets vækst og velstand. En mindre, men ikke uvæsentlig andel af vores kandidater arbejder i den offentlige sektor med ledelse og forretningsmæssig udvikling af offentlige institutioner og organisationer.

CBS skal fortsat levere uddannelse af høj kvalitet. Det skal ske gennem:

- Stærk og international anerkendt forskning med kvalitet og relevans for samfundet.
- Dygtige og motiverede studerende.
- Kvalificerede og engagerede undervisere.
- En pædagogik, der kobler teori og praksis, stimulerer til kreativitet og nysgerrighed og fremmer lysten til innovativ tænkning hos vores studerende.
- En tydelig erhvervsrelevans og klare kompetencer i uddannelserne.
- En stærk international komponent i uddannelserne.
- Kontinuerlig evaluering af vores uddannelser.
- Effektiv udnyttelse af ressourcer.

Den strategiske retning og de strategiske ambitioner for CBS er, under hensyntagen til CBS' Business in Society strategi såvel som CBS' økonomiske rammevilkår, udtrykt i nedenstående strategiske mål for CBS i perioden 2018-2021. Uddannelses- og forskningsministeren og CBS' bestyrelse er enige om, at de nedenstående strategiske mål, såvel som den løbende vurdering af progression og udvikling i forhold til målene, skal afspejle CBS' økonomiske rammevilkår.

Copenhagen Business School vil i kontraktperioden 2018-2021 arbejde med følgende strategiske mål for vores kerneopgaver:

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 stærk 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.

Motivation og ambition for målet

Formålet med at øge forskningskvaliteten er at udbygge den i forvejen stærke gennemslagskraft af CBS' forskning – både i de internationale forskningsmiljøer og i forhold til det danske samfund. Det vil sige, at CBS' forskning har indflydelse på anden forskning, er brugbar og anvendes i udvikling af undervisningen og bliver formidlet til og anvendt af praktikere i eksempelvis virksomheder. Det er vores vurdering, at en øget kvalitet i CBS' forskning er helt central for at udbygge gennemslagskraften af CBS' forskning.

CBS' mål om øget kvalitet i forskningen kræver en fokuseret indsats i forhold til at sikre en fortsat stærk forskningsorganisation og et vedvarende fokus på publicering, som understøtter CBS' målsætning om øget kvalitet.

CBS' stærke forskningsorganisation, som både skaber rum for at udvikle de enkelte discipliner såvel som for den tværdisciplinære forskning, udgør et solidt udgangspunkt for en endnu højere forskningskvalitet. Den største udfordring er at sikre langsigtet finansiering, som kan bruges til at udbygge forskerstaben og dermed øge forskningskvaliteten yderligere. CBS har, når der sammenlignes med sektorniveauet, en uhensigtsmæssig lav forskningsdækning af vores uddannelser, som bl.a. kommer til udtryk i en meget lav VIP/DVIP ratio. For at sikre den bedst mulige forskningsbase har CBS stort fokus på kvalitet i rekruttering af videnskabelige medarbejdere. En anden udfordring er, at CBS er i stærk international konkurrence om at tiltrække de bedste forskere. Tilsammen betyder de to udfordringer, at CBS er meget opmærksomme på fortsat at arbejde med øget ph.d.-bestand, talentudvikling, kvalitet i ansættelser, kønsdiversitet og international rekruttering.

CBS har de seneste årtier systematisk forbedret kvaliteten af forskningen og er nu et højt placeret universitet. CBS' forskning ligger overvejende inden for samfundsvideneskab. På dette område ranglistes CBS nu blandt de 50 bedste universiteter i verden og som det bedste universitet i Skandinavien. I den europæiske sammenhæng ligger CBS typisk omkring en 10. plads (jf. note 2 ovenfor). Disse placeringer er helt på linje med de bedste danske placeringer inden for medicin, naturvidenskab og teknisk videnskab. CBS er derfor allerede på et højt niveau i dag.

CBS' ambition er fortsat at øge kvaliteten af forskningen. Vi vil derfor øge tilstedeværelsen i international anerkendte tidsskrifter på AJG-listen, hvor det er CBS' mål at være synlig med excellent forskning. CBS vil samtidig øge kvaliteten og tilstedeværelsen i nationale og internationalt anerkendte publiceringskanaler (forlag, tidsskrifter m.v.), som dækker hovedparten af CBS' fagområder. Vi vil derfor følge udviklingen i den bibliometriske forskningsindikator (BFI).

CBS' forskning favner imidlertid bredere end AJG-listen og BFI-systemet. Forskellige fagområder har forskellige publiceringstraditioner, som afspejler fagområdets indhold og særkende. Eksempelvis er det relevant for nogle af CBS' institutter at publicere i internationalt anerkendte tidsskrifter inden for AJG. For andre institutter er det mere relevant at publicere i andre internationalt anerkendte tidsskrifter og i monografier,

eksempelvis i bøger eller afhandlinger, som også stadig afspejler kvalitet. Det er CBS' ambition at højne forskningskvaliteten for samtlige vores fagområder. CBS' institutter skal derfor hver især have en godkendt strategi for publicering, hvori de relevante publikationskanaler, som understøtter målet om øget kvalitet på deres forskningsområder, defineres. Publiceringsstrategierne vil foruden CBS' forskellige fagområder også afspejle de yngre forskeres publicering. De enkelte institutters publiceringsstrategi og fastsatte mål skal afspejle disse forhold.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

Målopfyldelsen baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfyldelsen indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

Udvikling af CBS' forskningsorganisation

- Antal ansøgninger, shortlistede ansøgere, shortlistede kvalificerede ansøgere, nyrekrutterede videnskabelige medarbejdere og bestand (fra ansøgningsproces fra 2017) (434 ansøgninger, 204 shortlistede ansøgere, 171 shortlistede kvalificerede og 57 nyrekrutterede gennem shortlisting og samlet bestand 433 (årsværk), 2017; HR data, CBS & UFM's Forskerrekutteringsstatistik, SLS).
- Ph.d. bestanden i antal personer (192, 2017; Ph.d. Planner, CBS).

Publicering i AJG og BFI

- Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 og 4* på AJG-listen (58 artikler, 2017; Pure).
- Antal BFI-point per VIP-årsværk (3,6, Opgjort i 2017 for BFI analyseår 2016; UFM og SLS).

CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer

- Andel af publikationer som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier (Baseline udvikles i 2018/2019; Pure)

Strategisk mål 2

CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk prioriterede midler fra eksterne kilder. CBS vil med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en fokuseret administrativ support koncentrere 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.

Motivation og ambition for målet

Formålet er at sikre relevansen af CBS' forskning til gavn for forskningsmiljøer og det omgivende samfund. CBS har som universitet et ansvar for at producere ny viden og nye ideer gennem vores forskning og samtidig sørge for, at den nye viden og de nye ideer har relevans for forskningsmiljøer og det omgivende samfund.

CBS har i de senere år haft fokus på at øge aktiviteten inden for eksternt finansieret forskning, hvilket CBS har haft succes med. Fra 2013 til 2017 er CBS' indtægt fra ekstern forskningsfinansiering således øget med 30%. CBS' mål om øget relevans kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategiske fokus tiltrækker flere strategisk prioriterede midler samtidig med, at vi fortsat har en stærk administrativ understøttelse af dette fokus. CBS' institutter vil indgå med udgangspunkt i egne

handlingsplaner for relevante eksternt finansierede aktiviteter inden for hver deres faglige felt, herunder også med fokus i handleplanerne på, at aktiviteter og hjemtag i højere grad understøtter CBS' overordnede strategi.

CBS' indsats ligger i forlængelse af vores Business in Society strategi. Strategien har fokus på, at CBS vil bygge videre på CBS' styrke, synliggøre CBS og CBS' forskning og forskere nationalt og internationalt samt skabe værdi for det videnskabelige miljø såvel som det omgivende samfund. Det sker gennem øget kvalitet i forskningen. Derfor vil vi tiltrække flere midler fra nationale og internationale prestigefyldte forskningsprogrammer og private fonde, som understøtter kvalitet i forskningen og er relevant for erhvervslivet, offentlige institutioner og samfundet omkring os. De prestigefyldte forskningsprogrammer omfatter: European Research Council, MSCA, Grundforskningfonden, Sapere Aude, DFF Forskningsprojekter og endowed professorships. Fokus er desuden på at indsende ansøgninger og hjemtage større enkeltbevillinger frem for et stort antal mindre bevillinger.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

Målopfyldelsen baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfyldelsen indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

Udvikling i tiltrækningen af strategisk prioriterede midler

- Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (9,8 mio. kr. i 2016 & 52,8 mio. kr. i 2017; CBS Navision).
- Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (121,9 mio. kr., 2017; CBS Navision).
- Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering (Baseline etableres 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.

Motivation og ambition for målet

Formålet med øget læringsudbytte er at sikre dygtige dimittender til gavn for dimittenderne selv og aftagere af CBS' dimittender – virksomheder, offentlige institutioner og samfundet generelt. Indsatsen for at øge de studerendes læringsudbytte skal ses i sammenhæng med det eksisterende uddannelseskvalitetsarbejde, hvor den overordnede opfølgning på og udvikling af CBS' uddannelser er forankret.

CBS' mål om et øget læringsudbytte kræver en ambitiøs indsats inden for blended learning, aktiverende undervisning og feedback. De tre indsatsområder udgør en sammenhængende indsats og har alle til formål at øge læringsudbyttet. Vi vil med de tre indsatser udvide læringsrummet for at give de bedste betingelser for læring, og vi vil arbejde med forskellige undervisnings- og eksamensformer for at inspirere og motivere de studerende til

kreativitet, selvstændighed og intensive studieforløb. Det er med denne indsats CBS' mål at skabe en bedre kvalitet i undervisningen.

CBS vil med vores indsats inden for blended learning udnytte læringssteknologi til at skabe den bedst mulige læring for CBS' studerende. Blended learning er kombinationen af klassisk undervisning i et undervisningslokale og online undervisning. Vi vil udnytte teknologien, som også giver mulighed for at undervise de studerende, før de kommer i undervisningslokalet. Det kan skabe øget mulighed for læring i form af selvstudier og give mere tid til og dybde i dialogen mellem underviseren og de studerende i undervisningslokalet. På den måde kan de studerende bedre udnytte tiden i og uden for undervisningslokalet.

Det kræver en stor og fokuseret indsats, hvis CBS skal udnytte mulighederne for blended learning fuldt ud. Indsatsen er grundlæggende og vedrører både den måde CBS tilrettelægger uddannelserne på, de enkelte kursusforløb, didaktik og pædagogik og kompetenceudvikling af underviserne. CBS har i årene 2015 til 2017 udvidet antallet af kurser med online og blended learning og havde i 2017 80 kurser, hvor hovedparten var blended learning. Det øgede antal kurser er primært sket via en stor indsats på HD-uddannelserne. Vores ambition er at øge antallet af kurser og udvide det på daguddannelserne således, at langt hovedparten af CBS' kurser indeholder blended learning i 2023. De enkelte uddannelser skal derfor have en strategi og handleplan for implementering af blended learning. Det kræver samtidig kompetenceudvikling af CBS' undervisere. Derfor skal institutterne have en handleplan for pædagogisk opkvalificering.

Løbende feedback er nødvendig for at øge den enkelte studerendes læringsudbytte. Feedback vedrører forskellige former for tilbagemeldinger til de studerende i forhold til deres præstationer og forudsætter aktiverende undervisningsformer med aktiviteter i løbet af semesteret, som muliggør en løbende vurdering af den studerendes læring. Det kan være i form af skriftlige tilbagemeldinger på opgaver, ekstra supervision på projekter og peer to peer feedback fra andre studerende. Det er CBS' ambition at styrke den studerendes læringsudbytte via løbende feedback. Vi vil derfor udvikle og afprøve forskellige undervisnings- og eksamsformer, der giver bedre muligheder for feedback.

CBS har igangsat et pilotprojekt om feedback på et antal uddannelser. Desuden har CBS igangsat et pilotprojekt med at gøre 1. år af uddannelsen HA (psyk) karakterfrit parallelt med, at der udvikles undervisning, som muliggør feedback i løbet af semesteret. På baggrund af erfaringer fra disse to pilotprojekter vil CBS udforme den videre indsats for feedback og aktiverende undervisning.

Grundlag for vurdering af målopfyldeelse

Målopfyldeelsen baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfyldeelsen indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

Udvikling af blended learning i undervisningen

- Antal kurser, hvor der anvendes blended learning (Baseline etableres 2019; CBS' kursuskatalog).
- Antal deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering (332 deltagere, 2017, CBS Teaching & Learning).

Fokus på feedback

- Studerendes vurdering af feedback: "Jeg oplevede, at der var feedback elementer integreret i undervisningen" (3,55 i gennemsnit, 2017 (efterår 2017) på skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst; CBS kursusevaluering, der gennemføres efter endt undervisningsforløb, opgøres pr. studieår).
- Antal kurser med aktiverende undervisningsformer (obligatoriske godkendelsesopgaver, aktiv undervisningsdeltagelse (som ny prøveform) o. lign). (Baseline etableres 2018, CBS' Kursuskatalog).

De studerendes angivelse af studieintensitet

- Måling af de studerendes vurdering af tidsforbrug på undervisning og forberedelse (Baseline foreligger i 2018; Spørgeskemaundersøgelse indsamlet til Uddannelseszoom, UFM).

Strategisk mål 4

CBS vil give de studerende relevante kompetencer

CBS vil nå målet ved dels 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 dels øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsestilbud inden for HD og Master og erhvervkandidatuddannelser.

Motivation og ambition for målet

CBS vil medvirke til at opfylde den enkeltes, virksomhedernes og samfundets behov for relevante kompetencer hele livet igennem. Arbejdsmarkedet er i hastig forandring. Derfor vil CBS give de studerende fremtidsrelevante kompetencer, uanset hvor de er i deres arbejdsliv. Både til unge studerende i starten af 20'erne, som skal have en videregående uddannelse, og til studerende, som er i arbejde og kommer for at blive opdateret med nye kompetencer – til gavn for både de studerende og arbejdsmarkedet.

CBS har løbende tilpasset og udviklet uddannelsesporteføljen i tæt samspil med erhvervslivet. Vi har derved sikret faglig udvikling, og vi har mødt efterspørgslen hos studerende og arbejdsmarkedet. Det har været en succes, som både ses afspejlet i den store søgning til CBS' uddannelser, der betyder, at CBS har adgangskvotienter på samtlige daguddannelser og må afvise omkring halvdelen af alle prioritet 1 ansøgere, og i CBS' stabilt meget lave dimittendledighed på 7,1% i 2017. CBS vil i kontraktperioden fortsat have stort fokus på relevansen af vores uddannelser og vil følge beskæftigelsessituacionen tæt.

Samtidig har CBS en klar ambition om også at være relevant for fremtiden. Arbejdsmarkedet er i ændring, og vi vil udvikle vores uddannelsesportefølje, så vi forbereder os på også at kunne give kommende generationers studerende relevante kompetencer til et ændret arbejdsmarked. Det kræver en fælles forståelse af, hvilke fremtidige udfordringer vores studerende skal rustes til at kunne løse, og hvilke kompetencer CBS dermed skal bibringe dem både i den første videregående uddannelse, som den studerende tager, såvel som i et livslangt læringsperspektiv

CBS vil derfor for det første drøfte fremtidens kompetencebehov med studienævn, alumner og en bred aftagerkreds. Denne dialog vil blive ledet af uddannelsesdekanen med udgangspunkt i en fælles kompetenceramme for CBS-dimittender, der omfatter generelle

akademiske kompetencer og specifikke erhvervsøkonomiske kompetencer. Særligt de førstnævnte skal udfoldes tydeligere med henblik på at give vores studerende en kontekstuel, samfundsrelateret forståelse, en teoretisk og metodisk ballast, der gør vores dimittender i stand til at træffe beslutninger på et oplyst grundlag, solide samarbejdskompetencer og evnen til at udtaenke alternative løsninger.

CBS vil for det andet afprøve nye uddannelsesformer, som kan understøtte CBS' omstilling af uddannelsesporteføljen til arbejdsmarkedets fremtidige behov. CBS forventer, at det nuværende skel mellem ordinær uddannelse, der skal afsluttes hurtigst muligt i ungdommen, og efteruddannelse kun for voksne vil opløses. Det er samtidigt vigtigt, at de studerende, der allerede er i job, kan følge og sammensætte uddannelser fleksibelt – fagligt og tidsmæssigt – afhængigt af livssituation og behov. CBS vil derfor gå forrest i at udvikle og afprøve nye former for fleksibel uddannelse på kandidatniveau, masterniveau og HD-niveau.

I 2018 fik CBS tilladelse til at udbyde tre uddannelser som parallelle erhvervkandidatudbud. Det er MSc in Business Administration and E-business, cand. merc. aud. og cand merc. (inden for finansiering). De to førstnævnte vil blive udbudt fra sommeren 2018 og sidstnævnte fra 2019. Det, at man som studerende kan relatere den teoretiske undersøgelse på uddannelsen direkte til en praksis, man selv deltager i på en arbejdsplads, kan bringe nye perspektiver til uddannelsen og til arbejdslivet. Vi ved fra mange års erfaring med blandt andet HD, at det er værdifuldt at inddrage praksis, men mindst lige så vigtigt at stille høje krav. Derfor vil CBS gennemføre forsøg med at udbyde erhvervkandidatuddannelser.

I 2018 har CBS optaget det første hold på den fleksible Master of Business Development, som er særligt målrettet det private arbejdsmarked. Fagudbuddet giver betydelige muligheder, for at de studerende selv kan sammensætte deres uddannelse inden for en overordnet ramme, og derfor kan de studerende tilpasse uddannelsen efter deres egne interesser og ønsker i forbindelse med videre karriereforløb.

HD er en vigtig uddannelse for CBS, men de nuværende juridiske rammer levner ikke meget rum for fleksibilitet. CBS vil derfor fortsat arbejde for at få rammevilkår, der gør det muligt at imødekomme vores erhvervsaktive studerendes uddannelsesbehov på HD-området.

Grundlag for vurdering af målopfylde

Målopfylde baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfylde indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

Dimittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet

- Ledighed for CBS' dimittender. (7,1 % for CBS og 10,6% for alle universiteter, 2014, UFM's nøgletal for ledighed 4.-7. kvartal).

Erhvervkandidatuddannelser

- Aktivitet (STÅ) på erhvervkandidatuddannelser. (Baseline etableres i 2018/2019. STADS).

Fleksibel leverance af forløb inden for HD og Master

- Aktivitet (årselever) på Master of Business Development (MBD) og fleksible HD uddannelser. (Baseline etableres i 2018 (MBD) og 2020 (HD), CBS Navition).

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 studenterrettede indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel gennem en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlig organisationer om forskning og uddannelse.

Motivation og ambition for målet

Formålet med at styrke samarbejdet med det omgivende samfund er at bidrage til innovation, entreprenørskab og vækst. Det er derfor en vigtig del af CBS' strategi, at vi vil styrke samarbejdet med erhvervslivet og offentlige organisationer og bidrage til en positiv udvikling af samfundet.

CBS har allerede i dag velfungerende samarbejder med det omgivende samfund inden for forskning og uddannelse. Inden for forskning eksempelvis i form af konkrete forskningssamarbejder som FRIC og PeRCent, og inden for uddannelser som eksempelvis CBS Maritime, Globe, CEMS, specialeskrivning, internship m.m. Det samarbejde vil vi udvikle. CBS har desuden en række meget stærke, mere uformelle samarbejder i form af bilaterale og individbårne samarbejdsrelationer. Det er vores ambition at styrke samarbejdet med det omgivende samfund yderligere både i relation til forskning og uddannelse. Det kræver en indsats for at engagere og involvere private virksomheder og offentlige organisationer i CBS' forskning og uddannelse samt en systematisk og løbende dialog med det omgivende samfund.

CBS vil derfor for det første øge omfanget af forskningssamarbejder, hvor CBS arbejder tættere sammen med private virksomheder og offentlige organisationer og skaber viden for og med samarbejdspartnerne til gavn for begge parter.

CBS vil for det andet styrke indsatsen inden for entreprenørskab og innovation. På CSE kan studerende komme med en konkret virksomhedsidé og gennemføre et ni måneders uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. Studerende fra andre universiteter kan også deltage i CSE's uddannelsesforløb. CSE's uddannelsesforløb har været en succes, og flere studerende har de senere år gennemført CSE's uddannelsesforløb. Således ses en stigning i antallet af studerende, der har gennemført CSE's uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder på 70% fra 2014 til 2017. CBS vil i de kommende år styrke CSE's uddannelsesforløb ved at fokusere på kvaliteten i forløbet. CBS vil derfor understøtte uddannelsesforløbet ved en forskningsmæssig indsats, som kan forbedre CSE's tilbud til de studerendes virksomheder, skräddersy løsninger til de enkelte virksomheder samt forbedre den forskningsbaserede viden om entreprenørskab og uddannelse heri.

Endelig er det for det tredje CBS' ambition at styrke samarbejdet med erhvervslivet gennem formelle partnerskabsaftaler. CBS har i 2017 gentænkt sin partnerskabsmodel

med henblik på at give virksomheder og organisationer en mere struktureret adgang til CBS' studerende, forskning og studieprogrammer og vice versa. Partnerskabsmodellen skal således understøtte CBS' systematiske og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlig organisationer om CBS' forskning og uddannelse. Her samarbejder CBS med private virksomheder og offentlige organisationer om relevante aktiviteter som rekruttering af dimittender og branding af virksomheder som aftagere af CBS' dimittender. CBS vil styrke partnerskaberne, så de får større relevans i forhold til samarbejde omkring cases, hvor virksomheder, studerende og ansatte på CBS samarbejder om innovation i virksomheder og gæsteforelæsninger. På forskningssiden får partnerne mulighed for at udbygge kendskabet til CBS' forskning og forskere gennem forskellige aktiviteter og via deltagelse i uformelle og formelle forskningssamarbejder. Eksempelvis gennem CBS Roundtable, hvor forskere fra CBS og beslutningstagere fra private og offentlige virksomheder bringes sammen om aktuelle og konkrete problemstillinger, som virksomhederne oplever, og hvor CBS har forskningsmæssige kompetencer.

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

Målopfyldelsen baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfyldelsen indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører

- Antal forskningssamarbejder med eksterne aktører på eksternt finansierede projekter (75 projekter, 2017, Pure og CBS Navision).

CSE's uddannelsesprogram

- Videnopbygning med henblik på at udvikle kvaliteten i CSE's uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed (kvalitativ opfølgning fra 2019 med inddragelse af deltagerne i uddannelsesforløbet).

Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel

- Antal formelle partnerskaber igennem CBS Erhverv (32 partnerskaber, 2017; CBS Erhverv).

Handlingsplan strategisk rammekontrakt

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 stærk 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.

Aktiviteter i 2018:

- Formulering af publiceringsstrategier på CBS' institutter indledes (fortsætter i 2019).
- Udvikling af rapporteringsmodel til brug for opfølgning på kommende publiceringsstrategier.
- Redegørelse for VIP rekruttering, der drøftes i relevante organer i organisationen med henblik på at styrke bestand og rekruttering.

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.

Aktiviteter i 2018:

- Handlingsplan for forskningsstrategiske fokusområder i forbindelse med ekstern finansiering igangsættes på alle institutter.
- Udvikling af rapportering af ansøgningsaktivitet inden for de forskningsstrategiske fokusområder.

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 ambitios 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.

Aktiviteter i 2018:

- Strategiarbejde for alle uddannelser for implementering af blended learning indledes. Strategiarbejdet omfatter både den strategiske retning og udvikling for de enkelte uddannelser samt handlingsplaner. Arbejdet fortsætter i 2019.
- Udvikling af plan for kompetenceudvikling af undervisere. Arbejdet fortsætter i 2019.
- Opfølgning på pilotprojekt om feedback – evaluering, læringspunkter og næste skridt. Herunder arbejde med at præcisere fokus på den løbende vurdering af læring.

- Pilotprojekt om karakterfrit 1. år og aktiverende undervisning på HA (psyk). Projektet har blandt andet fokus på læringsunderstøttende eksamensformer med henblik på øget studieintensitet i løbet af semesteret.

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-dimitter skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelses tilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.

Aktiviteter i 2018:

- Der nedsættes en styregruppe, som iværksætter en bred survey angående efterspurgte kompetencer.
- Indførsel af erhvervskandidat på tre uddannelser/linjer: Ansøgning (hos UFM) om godkendelse af tre uddannelser.
- Udbud på to uddannelser (yderligere udbud i 2019).
- Udbud og gennemførsel af fleksibel master rettet mod det private arbejdsmarkedet.
- Bidrag til arbejdet med godkendelse af rammer for udbud af fleksibel HD.

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 offentlig organisationer om forskning og uddannelse.

Aktiviteter i 2018:

- Opbygning af videngrundlag om CSE's uddannelsesforløb.
- Optimering af aftagerpaneler.
- Indledning af dialogbesøg hos aftagere om fremtidens kompetencer.
- Implementering af ny partnerskabsmodel.
- Særlig indsats for SMV'er og offentlige organisationer.
- Udvikling af nye formater til videndeling og co-creation, fx CBS Roundtable og CBS Connect.

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 spørgsmål og kommentarer til det skriftlige materiale er velkomme.

Orienteringerne vil bl.a. omfatte:

- Det politiske landskab, herunder internationale studerende/engelsksprogede uddannelser
- Beslutning om ikke at modtage ekstern finansiering fra tobaksindustrien

Det skriftlige materiale indeholder:

- CBS' reviderede vedtægt
- Notat vedr. tobaksindustrien
- CV på den nye minister
- Regeringen lancerede i foråret nye uddannelsespolitiske målsætninger, og senere kom Udvalget for bedre universitsuddannelser (UUU) med deres anbefalinger. Ministeriets materiale/sammenfatning er vedlagt til orientering.
- Status på internationale dimittender
- Notat om ny proces for årsrapporten
- Aktivitetsrapport

Bilag:

7.1 Vedtægt for Copenhagen Business School - Handelshøjskolen (CBS), maj 2018

7.2 CBS Partnerships with Tobacco Firms

7.3 CV Tommy Ahlers

7.4 Udvalg om bedre universitsuddannelser: Samlede anbefalinger

7.5 Videregående uddannelser til fremtiden: Nye målsætninger for de videregående uddannelser

7.6 International full degree students

7.7 Tidsplan for årsrapport 2018

7.8 Aktivitetsrapport, maj 2018

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2018

**Vedtægt
for
Copenhagen Business School
Handelshøjskolen
(CBS)**

Maj 2018

I medfør af § 13, stk. 2 i lov om universiteter (universitetsloven), jf. lovbekendtgørelse nr. 172 af 27. februar 2018, fastsættes:

Kapitel 1 - Almindelige bestemmelser

§ 1. Universitetets navn er "Copenhagen Business School – Handelshøjskolen" med forkortelsen CBS. CBS er en statsfinansieret selvejende institution inden for den offentlige forvaltning under tilsyn af uddannelses- og forskningsministeren.

Stk. 2. CBS har til opgave at drive forskning og give forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for erhvervsøkonomiske fagområder og dermed beslægtede fagområder. CBS skal sikre et ligeværdigt samspil mellem forskning og uddannelse og foretage en løbende strategisk udvælgelse, prioritering og udvikling af sine forsknings- og uddannelsesmæssige fagområder. CBS har forskningsfrihed og skal værne om universitetets og den enkeltes forskningsfrihed og om videnskabsetikken.

Stk. 3. CBS skal udbrede kendskab til videnskabens metoder og resultater samt samarbejde med det omgivende samfund og bidrage til udvikling af det internationale samarbejde. CBS' forsknings- og uddannelsesresultater skal bidrage til at fremme vækst, velfærd og udvikling i samfundet. CBS skal som central viden- og kulturbærende institution udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund og tilskynde medarbejderne til at deltage i den offentlige debat. CBS skal herunder medvirke til at sikre, at den nyeste viden inden for relevante fagområder gøres tilgængelig for videregående uddannelse uden forskning.

Stk. 4. CBS har hjemsted og væneting på Frederiksberg.

Kapitel 2 – Styrelsесbestemmelser

Bestyrelsen

§ 2. 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, jf. § 1, stk. 2 og 3, 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.

Stk. 2. 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 regnskabet.
- 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 og har det overordnede ansvar for, at kontraktens mål opfyldes. Den strategiske rammekontrakt skal indeholde strategiske mål for CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3.
- 5) Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor for CBS, jf. herved stk. 5, og ansætter og afskediger efter indstilling fra rektor universitetsdirektøren, jf. herved stk. 5.
- 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, jf. § 30, stk. 4, 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 andre institutioner, der kan godkendes til at udbyde masteruddannelser, beslutte, at repræsentanterne for det videnskabelige personale i studienævnet kan omfatte henholdsvis videnskabeligt personale eller undervisere ansat på disse institutioner, jf. herved § 20.

Stk. 3. Bestyrelsесformanden har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde. Bestyrelsесformanden 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. Rektor kan efter behov tillige indkaldes til at deltage på disse møder.

Stk. 4. Bestyrelsесformanden disponerer sammen med et andet medlem af bestyrelsen over CBS' faste ejendom.

Stk. 5. Bestyrelsen har ikke kompetence i enkeltsager vedrørende CBS' ansatte (bortset fra rektor og universitetsdirektøren, jf. stk. 2, nr. 5, og prorektor, jf. stk. 2, nr. 6) eller vedrørende studerende.

Stk. 6. Forud for ansættelse af rektor udarbejder bestyrelsen en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at rektor skal opfylde kravene i universitetslovens § 14, stk. 2. Bestyrelsen kan bringe rektors ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Stk. 7. Forud for ansættelse af en prorektor udarbejder bestyrelsen efter indstilling fra rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at prorektor skal opfylde kravene i universitetslovens § 14, stk. 2. Bestyrelsen kan efter indstilling fra rektor bringe prorekters ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Stk. 8. Forud for ansættelse af universitetsdirektør udarbejder bestyrelsen efter indstilling fra rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav. Bestyrelsen kan efter indstilling fra rektor bringe universitetsdirektørens ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

§ 3. Der skal i størst muligt omfang være åbenhed om bestyrelsens arbejde, jf. stk. 2-6, herunder åbenhed om procedurerne for indstilling og udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer, jf. § 5 b.

Stk. 2. Bestyrelsesmøderne er offentlige. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, alle personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, skal dog behandles for lukkede døre. Sager kan i øvrigt behandles for lukkede døre, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.

Stk. 3. Bestyrelsens mødemateriale, herunder dagsordener og referater, skal – under tagtagelse af gældende retsregler – gøres offentligt tilgængeligt.

Stk. 4. Sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen, må ikke offentliggøres. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er undergivet tavshedspligt, skal dog gøres offentligt tilgængeligt i overensstemmelse med stk. 3, såfremt dokumentet eller oplysningen ikke i sig selv er tavshedsbelagt.

Stk. 5. Personsager og sager, hvori indgår oplysninger om kontraktforhandlinger med private eller tilsvarende forhandlinger med offentlige samarbejdspartnere, kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt. Et dokument eller en oplysning, der er en del af en sag, der er omfattet af 1. pkt., skal dog gøres offentligt tilgængelig i overensstemmelse med stk. 3, medmindre offentliggørelse vil stride afgørende mod de forudsætninger, som en manglende offentliggørelse efter 1. pkt. tilsiger.

Stk. 6. Sager, herunder dokumenter og oplysninger til disse, der behandles for lukkede døre, jf. stk. 2, 3. pkt., kan undtages fra kravet om, at bestyrelsens mødemateriale skal gøres offentligt tilgængeligt, hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes absolut nødvendigt.

Stk. 7. Bestyrelsen fastsætter en forretningsorden. I forretningsordenen kan bestyrelsen fastsætte en procedure for tilrettelæggelsen af bestyrelsens møder.

§ 4. Bestyrelsen kan beslutte at anlægge retssag mod bestyrelsesmedlemmer, rektor, eventuelle institutionsrevisorer eller andre i anledning af tab, som er påført CBS.

Stk. 2. Bestyrelsen er bemyndiget til at tegne sædvanlig bestyrelsesansvarsforsikring.

Stk. 3. Beslutning om nedlæggelse af CBS træffes af bestyrelsen. Beslutning herom kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Nærmere bestemmelser herom fastsættes i forretningsordenen. Beslutningen skal godkendes af ministeren.

§ 5. Bestyrelsen består af 11 medlemmer, hvoraf 6 er eksterne medlemmer, 2 medlemmer vælges af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, 1 medlem vælges af og blandt det teknisk-administrative personale, og 2 medlemmer vælges af og blandt de studerende.

Stk. 2. Bestyrelsens formand udpeges af udpegningsorganet efter indstilling fra indstillingsorganet, jf. § 5 a. Udpegningen skal godkendes af uddannelses- og forskningsministeren. Bestyrelsen vælger ved almindeligt stemmeflertal en næstformand blandt de eksterne medlemmer.

Stk. 3. Bestyrelsens medlemmer skal tilsammen have erfaring og indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, videnformidling, videnudveksling og CBS' opgaveområder, således at de kan varetage den overordnede og strategiske ledelse af CBS, jf. § 2, stk. 1.

Stk. 4. De eksterne medlemmer udpeges i deres personlige egenskab. De eksterne medlemmers kompetencer skal tilsammen afspejle CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3, og de skal tilsammen have indsigt i forskning, forskningsbaseret uddannelse, ledelse, organisation og økonomi, herunder vurdering af budgetter og regnskaber. Bestyrelsesformanden skal have erfaring med strategisk ledelse af en stor virksomhed eller organisation og væsentlig indsigt i samfundsmæssige forhold. De eksterne medlemmer skal endvidere fungere som brobyggere og ambassadører for universitetet med henblik på at styrke universitetets samfundsmæssige legitimitet og opbakning. De eksterne medlemmer skal komme fra forskellige sektorer, fx andre forskningsinstitutioner, kulturlivet, offentlige virksomheder, det private erhvervsliv m.v. De eksterne medlemmer skal hver især have en kandidatuddannelse eller en uddannelse på tilsvarende niveau, og mindst ét af de eksterne medlemmer skal have erfaring som anerkendt forsker. Blandt de eksterne medlemmer bør erfaring med universitetsledelse – gerne med internationalt perspektiv – og erfaring med offentlig forvaltning være repræsenteret. I overensstemmelse med ligestillingslovens § 11 tilstræbes det, at der er en ligelig kønsfordeling blandt de eksterne medlemmer af bestyrelsen.

Stk. 5. De eksterne medlemmer udpeges for en periode på 4 år. Genudpegning kan finde sted én gang. Genudpegning foretages af udpegningsorganet og forudsætter ikke en forudgående indstilling fra indstillingsorganet. 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, jf. § 5 b.

Stk. 6. Såfremt et af de eksterne medlemmer af bestyrelsen fratræder på grund af sygdom eller tilsvarende personlige årsager inden funktionsperiodens udløb, udpeges et nyt eksternt medlem for en 4-årig periode efter proceduren i § 5 b.

Stk. 7. De to bestyrelsesmedlemmer fra det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 4 år. Bestyrelsesmedlemmet fra det teknisk-administrative personale vælges af og blandt det teknisk-administrative personale for en periode på 4 år. De to bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer de studerende, vælges af og blandt de studerende for en periode på 2 år, således at én studerende vælges for en periode på 2 år i lige år, og én studerende vælges for en periode på 2 år i ulige år. Valgene afholdes efter reglerne i kapitel 3. Genvalg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppléant efter reglerne i § 29, stk. 1 og 2.

Stk. 8. Repræsentanter for det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og for det teknisk-administrative personale er beskyttet mod afskedigelse og anden forringelse af forholdene på samme måde som tillidsrepræsentanter inden for vedkommende eller samme område.

§ 5 a. Rektor nedsætter et indstillingsorgan, jf. stk. 2, og et udpegningsorgan, jf. stk. 3. Udpegning af bestyrelsesformanden og de øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer foretages af udpegningsorganet på baggrund af en begrundet indstilling fra indstillingsorganet. Udpegning af bestyrelsesformanden skal godkendes af ministeren. Indstillingsorganet og udpegningsorganet skal påse, at bestyrelsesformanden og de øvrige eksterne medlemmer opfylder betingelserne i § 5, stk. 3 og 4.

Stk. 2. Indstillingsorganet udgøres af:

- a) Bestyrelsesformanden, der er formand for indstillingsorganet, medmindre der skal indstilles kandidater til bestyrelsesformandsposten, i hvilket tilfælde udpegningsorganet udpeger en formand for indstillingsorganet, som udpeges i sin personlige egenskab og ikke kan være medlem af udpegningsorganet eller CBS' bestyrelse eller være ansat eller studerende ved CBS. Formanden skal have kompetencer svarende til de krav, der stilles til bestyrelsesformanden, jf. § 5, stk. 4. Formanden bør derudover have indsigt i CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3, og ledelse af universiteter.
- b) Et eksternt medlem af CBS' bestyrelse, som udpeges af bestyrelsen.
- c) Et internt medlem af CBS' bestyrelse, som udpeges af bestyrelsen.
- d) En repræsentant fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, der udpeges af ministeriet.
- e) To medlemmer, der udpeges af udpegningsorganet på baggrund af deres personlige egenskaber, og som ikke er medlemmer af udpegningsorganet eller CBS' bestyrelse eller er ansatte eller studerende på CBS.

Stk. 3. Udpegningsorganet udgøres af 8 medlemmer fordelt således:

- a) 5 eksterne medlemmer fra erhvervsliv, myndigheder og øvrige uddannelsesinstitutioner m.v., der udpeges i deres personlige egenskab, og som ikke er medlemmer af CBS' bestyrelse eller er ansatte, herunder adjungerede professorer eller lektorer, eller studerende på CBS. De 5 eksterne medlemmer skal tilsammen afspejle CBS' brugere og aftagere, have indsigt i CBS' opgaver, jf. § 1, stk. 2 og 3, og opfylde betingelserne i § 5, stk. 4. De 5 eksterne medlemmer udpeges ved, at
 - Danish Society for Education and Business udpeger ét medlem fra det private erhvervsliv.
 - Akademisk råd udpeger ét medlem fra en offentlig myndighed/organisation.
 - Akademisk råd udpeger én videnskabelig medarbejder ansat ved et andet universitet.
 - Studielederkredsen udpeger efter indstilling fra studienævnene ét medlem fra et aftagerpanel knyttet til en uddannelse på CBS.
 - CBS Business Panel udpeger efter indstilling fra alumneforeninger tilknyttet uddannelser på CBS én alumne.
- b) 1 repræsentant for de ansatte på CBS, som udpeges af medarbejderrepræsentanterne i Hovedsamarbejdsudvalget. Denne repræsentant kan ikke være medlem af bestyrelsen.
- c) 1 repræsentant for de studerende på CBS, som udpeges af bestyrelsen for den studenterorganisation, der har opnået det højeste antal mandater ved seneste universitetsvalg. Denne repræsentant kan ikke være medlem af bestyrelsen.
- d) 1 repræsentant for de eksterne medlemmer i CBS' siddende bestyrelse, som udpeges af bestyrelsen. Denne repræsentant kan ikke være bestyrelsesformanden.

Udpegningsorganet vælger blandt de 5 eksterne medlemmer 1 formand, som skal have erfaring med ledelse og bred indsigt i samfundsmaessige forhold. Formandens stemme er afgørende i tilfælde af stemmelighed.

Stk. 4. De udpegede medlemmer af indstillingsorganet, bortset fra stk. 2, litra a) og d), udpeges for en periode på 4 år med mulighed for genudpegning én gang. De udpegede medlemmer af udpegningsorganet

udpeges ligeledes for en periode på 4 år med mulighed for genudpegning én gang. Funktionsperioden for studenterrepræsentanten i udpegningsorganet er dog 2 år med mulighed for genudpegning én gang.

§ 5 b. Indstillingsorganet udarbejder kompetenceprofiler for ledige eksterne bestyrelsesposter, herunder bestyrelsesformanden, til brug for den åbne annoncering heraf. Indstillingsorganet indstiller kandidater til eksterne medlemmer i bestyrelsen, herunder kandidater til bestyrelsesformandsposten, til udpegningsorganet efter en åben annoncering af kandidater. Indstillingsorganet skal indstille mindst to kandidater og mindst én kandidat mere, end der er ledige poster. Indstillingsorganet skal indstille lige mange mænd og kvinder.

Stk. 2. Udpegningsorganet udpeger de eksterne medlemmer blandt de indstillede kandidater fra indstillingsorganet. I det tilfælde, at udpegningsorganet finder, at de indstillede medlemmer ikke opfylder betingelserne i § 5, stk. 3 og 4, eller i øvrigt har andre væsentlige indsigelser, kan udpegningsorganet bede indstillingsorganet om at indstille et eller flere nye medlemmer. Udpegningsorganet udpeger ligeledes bestyrelsesformanden blandt de indstillede kandidater fra indstillingsorganet til ministerens godkendelse. I det tilfælde, at ministeren finder, at den foreslæde formandskandidat ikke opfylder de kompetencekrav, der følger af lovgivningen, eller i øvrigt har andre væsentlige saglige indsigelser, kan udpegningsorganet udpege et nyt medlem til ministerens godkendelse.

Rektor

§ 6. CBS' daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Rektor skal være anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Fri Forskningsfond inden for et af CBS' fagområder og have indsigt i uddannelsessektoren. Rektor skal have erfaring med ledelse og organisering af forskningsmiljøer og skal have indsigt i et universitets virke og sammenspiel med det omgivende samfund.

Stk. 2. Rektor tegner CBS med undtagelse af disposition over CBS' faste ejendom, jf. § 2, stk. 4, og træffer afgørelse i alle sager bortset fra sådanne, som efter universitetsloven og efter vedtægten er henlagt til bestyrelsen, jf. vedtægtens § 2, stk. 1 og 2, § 3, stk. 7 og § 4, til akademisk råd, jf. § 9, stk. 2-4, til dekanerne, jf. § 12, stk. 2, til studienævnene, jf. § 17, stk. 1-5, eller til ph.d.-udvalgene, jf. § 23, stk. 3-S.

Stk. 3. Rektor har i øvrigt følgende opgaver og beføjelser:

- 1) Rektor fastlægger CBS' interne organisering inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat i vedtægten.
- 2) Rektor fastsætter et kodeks for god ledelse, herunder retningslinjer for medinddragelse af medarbejdere og studerende.
- 3) Rektor indstiller ansættelse og afskedigelse af universitetsdirektør og af evt. prorektor til bestyrelsen.
- 4) Rektor ansætter og afskediger dekaner, jf. stk. 6 og § 12, stk. 1.
- 5) Rektor indstiller budgettet til bestyrelsens godkendelse og underskriver årsrapporten.
- 6) Rektor udarbejder forslag til strategisk rammekontrakt efter åben drøftelse på CBS, herunder i akademisk råd.
- 7) Rektor opretter og nedlægger institutter.

- 8) Rektor beslutter, hvilke uddannelser der skal udbydes.
 - 9) Rektor kan i særlige tilfælde opløse akademisk råd, jf. § 9, stk. 1, og kan endvidere i særlige tilfælde overtage akademisk råds opgaver, jf. § 9, stk. 2.
 - 10) Rektor afholder jævnlige møder med repræsentanter for de studerende.
 - 11) Rektor nedsætter en valgstyrelse til at forestå valg til interne medlemmer af bestyrelsen, til akademisk råd, til studienævnene og til ph.d.-udvalg samt udpeger formanden for valgstyrelsen, jf. § 25, stk. 1.
- Stk. 4. Rektor har endvidere følgende opgaver og beføjelser, medmindre rektor beslutter at delegeres disse til dekanerne eller andre:
- 1) Rektor ansætter og afskediger institutledere, jf. stk. 7 og § 14, stk. 1, samt biblioteksdirektør, jf. § 8, stk. 2.
 - 2) Rektor opretter og nedlægger studienævn og godkender formænd og næstformænd for studienævn.
 - 3) Rektor udpeger og afsætter studieledere efter indstilling fra studienævnene.
 - 4) Rektor opretter og nedlægger det nødvendige antal ph.d.-skoler, jf. § 21.
 - 5) Rektor udpeger og afsætter ph.d.-skoleledere, jf. § 22, stk. 1.
 - 6) Rektor opretter og nedlægger ph.d.-udvalg og udpeger formænd og eventuelle næstformænd for ph.d.-udvalg, jf. § 23, stk. 1 og 2, efter indstilling fra ph.d.-udvalgene.
 - 7) Rektor godkender studieordninger efter forslag fra studienævnet.
 - 8) Rektor kan i særlige tilfælde opløse et studienævn, jf. § 16, og kan endvidere i særlige tilfælde overtage et studienævns opgaver, jf. § 17, stk. 1.
 - 9) Rektor kan i særlige tilfælde opløse et ph.d.-udvalg, jf. § 23, stk. 1, og kan endvidere i særlige tilfælde overtage et ph.d.-udvalgs opgaver, jf. § 23, stk. 3.
 - 10) Rektor nedsætter aftagerpaneler, jf. § 24, stk. 1.
 - 11) Rektor skal godkende alle eksterne samarbejder, der forpligter CBS.
 - 12) Rektor fastsætter regler om disciplinære foranstaltninger over for de studerende.
 - 13) Rektor fastsætter en standardforretningsorden for akademisk råd, studienævn og ph.d.-udvalg.
Standardforretningsordenen skal sikre, at der i størst muligt omfang er åbenhed om rådets, nævnenes og udvalgenes arbejde. Rektor har tillige ansvar for, at der fastsættes nærmere bestemmelser om opgaver, etablering og sammensætning af samarbejdsorganer på institutter.

Stk. 5. Eventuel prorektor, universitetsdirektør, biblioteksdirektør, dekaner, institutledere, studieledere og ph.d.-skoleledere varetager deres opgaver efter bemyndigelse fra rektor.

Stk. 6. Forud for hver ansættelse af dekaner udarbejder rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at dekaner skal være anerkendte forskere, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, og have erfaring med og indsigt i uddannelse, ledelse og et universitets samspil med det omgivende samfund. Rektor kan bringe dekanens ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige

ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Stk. 7. Forud for hver ansættelse af institutledere udarbejder rektor en stillingsbeskrivelse omfattende bl.a. ansættelsesvilkår og kvalifikationskrav, herunder at institutlederen skal være anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, og skal have undervisningserfaring. Rektor kan bringe institutlederens ansættelsesforhold til ophør i overensstemmelse med almindelige ansættelses- og kontraktretlige regler, jf. universitetslovens § 29. Der henvises i øvrigt til vedtægtens bilag vedr. ansættelses- og afskedigelsesprocedurer.

Administration og universitetsdirektør

§ 7. Til rådighed for rektor, den øvrige ledelse og CBS' enheder står en administration. Administrationen varetager de fælles tekniske og administrative opgaver på CBS, der ikke er henlagt til andre enheder.

Stk. 2. Administrationen ledes af universitetsdirektøren efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5.

Bibliotek og biblioteksdirektør

§ 8. CBS' bibliotek har som sin primære funktion at yde biblioteks- og informationsservice til CBS' forskere, undervisere og studerende. Derudover betjener biblioteket offentligheden efter regler fastlagt i lov om biblioteksvirksomhed eller i regler fastsat i medfør heraf.

Stk. 2. Handelshøjskolens bibliotek ledes af biblioteksdirektøren efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5.

Akademisk råd

§ 9. Rektor nedsætter et akademisk råd, herunder for at sikre medbestemmelse og medinddragelse om akademiske forhold. Akademisk råd skal medvirke til at sikre kvaliteten og legitimiteten i beslutninger af akademisk betydning samt bidrage til kommunikationen mellem ledelse, medarbejdere og studerende.

Stk. 2. Akademisk råd har følgende opgaver og beføjelser:

- 1) Akademisk råd udtaler sig til rektor om den interne fordeling af bevillinger, herunder om den deri indeholdte allokering af videnskabelige stillinger til institutter.
- 2) Akademisk råd udtaler sig til rektor om principper for den interne allokering af videnskabelige stillinger til institutter.
- 3) Akademisk råd udtaler sig til rektor om forslag til strategisk rammekontrakt.
- 4) Akademisk råd udtaler sig til rektor om sager vedrørende den akademiske organisering, herunder om oprettelse og nedlæggelse af institutter, og om hvilke uddannelser der skal udbydes.
- 5) Akademisk råd udtaler sig til rektor om centrale strategiske forsknings- og uddannelsesområder og planer for videnudveksling.
- 6) Akademisk råd påser, at bestemmelsen om forskningsfrihed og videnskabsetik i § 1, stk. 2, efterleves.

- 7) Akademisk råd udtaler sig til rektor i spørgsmål vedrørende forskningsfrihed, forskningsintegritet, videnskabelig etik og god videnskabelig praksis.
- 8) Akademisk råd udtaler sig til rektor om kvalitet og relevans i CBS' samlede uddannelsesportefølje.
- 9) Akademisk råd udtaler sig til rektor om sammensætning af en komité, der skal afsøge mulighederne for en evt. kaldelse til en videnskabelig stilling.
- 10) Akademisk råd indstiller til rektor om sammensætning af sagkyndige udvalg, der skal bedømme ansøgere til videnskabelige stillinger.
- 11) Akademisk råd tildeler ph.d.-, doktor- og æresdoktorgrader.
- 12) Akademisk råd indstiller til rektor om sammensætningen af sagkyndige udvalg, der skal bedømme personer, der foreslås tildelt titlen som adjungeret professor.
- 13) Akademisk råd medvirker ved udpeгning af medlemmer til indstillingsorgan og udpeгningsorgan, der skal udpege eksterne medlemmer af bestyrelsen, jf. §§ 5 a og 5 b.

Stk. 3. Akademisk råd kan i øvrigt udtale sig om alle akademiske forhold af væsentlig betydning for CBS' virksomhed og har pligt til at drøfte de akademiske forhold, som rektor forelægger.

Stk. 4. Akademisk råd orienterer én gang årligt bestyrelsen om arbejdet i akademisk råd.

§ 10. Der skal i størst muligt omfang være åbenhed om akademisk råds arbejde, jf. stk. 2.

Stk. 2. For møderne i akademisk råd samt for akademisk råds mødemateriale gælder tilsvarende bestemmelser, som anført for bestyrelsen i § 3, stk. 2-6.

Stk. 3. Akademisk råd kan nedsætte udvalg og deletere opgaver til disse. Udvalg med besluttende kompetence kan kun bestå af medlemmer af akademisk råd og skal have samme forholdsmaessige sammensætning som rådet, jf. § 11, stk. 1.

Stk. 4. Akademisk råd fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standard-forretningsorden, som fastsættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

§ 11. Akademisk råd består af 13 medlemmer: rektor er født medlem, 9 medlemmer er valgt af og blandt det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, og 3 medlemmer er valgt af og blandt de studerende.

Stk. 2. Repræsentanterne for det videnskabelige personale, herunder ansatte ph.d.-studerende, vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 3 år. Repræsentanterne for de studerende vælges af og blandt de studerende for en periode på 1 år. Valgene afholdes efter reglerne i kapitel 3. Genvalg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppleant efter reglerne i § 29, stk. 1 og 2.

Stk. 3. Der vælges for en periode på 3 år af og blandt det teknisk-administrative personale 2 observatører, der deltager i rådets møder med taleret men uden stemmeret.

Stk. 4. Akademisk råd vælger en formand og en næstformand blandt sine medlemmer. Er der kun opstillet én kandidat til en post, erklæres vedkommende for valgt. Er der opstillet to kandidater, afgøres valget ved almindeligt stemmeflertal. Er der opstillet mere end to kandidater, og ingen af disse opnår mindst

halvdelen af de afgivne stemmer, stemmes der på ny mellem de to kandidater, der har opnået flest stemmer.

Dekaner

§ 12. CBS' forskningsvirksomhed, herunder forskningsformidling, ledes af en dekan for forskningsanliggender. CBS' uddannelsesvirksomhed ledes af en dekan for uddannelsesanliggender.

Stk. 2. Dekanerne varetager deres opgaver efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5.

Institutter og institutledere

§ 13. CBS' forskning foregår normalt ved institutter. Institutter leverer undervisning til CBS' uddannelser inden for deres fagområde.

Stk. 2. Institutter oprettes og nedlægges af rektor inden for de retningslinjer, som bestyrelsen har fastlagt for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling, jf. § 2, stk. 1, og efter høring af akademisk råd, jf. § 9, stk. 2, nr. 4).

§ 14. Hvert institut ledes af en institutleder, der ansættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 1). Institutlederen varetager efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, instituttets daglige ledelse, herunder planlægning og fordeling af arbejdsopgaver, i dialog med instituttets medarbejdere og de studerende. Institutlederen sikrer kvalitet og sammenhæng i instituttets forskning og undervisning og skal med inddragelse af studienævn og studieledere følge op på evaluering af uddannelse og undervisning.

Stk. 2. Det videnskabelige personale har forskningsfrihed og forsker frit inden for CBS' forskningsstrategiske rammer, der dækker hele CBS' profil. Institutlederen kan dog efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, pålægge medarbejdere ved instituttet at løse bestemte opgaver. Det videnskabelige personale må ikke over længere tid pålægges opgaver i hele deres arbejdstid, således at de reelt fratages deres forskningsfrihed.

Stk. 3. Institutlederen skal efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, godkende medarbejdernes aftaler om varetagelse af eksternt finansierede forskningsprojekter, jf. tillige § 6, stk. 4, nr. 11).

Stk. 4. Institutlederen kan efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, udpege viceinstitutledere og forskningsledere og uddeletere ledelsesopgaver til disse. Udpeges mere end én viceinstitutleder, udpeges en af disse som den, der træder i institutlederens sted ved dennes forfald. Den stedfortrædende viceinstitutleder kan maksimalt beklæde posten som institutleder i 3 måneder uden at være konstitueret af rektor.

§ 15. Institutlederen har pligt til at inddrage medarbejderne i spørgsmål af central betydning for instituttets udvikling og drift.

Stk. 2. For at fremme dialog og medinddragelse, jf. stk. 1, og § 14, stk. 1, skal der på instituttet etableres et eller flere faste samarbejdsorganer med deltagelse af institutlederen og medarbejdere på instituttet. Rektor har ansvar for at fastsætte de nærmere bestemmelser om samarbejdsorganets (eller -organernes) opgaver, etablering og sammensætning, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

Studienævn, studienævnsformænd og studieledere

§ 16. Der nedsættes studienævn for CBS' uddannelser. Der kan nedsættes studienævn for en enkelt uddannelse, for dele af en uddannelse og studienævn fælles for flere uddannelser.

Stk. 2. Studienævnsstrukturen fastlægges af rektor inden for de retningslinjer, som bestyrelsen har fastlagt for CBS' organisation, langsigtede virksomhed og udvikling, jf. § 2, stk. 1.

§ 17. Studienævnet har til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelse og undervisning, herunder:

- 1) at kvalitetssikre og kvalitetsudvikle uddannelse og undervisning og påse opfølgning af uddannelses- og undervisningsevalueringer
- 2) at udarbejde forslag til studieordning og ændringer heri
- 3) at godkende plan for tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen
- 4) at godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmerit, og om dispensation
- 5) at udtales sig inden for sit område i alle sager af betydning for uddannelse og undervisning og drøfte forhold om uddannelse og undervisning, som rektor eller den, rektor bemyndiger hertil, forelægger
- 6) at afholde årlige møder med repræsentanter for de institutter, der leverer undervisning til den eller de uddannelser, der henhører under studienævnet.

Stk. 2. Studienævnet vælger af sin midte blandt det videnskabelige personale en formand og blandt de studerende en næstformand. Formand og næstformand godkendes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 2).

Stk. 3. Studienævnet indstiller en eller flere studieledere til rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 3). Studielederen skal være en fastansat, videnskabelig medarbejder (lektor eller professor).

Stk. 4. Studienævnet kan nedsætte udvalg og delegere opgaver til disse. Udvalg med besluttende kompetence kan kun bestå af medlemmer af studienævnet og skal have samme forholdsmaessige sammensætning som studienævnet, jf. § 18, stk. 1.

Stk. 5. Studienævnet fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, som fastsættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

§ 18. Rektor nedsætter studienævn og fastsætter antallet af medlemmer i de enkelte studienævn, dog mindst 4 og højst 10 medlemmer. Hvert studienævn består af et lige stort antal repræsentanter for det videnskabelige personale og for de studerende.

Stk. 2. Repræsentanterne for det videnskabelige personale vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 4 år. Repræsentanterne for de studerende vælges af og blandt de studerende for en periode på 1 år. Valgene afholdes efter reglerne i kapitel 3. Genvalg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppleant efter reglerne i § 29, stk. 1 og 2.

§ 19. Studielederen har efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, til opgave i samarbejde med studienævnet at forestå den praktiske tilrettelæggelse af undervisning og af prøver og anden bedømmelse, der indgår i eksamen. Studielederen godkender opgaveformulering og afleveringstidspunkt for kandidatspecialet samt i tilknytning hertil en plan for vejledningen af den studerende.

§ 20. I masterstudienævn for masteruddannelser, der udbydes i samarbejde med andre universiteter eller med institutioner, der kan godkendes til at udbyde masteruddannelser, kan repræsentanterne for det videnskabelige personale også bestå af henholdsvis videnskabeligt personale eller af undervisere fra disse institutioner.

Ph.d.-skoler, ph.d.-skoleleder og ph.d.-udvalg

§ 21. Rektor opretter og nedlægger det nødvendige antal ph.d.-skoler.

Stk. 2. Rektor kan beslutte at oprette ph.d.-skoler i samarbejde med andre universiteter med forankring ved ét af de deltagende universiteter.

Stk. 3. Såfremt rektor beslutter at oprette ph.d.-skoler i samarbejde med andre universiteter, jf. universitetslovens § 16 b, stk. 4, skal der mellem rektor og de ligeledes kompetente på samarbejdsuniversiteterne træffes aftale om de nærmere regler for udpegning af ph.d.-skoleleder og sammensætning af ph.d.-udvalg, jf. §§ 22 og 23.

§ 22. Rektor udpeger og afsætter en ph.d.-skoleleder for hver ph.d.-skole. Ph.d.-skolelederen skal være anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, og skal i relevant omfang have erfaring med og indsigt i ph.d.-uddannelse. Rektor indhenter fornøden rådgivning, således at udpegningsproceduren sikrer, at ph.d.-skolelederen har faglig og ledelsesmæssig legitimitet.

Stk. 2. Ph.d.-skolelederen udpeger efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, ph.d.-vejledere efter regler fastsat i studieordningen. Ph.d.-skolelederen godkender ph.d.-studerende efter indstilling fra repræsentanter for det videnskabelige personale i ph.d.-udvalget.

Stk. 3. Ph.d.-skolelederen forestår efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, med inddragelse af ph.d.-udvalget planlægning af skolens uddannelse, herunder internationale ophold.

Stk. 4. Ph.d.-skolelederen forestår efter bemyndigelse fra rektor, jf. § 6, stk. 5, med inddragelse af ph.d.-udvalget løbende evalueringer, herunder internationale evalueringer, af ph.d.-skolens aktiviteter. Ph.d.-skolelederen indstiller til rektor om opfølgning på disse evalueringer. Evalueringer og opfølgningsplaner skal offentliggøres.

§ 23. Rektor nedsætter ph.d.-udvalg og fastsætter antallet af medlemmer i de enkelte ph.d.-udvalg, dog mindst 4 og højst 12 medlemmer. Hvert ph.d.-udvalg består af et lige stort antal repræsentanter for det videnskabelige personale og de ph.d.-studerende.

Stk. 2. Rektor udpeger formænd og eventuelle næstformænd for ph.d.-udvalg efter indstilling fra det pågældende udvalg, jf. § 6, stk. 4, nr. 6).

Stk. 3. Ph.d.-udvalget har bl.a. følgende opgaver:

- 1) At indstille formand blandt ph.d.-udvalgets videnskabelige personale og eventuel næstformand blandt ph.d.-udvalgets studerende til rektor
- 2) At indstille om sammensætningen af bedømmelsesudvalg til rektor
- 3) At godkende ph.d.-kurser
- 4) At udarbejde forslag om interne retningslinjer for ph.d.-skolen, herunder ph.d.-vejledning, til ph.d.-skolelederen
- 5) At udtales sig om evaluering af ph.d.-uddannelse og -vejledning, herunder internationale evalueringer af ph.d.-skolerne, til ph.d.-skolelederen
- 6) At godkende ansøgninger om merit, herunder forhåndsmerit, og om dispensation
- 7) At udtales sig inden for sit område om alle sager af betydning for ph.d.-uddannelse og -vejledning, som rektor eller den, rektor bemyndiger hertil, forelægger.

Stk. 4. Ph.d.-udvalget kan nedsætte underudvalg og deleger opgaver til disse. Udvalg med besluttende kompetence kan kun bestå af medlemmer af ph.d.-udvalget og skal have samme forholdsmaessige sammensætning som ph.d.-udvalget, jf. stk. 1.

Stk. 5. Ph.d.-udvalget fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, som fastsættes af rektor, jf. § 6, stk. 4, nr. 13).

Stk. 6. Repræsentanterne for det videnskabelige personale vælges af og blandt det videnskabelige personale for en periode på 4 år. Repræsentanterne for de ph.d.-studerende vælges af og blandt de ph.d.-studerende for en periode på 1 år. Valg til ph.d.-udvalg afholdes sammen med valg til handelshøjskolens øvrige kollegiale organer efter reglerne i kapitel 3. Genvalg kan finde sted. Får et medlem varigt forfald, indtræder en suppleant efter reglerne i § 29, stk. 1 og 2.

Aftagerpaneler

§ 24. Rektor nedsætter et antal aftagerpaneler, således at de tilsammen dækker CBS' portefølje af uddannelser, og således at enhver uddannelse er knyttet til ét aftagerpanel.

Stk. 2. Aftagerpanelerne har til opgave:

- 1) At sikre en løbende dialog med uddannelsens væsentligste aftagere om uddannelsernes kvalitet og relevans for samfundet.
- 2) At udtales sig om forslag til udvikling af nye uddannelser og om væsentlige reformer af eksisterende uddannelser.
- 3) At udtales sig i forbindelse med udvikling af nye undervisnings- og prøveformer.
- 4) At drøfte andre væsentlige uddannelsesstrategiske anliggender, som CBS forelægger.
- 5) At afgive udtaelse om alle spørgsmål, som CBS forelægger for aftagerpanelet.

Aftagerpanelerne kan ud over de ovennævnte opgaver afgive udtaelse og stille forslag om alle spørgsmål, der vedrører uddannelsesområdet.

Stk. 3. Aftagerpanelerne sammensættes af eksterne medlemmer, der tilsammen har erfaring med og indsigt i uddannelsesområdet og de ansættelsesområder, som de uddannelser, som panelet dækker, jf. stk. 1, giver adgang til. Et aftagerpanel består af mellem 7 og 12 medlemmer.

Stk. 4. CBS kan nedsætte aftagerpaneler efter stk. 1 og 3 i fællesskab med andre universiteter.

Kapitel 3 - Valgbestemmelser

Valgstyrelse

§ 25. Til at forestå valg til interne medlemmer af bestyrelsen, jf. § 5, stk. 1 og 7, til akademisk råd, jf. § 11, stk. 1 og 2, til studienævnene, jf. § 18, stk. 1 og 2, og til ph.d.-udvalg, jf. § 23, stk. 1 og 6, nedsætter rektor en valgstyrelse bestående af repræsentanter for de i § 28 nævnte valggrupper. Rektor udpeger formanden for valgstyrelsen.

Stk. 2. Valgstyrelsen forestår på rektors vegne valgets tilrettelæggelse og afholdelse og påser, at reglerne for valget, jf. § 26, overholdes. Valgstyrelsen drager omsorg for, at der sker information om valget, herunder offentliggørelse af valgcirkulæret, jf. § 26.

Valgregler

§ 26. Rektor fastsætter i et valgcirkulære nærmere regler om valgrettens udøvelse, valgets afholdelse og opgørelse. Valgcirkulæret fastsættes efter indstilling fra valgstyrelsen.

§ 27. Valgene afholdes som forholdstalsvalg mellem lister. Der kan indgås listeforbund og valgforbund.

§ 28. De valgberettigede opdeles i tre valggrupper:

Valgruppe I Består af professorer, lektorer (med eller uden forskningspligt), adjunkter, ph.d.-studerende, der er fuldtidsansatte ved CBS, samt andre, der er ansat ved CBS efter en videnskabelig bedømmelse og er ansat med et gennemsnitligt timetal på mindst 20 timer pr. uge.

Valgruppe II Består af teknisk og administrativt personale, ansat med en ugentlig arbejdstid på mindst 15 timer.

Valgruppe III Består af studerende, der er optaget og indskrevet på en uddannelse ved CBS.

Stk. 2. Stemmeret og valgbarhed kan kun gøres gældende inden for én valggruppe. I valgcirkulæret fastsættes regler om option i tilfælde af, at nogen har tilknytning til mere end én valggruppe, jf. dog stk. 3.

Stk. 3. Ved valg til ph.d.-udvalg betragtes ph.d.-studerende som tilhørende valggruppe III.

§ 29. Såfremt et valgt internt medlem af bestyrelsen eller de kollegiale organer mister sin valgbarhed eller med lovlig grund nedlægger sit hverv, indtræder i dennes sted den suppleant, der har nærmest krav herpå, efter opgørelsen af sidste ordinære eller ekstraordinære valg. Funktionsperioden for det indsupplerede medlem løber til først kommende ordinære valgtermin.

Stk. 2. Suppleringsvalg udskrives, når et medlem mister sin valgbarhed eller med lovlig grund nedlægger sit hvert, og der ikke er valgt en suppleant for den pågældende.

Stk. 3. Såfremt der i løbet af valgperioden oprettes nye organer, udskrives ekstraordinære valg til disse organer. Funktionsperioden for de valgte medlemmer løber da frem til førstkommande ordinære valgtermin.

Kapitel 4 – Økonomiske bestemmelser

§ 30. CBS er omfattet af lov om statens regnskabsvæsen m.v. samt af budgetvejledningens regler for statsfinansierede selvejende institutioner.

Stk. 2. Regnskabet opstilles efter regler, der fastsættes af ministeren.

Stk. 3. CBS' regnskabsår er finansåret. Ved regnskabsårets afslutning udarbejdes en årsrapport, der omfatter resultatopgørelse, balance og anlægsoversigt. Årsrapporten underskrives af bestyrelsen og rektor.

Stk. 4. CBS' årsrapport revideres af rigsrevisor i henhold til lov om revisionen af statens regnskaber m.m. og af en institutionsrevisor, jf. bestemmelsen herom i universitetslovens § 28, stk. 3.

Stk. 5. CBS skal efter anmodning fra ministeren indberette investeringsbudgetter og regnskabstal, jf. universitetslovens § 28 a.

§ 31. CBS' likvide midler skal anbringes i overensstemmelse med bekendtgørelse om anbringelse og bestyrelse af fondes midler, jf. universitetslovens § 21, stk. 3.

Stk. 2. CBS' værdipapirer skal være noteret på navnet Copenhagen Business School - Handelshøjskolen.

§ 32. Nedlægger bestyrelsen CBS, overgår CBS' nettoformue til staten, jf. dog stk. 3 og 4.

Stk. 2. Gaver skænket til CBS overgår til staten, medmindre andet følger af dansk rets almindelige regler, jf. dog stk. 3 og 4.

Stk. 3. Hvis der er dækning i den tiloversblevne formue, anvendes CBS' nettoformue opgjort pr. 31. december 1990 samt gaver skænket i perioden 1. januar 1991 til 30. juni 2003 i form af løsøre, fast ejendom og anlægstilskud til fast ejendom til uddannelses- og forskningsformål efter bestyrelsens bestemmelse.

Stk. 4. Hvis der i øvrigt er dækning i den tiloversblevne formue, anvendes nettoformuen opgjort pr. 30. juni 2003 til undervisnings- og uddannelsesformål efter ministerens bestemmelse.

Kapitel 5 - Andre bestemmelser

Særlige aktiviteter

§ 33. Bestyrelsen kan beslutte at henlægge særlige aktiviteter, herunder internt rettede udviklings- og kompetencecentre, direkte under rektor.

Forvaltningsbestemmelser og klage

§ 34. CBS er omfattet af den offentlige forvaltning og dermed bl.a. forvaltningsloven, lov om offentlighed i forvaltningen, databeskyttelsesforordningen og databeskyttelsesloven, ligestillingsloven og lov om folketingets ombudsmand.

§ 35. Retlige spørgsmål ved CBS' afgørelser om studerendes forhold kan indbringes for ministeren efter regler fastsat af denne, jf. universitetslovens § 34. Denne opgavevaretagelse har ministeren delegeret til Styrelsen for Forskning og Uddannelse.

Vedtægtsændringer

§ 36. Beslutning om ændring af vedtægten kræver, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer stemmer herfor. Nærmere bestemmelser herom fastsættes i forretningsordenen. Ændring af vedtægten skal godkendes af Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte efter delegation fra ministeren, jf. § 2, stk. 2, nr. 2).

Kapitel 6 – Ikrafttrædelses- og overgangsbestemmelser

Ikrafttræden

§ 37. Vedtægten træder i kraft ved Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøttes godkendelse.

Stk. 2. Med vedtægtens ikrafttræden opnås den hidtidige vedtægt for CBS af 28. februar 2012.

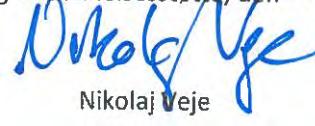
Vedtaget af bestyrelsen for CBS, den 14. maj 2018



Karsten Dybvad

Formand for bestyrelsen

Godkendt af Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, den 16/5-2018



Nikolaj Veje

Direktør

Bilag til CBS' vedtægt

Ansættelses- og afskedigelsesprocedurer i stillingerne som rektor, prorektor, universitetsdirektør, dekan, biblioteksdirektør og institutleder ved CBS skal følge universitetslovens § 29, anden relevant lovgivning, herunder forvaltningsretlige regler og ligestillingsloven m.fl. samt nedenstående regler.

1. *Generelt vedrørende stillingerne (bortset fra universitetsdirektør og biblioteksdirektør)*
 1. Kvalifikationskravene følger de krav, der er fastsat i universitetsloven, hvor dette er tilfældet, samt i vedtægten.
 2. Den faglige og ledelsesmæssige legitimitet sikres ved at tilrettelægge ansættelsesproceduren og herunder sammensætte ansættelsesudvalget således, at der kan forventes almindelig tilslutning på CBS til udvalgets indstilling om ansættelse.
 3. Som dokumentation for, at en ansøger opfylder universitetslovens krav om at være en anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond, inden for et af universitetets fagområder, lægges det til grund, at ansøgeren dels skal have bedrevet forskning på et videnskabeligt plan i en årrække og dels skal være bedømt kvalificeret af et fagkyndigt udvalg i forbindelse med en ansøgning til et lektorat på et universitet, en seniorforskerstilling på en sektorforskningsinstitution eller til en stilling på tilsvarende niveau ved en udenlandsk forskningsinstitution.
 4. Hvis en potentiel kandidat ikke er i besiddelse af en sådan fagkyndig bedømmelse, nedsætter bestyrelsen hhv. rektor et udvalg, der sammensættes som et bedømmelsesudvalg, der skal bedømme, om ansøgerens videnskabelige aktivitet og produktion kan kvalificere ansøgeren som anerkendt forsker, jf. § 2, nr. 1, i lov om Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd og Danmarks Frie Forskningsfond. Hvis bestyrelsen hhv. ansættelsesudvalget selv besidder samme kompetence som forudsat af et bedømmelsesudvalg, kan bestyrelsen hhv. ansættelsesudvalget dog selv foretage bedømmelsen.
 5. Såfremt en ansøger på grund af manglende videnskabelig aktivitet og produktion på forhånd kan udelukkes fra at opfylde kravene, skal der ikke ske en faglig bedømmelse af ansøgeren.
2. *Rektor*
 1. Rektor ansættes og afskediges af bestyrelsen, jf. universitetslovens § 10, stk. 7, og vedtægtens § 2, stk. 2, nr. 5).
 2. Stillingsopslag og stillingsbeskrivelse godkendes af bestyrelsen, der træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom. Stillingen slås op i såvel Danmark som i udlandet.
 3. Bestyrelsen træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
 4. Bestyrelsen nedsætter af sin midte et ansættelsesudvalg bestående af repræsentanter for de eksterne medlemmer af bestyrelsen, herunder formanden, samt repræsentanter for det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende.

5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og afgive indstilling til bestyrelsen om, hvem der skal ansættes som rektor.

3. Prorektor

1. Prorektor ansættes og afskediges af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 3, og vedtægtens § 2, stk. 2, nr. 6).
2. Stillingsopslag og stillingsbeskrivelse godkendes af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, der træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
3. Bestyrelsen træffer efter indstilling fra rektor afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
4. Bestyrelsen nedsætter et ansættelsesudvalg bestående af repræsentanter for de eksterne medlemmer af bestyrelsen, det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende. Repræsentanterne for det videnskabelige og teknisk-administrative personale samt for de studerende udpeges efter indstilling fra rektor.
5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og afgive indstilling til rektor om, hvem der skal ansættes som prorektor.

4. Universitetsdirektør

1. Universitetsdirektøren ansættes og afskediges af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 3, og vedtægtens § 2, stk. 2, nr. 5).
2. Stillingsopslag og stillingsbeskrivelse godkendes af bestyrelsen efter indstilling fra rektor, der træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
3. Bestyrelsen træffer efter indstilling fra rektor afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
4. Bestyrelsen nedsætter et ansættelsesudvalg bestående af repræsentanter for de eksterne medlemmer af bestyrelsen, det videnskabelige og teknisk-administrative personale og de studerende. Repræsentanterne for det videnskabelige og teknisk-administrative personale samt for de studerende udpeges efter indstilling fra rektor.
5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og afgive indstilling til rektor om, hvem der skal ansættes som universitetsdirektør.

5. Dekaner

1. Dekaner ansættes og afskediges af rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 4, og vedtægtens § 6, stk. 3, nr. 4).

2. Rektor udarbejder stillingsopslag og stillingsbeskrivelse og træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
 3. Rektor træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
 4. Rektor nedsætter et ansættelsesudvalg, der ud over rektor består af repræsentanter for det videnskabelige og det teknisk-administrative personale og for de studerende samt den anden dekan, jf. § 12, eller universitetsdirektøren, jf. § 7. Repræsentanterne for det videnskabelige, det teknisk-administrative personale og de studerende udpeges af de respektive grupper i akademisk råd.
 5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og indstille til rektor om, hvem der skal ansættes som dekan.
-
6. *Biblioteksdirektør*
 1. Biblioteksdirektøren ansættes og afskediges af rektor, jf. vedtægtens § 6, stk. 4, nr. 1).
 2. Rektor udarbejder stillingsopslag og stillingsbeskrivelse og træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
 3. Rektor træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
 4. Rektor nedsætter et ansættelsesudvalg, der ud over rektor består af repræsentanter for medarbejderne ved biblioteket samt universitetsdirektøren.
 5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og indstille til rektor om, hvem der skal ansættes som biblioteksdirektør.

7. *Institutledere*
 1. Institutledere ansættes og afskediges af rektor, jf. universitetslovens § 14, stk. 4, og vedtægtens § 6, stk. 4, nr. 1).
 2. Rektor udarbejder stillingsopslag og stillingsbeskrivelse og træffer afgørelse om opslagets offentliggørelse i henhold til statens regler herom.
 3. Rektor træffer afgørelse om ansættelsesvilkårene under hensyn til statens regler herom.
 4. Rektor nedsætter et ansættelsesudvalg, der består af repræsentanter for de videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere ved instituttet, en institutleder fra et andet institut samt en studentrepræsentant. Repræsentanterne for de videnskabelige og teknisk-administrative medarbejdere udpeges af medarbejderne på instituttet, efter en procedure fastsat af rektor. Institutlederen udpeges af rektor. Den studerende udpeges af de studerende i akademisk råd.
 5. Ansættelsesudvalget har til opgave at vurdere kvalifikationerne hos ansøgerne, føre samtaler med udvalgte ansøgere og indstille til rektor om, hvem der skal ansættes som institutleder.

--- MEMO ---
CBS Partnerships with Tobacco Firms

From: Andreas Rasche, Professor of Business in Society, MSC (ar.msc@cbs.dk)
To: CBS Academic Council

16 March 2018

This memo covers two issues: Firstly, it discusses in how far the tobacco industry is a suitable partner for CBS, putting special emphasis on the question of how the tobacco industry differs from other industries. Secondly, it reviews the question of whether CBS should accept research funding from the tobacco industry.

From the outset, we have to understand and respect that there are no “100% ethical” partnerships, and that there is also no guarantee that CBS’ business partners will not engage in illegal and/or irresponsible practices. We should thus not create an artificial and simplifying distinction between “non-ethical” and “ethical” partnerships. However, we have to acknowledge that there are a few highly problematic sectors, which are known to sell products that are damaging, both to individuals, our economy, and society at large.

Our actions with regard to being selective of CBS partners should not come across as sanctimonious preaching of moral virtue. Whenever we delist or enlist individual companies, we should do this *not* to condemn somebody’s individual choice (e.g., to smoke or to use a gun). However, CBS has a duty to make sure that its corporate partners live up to certain basic ethical standards, and this implies, among other things, to challenge those companies that deliberately try to manipulate people into adopting addictive health-damaging behaviour for the sole purpose of profit maximization. Particularly, the tobacco industry has been widely criticized by numerous organizations (incl. the World Health Organization) for their deceptive behaviour.

The Tobacco Industry Compared to Other Industries

The tobacco industry can be set apart from other industries. Unlike most other industries, the responsibility issue with the tobacco industry concerns the product it is offering (and not the way in which the product is produced). The tobacco industry shares this characteristic with a few other industries, such as arms and weapons manufacturers and the gambling industry. However, even within this group of “sinful industries”, which are avoided by a significant number of investors (e.g. pension funds), the tobacco industry stands out.

Firstly, there is no safe level of exposure to the product. When a consumer uses the product as intended, tobacco is likely to contribute to the early death of smokers. Such arguments cannot be made for other products (e.g., alcohol), at least not with the same scientific clarity and certainty. Secondly, tobacco causes a negative impact at a significant scale (maybe only comparable to weapons manufacturers). The WHO estimates that tobacco kills more than 7 million people each year; about 6 million deaths are caused by the direct consumption of tobacco, while around 880.000 deaths are related to non-smokers being exposed to second-hand smoke.¹ By 2030, this figure is expected to rise to around 10 million deaths per year.² Thirdly, unlike with other products, where it

¹ See e.g., the WHO statistics: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs339/en/>

² See: <http://www.who.int/tobacco/media/en/TobaccoExplained.pdf>

is possible to discuss ways to reduce the negative impact (e.g., when thinking about labour conditions in global supply chains), the only acceptable outcome would be for tobacco companies to completely cease their primary business. Finally, the tobacco industry is known for manipulating public opinion and deliberately downplaying the negative effects of smoking.³ Observed tactics used by the tobacco industry include, but are not limited to: funding research at universities to create doubt about the negative health effects of tobacco use, marketing to children, and aggressive advertising tactics despite a high regulation of marketing in the industry.

Also, the libertarian argument that people are free to choose whether or not they want to smoke needs to be treated with care in the context of the tobacco industry. For many smokers, smoking is not a matter of choice but addiction. Almost three quarters of current smokers have an interest in quitting, but are unable to do so due to the highly addictive nature of cigarettes.⁴ As CBS is an institution in which primarily young people get their education, it is even more important to not expose these people to advertising by tobacco firms (be it direct or indirect). Such advertising could encourage them to adopt highly addictive behaviour.⁵

Should CBS Accept Research Funding from The Tobacco Industry?

Given the arguments outlined above, it does *not* seem appropriate for CBS to accept research money from the tobacco industry. Not accepting research money would show consistency with regard to the Principles for Responsible Management Education (PRME), which CBS joined and signed in 2008. The PRME initiative is directly linked to the UN Global Compact (through its 2nd Principle). As the UN Global Compact does not permit companies, which gain revenue from the sale or manufacturing of tobacco-related products, to enter the initiative, it can be argued that PRME signatory schools can also be expected to not cooperate with tobacco firms in any way⁶, although this issue is not directly regulated by any of the PRME Principles.

By refraining from cooperating with the tobacco industry, CBS would also join a long list of universities which have explicit policies on not accepting research money/donations from or investing their endowments into the tobacco industry, such as, but not limited to: Harvard University, University of California, University of Hong Kong, University Toronto, University of Alberta, and John Hopkins University.⁷ So far, no Danish university seems to have an explicit policy that regulates relationships with the tobacco industry.⁸ This lack of policies is likely to exist because relevant institutions have no explicit links to tobacco firms at the moment, and hence they feel no need to reflect on this issue. CBS could thus be recognized as a frontrunner, if it decides to adopt a clear position against accepting research funding/sponsorships from the tobacco industry.

³ For an overview of the tactics used by the tobacco industry, see:
<http://www.who.int/tobacco/publications/industry/interference/en/>

⁴ See e.g., <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21806733>

⁵ Fox and colleagues discuss the role of tobacco advertising in educational institutions: Fox B et al. Monograph 17: evaluating ASSIST—a blueprint for understanding state- level tobacco control. Chapter 8. Evaluating tobacco industry tactics as a counterforce to ASSIST, 2006:
https://cancercontrol.cancer.gov/brp/TCRB/monographs/17/m17_8.pdf

⁶ This point was discussed between Andreas Rasche (CBS) and Jonas Heartle (Head of the PRME Initiative) on 5 March 2018.

⁷ Harvard University's statement on their investment policy vis-a-vis tobacco can be found here:
<https://www.harvard.edu/sites/default/files/content/Harvard%20Tobacco%20Policy.pdf>

⁸ This insight is based on a survey of all Danish universities by the CBS PRME Office.

cv

Uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers

Uddannelses- og Forskningsministeriet

Tommy Ahlers

Født 18. november 1975 i København, men voksede op i Agerskov i Sønderjylland.
Far til to børn.

Uddannet jurist fra Københavns Universitet i 2000.

Karriere og erhverv

2018: Uddannelses- og forskningsminister for Venstre.
2017: Medlem af Disruptionrådet, der er nedsat af regeringen.
2012-2015: Vicepræsident for produktsiden i softwarevirksomheden Citrix.
2010-2015: Tidlig investor og administrerende direktør i firmaet Podio, som er et online projektstyringsværktøj.
2009-2010: Administrerende direktør i Wayfinder Systems.
2008-2010: Forskellige direktørposter hos mobilskabet Vodafone.
2005-2008: Stifter og administrerende direktør for onlinetjenesten Zyb.
2005: Stifter af virksomheden Online SMS.
2001-2005: Strategikonsulent hos McKinsey.

Emneord

[Videregående uddannelser](#) [Forskning](#) [Tommy Ahlers](#)

Relateret indhold

Udvalg om bedre universitetsuddannelser

Samlede anbefalinger

Universitetsuddannelser med høj værdi for den enkelte og for samfundet

1. At universiteterne løbende tilpasser antallet af studiepladser til efterspørgslen på arbejdsmarkedet
2. At universiteterne udvikler flere tværgående kandidatuddannelser, der er særligt efterspurgt på arbejdsmarkedet
3. At Uddannelses- og Forskningsministeriet styrker vejledningsindsatsen med fokus på arbejdsmarkedets behov og et godt match mellem ansøger og uddannelse
4. At universiteterne offentliggør standardiserede oplysninger om løn, beskæftigelse mv.

Universitetsuddannelser, der imødekommer kompetencebehov på arbejdsmarkedet nu og i fremtiden

5. At universiteterne indarbejder digitale kompetencer og teknologiforståelse i uddannelserne
6. At universiteterne styrker koblingen mellem teori og praksis i uddannelserne
7. At Uddannelses- og Forskningsministeriet etablerer et nationalt kompetencepanel
8. At Uddannelses- og Forskningsministeriet, universiteterne og aftagere i fælles-skab udarbejder best practice for aftagerpaneler
9. At universiteterne styrker udbuddet af forskningsbaseret efter- og videreud-dannelse til universitetsuddannede inden for særligt efterspurgt fagområder

Mere fleksibel uddannelsesstruktur og hurtigere veje til gode job

10. At retskravet på en kandidatuddannelse forlænges til at gælde f.eks. 2-3 år
11. At universiteterne får mulighed for at udbyde 1-årige "overbygningsuddannelser" (60 ECTS) som ordinære heltidsuddannelser
12. At universiteterne tilrettelægger bacheloruddannelser, så de kan give umiddel-bar erhvervskompetence
13. At erhvervkandidatordningen (ordinære kandidatuddannelser på deltid) udvides
14. At Uddannelses- og Forskningsministeriet undersøger fordele og ulemper ved, at universiteterne får større fleksibilitet i kandidatoptaget

Mere overskueligt uddannelseslandskab og styrket optagelsessystem

15. At universiteterne gennemgår uddannelsesudbuddet for at gøre uddannelses-landskabet mere overskueligt

16. At Uddannelses- og Forskningsministeriet belyser mulighederne for at forbedre optagelsessystemet
17. At universiteterne tilrettelægger bredere indgange til bacheloruddannelserne, hvor det vurderes fagligt relevant (FLERTAL)
18. At ordningen med bonus for hurtig studiestart (1,08-reglen) afskaffes (FLERTAL)

Høje ambitioner for uddannelse og undervisning

19. At universiteterne tilrettelægger uddannelserne med styrket fokus på formativ feedback
20. At universiteterne anvender relevante digitale teknologier i undervisningen
21. At universiteterne tilbyder mere undervisnings- og vejledningstid til de studerende på de uddannelser, hvor niveauet i dag er lavt
22. At best practice om studieintensitet undersøges og udbredes
23. At der skabes bedre mulighed for løbende bedømmelse af studerende med henblik på et øget læringsudbytte
24. At universiteterne får mulighed for at bruge studiestartsprøver på kandidatuddannelsen
25. At universitetsuddannelserne sammenholdes med højeste internationale niveau
26. At Uddannelses- og Forskningsministeriet igangsætter en national indsats for at fremme de studerendes IT-kompetencer og integration af digitale teknologier i de videregående uddannelser
27. At universiteterne styrker videngrundlaget for effekten af teknologi i undervisningen
28. At universiteterne i endnu højere grad videndeler om god undervisning mellem universiteterne
29. At universiteterne anerkender værdien af at skrive lærebøger

Stærke ledelsesmæssige rammer og anerkendelse af fremragende undervisning

30. At der indføres ret og pligt til pædagogisk og didaktisk kompetenceudvikling for undervisere på alle karrieretrin
31. At universiteterne anerkender undervisning på lige fod med forskning
32. At universiteterne reducerer brugen af eksterne lektorer, som ikke har en hovedstilling uden for universitetet
33. At universiteterne systematisk bruger studerendes evalueringer af kurser og undervisere til at styrke uddannelserne
34. At Uddannelses- og Forskningsministeriet etablerer en national pris for fremragende undervisning
35. At universiteternes mulighed for at ansætte af fuldtidsundervisere udvides i forhold til i dag (FLERTAL)
36. At ansvaret for at udpege studieleddere forankres entydigt i den enstregede ledelse (FLERTAL)
37. At ansvaret for uddannelsernes indhold og kvalitet forankres entydigt i den enstregede ledelse (FLERTAL)

Universitetsuddannelser med høj værdi for den enkelte og for samfundet

1. At universiteterne løbende tilpasser antallet af studiepladser til efterspørgslen på arbejdsmarkedet

Udvalget anbefaler, at universiteterne løbende tilpasser antallet af studiepladser til efterspørgslen på arbejdsmarkedet. Formålet er at øge antallet af studiepladser på uddannelser, der er efterspurgt på arbejdsmarkedet, særligt i den private sektor, og reducere tilgangen til uddannelser, hvor den aktuelle ledighed er høj, eller hvor den fremtidige efterspørgsel forventes at være lav. Tilpasningen skal således på den ene side gøre det muligt for kommende studerende i højere grad at vælge uddannelser, som er efterspurgte på arbejdsmarkedet, og på den anden side begrænse optaget på uddannelser, som er mindre efterspurgt. Det er en forudsætning, at universiteterne fastholder et højt fagligt niveau og optager højt kvalificerede ansøgere, hvorfor et øget optag på relevante uddannelser forudsætter, at der er et tilstrækkeligt antal kvalificerede ansøgere. Anbefalingen skal ses i sammenhæng med den ledighedsbaserede dimensioneringsmodel og det nye bevillingssystem, der giver øget incitament til universiteterne til at styrke sammenhængen mellem optag og beskæftigelse. Den ledighedsbaserede dimensioneringsmodel er under indfasning og evalueres i øjeblikket. Udvalget finder, at det i forlængelse af evalueringens resultater vil kunne være relevant at justere dimensioneringsmodellen.

2. At universiteterne udvikler flere tværgående kandidatuddannelser, der er særligt efterspurgt på arbejdsmarkedet

Udvalget anbefaler, at universiteterne udvikler flere tværgående kandidatuddannelser, som er rettet mod bachelorer fra forskellige fagområder, og som giver de studerende kompetencer, der er særligt efterspurgt på arbejdsmarkedet, herunder i den private sektor. Det skal give studerende fra flere områder mulighed for at foretage et fagligt sporskifte og starte på en kandidatuddannelse, som er særligt efterspurgt af aftagere og afspejler fremtidens kompetencebehov. Det kan for eksempel være en studerende med en bachelor fra humaniora, der vælger en kandidatuddannelse inden for IT eller erhvervsøkonomi. Der kan både være tale om helt nye uddannelser, og der kan være tale om tilpasninger af eksisterende kandidatuddannelser.

3. At Uddannelses- og Forskningsministeriet styrker vejledningsindsatsen med fokus på arbejdsmarkedets behov og et godt match mellem ansøger og uddannelse

Udvalget anbefaler, at uddannelsesvejledningen til de videregående uddannelser i højere grad tilskynder uddannelsessøgende til at vælge uddannelser, der er efterspurgt på arbejdsmarkedet. Blandt andet er der brug for, at flere unge spores ind på uddannelser inden for IT og teknologi i overensstemmelse med målsætningerne for Teknologipagten. Konkret kan det ske ved at styrke vejledningsværktøjet Uddannelseszoom, så det bliver lettere at anvende. Fokus på lav ledighed, høj løn mv. kan ligeledes intensiveres i forbindelse med oplysningsindsatser fra Uddannelses- og Forskningsministeriets side i forbindelse med de årlige ansøgningsrunder. Endelig er det centralt, at vejledningsindsatsen udformes, så den i endnu højere grad understøtter et godt match mellem ansøgerens faglige forudsætninger og motivation og indholdet af uddannelsen.

4. At universiteterne offentliggør standardiserede oplysninger om løn, beskæftigelse mv.

Der indgår allerede informationer om blandt andet studerendes overgang til arbejdsmarkedet på universiteternes hjemmesider, men oplysningerne kan være forskelligartede og have forskellige opgørelsesmetoder, så kommende studerende reelt ikke kan sammenligne vigtige oplysninger om uddannelserne. Udvalget anbefaler, at Uddannelses- og Forskningsministeriet i samarbejde med universiteterne fastlægger en fælles standard for offentliggørelse af information vedrørende eksempelvis ledighed, frafald og beskæftigelse. Det skal understøtte, at kommende studerende får bedre mulighed for at sam-

menlige uddannelser og orientere sig på tværs af universiteter og uddannelser på et sammenligneligt grundlag. Samtidig vil det gøre, at de kommende studerende vil finde de samme typer oplysninger, når de konsulterer universiteternes hjemmesider og f.eks. Uddannelseszoom. Det er afgørende, at data er valide. Arbejdet med at standardisere de data, som offentliggøres på universiteternes hjemmesider kan være ressourcekrævende og tage tid.

Udvalget anbefaler også, at universiteterne formidler kontakten mellem uddannelsessøgende og studerende, og at universiteterne synliggør, hvordan unge får kontakt til relevante personer fra uddannelsen, hvis de ønsker mere information om uddannelserne.

Universitetsuddannelser, der imødekommer kompetencebehov på arbejdsmarkedet nu og i fremtiden

5. At universiteterne indarbejder digitale kompetencer og teknologiforståelse i uddannelserne

Udvalget anbefaler, at alle studerende rustes til en digitaliseret verden og en fremtid præget af ny teknologi. Udvalget anbefaler derfor, at universiteterne indarbejder digitale kompetencer og teknologiforståelse i alle uddannelser, med mindre der i enkeltstående tilfælde er særlige faglige grunde til at fravige principippet. Det gælder kompetencer som kodning og dataanalyse, hvor det er relevant. Det gælder også, at studerende trænes i at reflektere og forholde sig kritisk til etiske og samfundsmaessige konsekvenser af den teknologiske udvikling og opnår forståelse for uddannelsens digitale teknologier og muligheder. Det er vigtigt, at de nye elementer integreres i uddannelserne på en hensigtsmæssig måde.

6. At universiteterne styrker koblingen mellem teori og praksis i uddannelserne

Udvalget anbefaler, at universiteterne understøtter en passende kobling til praksis i undervisningen og anvender arbejdsmarksrelevante undervisningsformer, f.eks. som integrerede forløb i undervisningen, projekt- og case-arbejde eller øget brug af projektorienterede forløb.

7. At Uddannelses- og Forskningsministeriet etablerer et nationalt kompetencepanel

Udvalget anbefaler, at Uddannelses- og Forskningsministeriet etablerer et nationalt kompetencepanel, som kan rådgive uddannelses- og forskningsministeren og universiteterne om udviklingen i efterspørgslen på arbejdsmarkedet. Kompetencepanelet kan have til formål at analysere og belyse udviklingstendenser i ind- og udland og vurdere betydningen heraf for den fremtidige efterspørgsel efter kompetencer på tværs af de videregående uddannelser. Kompetencepanelet kan med fordel omfatte både faglige eksperter og centrale interesser og kan sekretariatsbetjenes af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Sammenhængen med resten af uddannelsessystemet kan med fordel også indgå i panelets arbejde.

Udvalget lægger vægt på, at kompetencepanelet alene er rådgivende og har et andet formål og sigte end f.eks. Det rådgivende udvalg for vurdering af udbud af videregående uddannelser (RUVU), der vurderer behov og relevans af specifikke uddannelser, herunder i relation til det eksisterende uddannelseslandskab. Udvalget lægger afgørende vægt på, at der bliver en klar arbejdsdeling mellem kompetencepanelet og øvrige aktører og initiativer, således at der undgås overlap med eksisterende tiltag.

8. At Uddannelses- og Forskningsministeriet, universiteterne og aftagere i fællesskab udarbejder best practice for aftagerpaneler

Udvalget anbefaler, at Uddannelses- og Forskningsministeriet i samarbejde med universiteterne og aftagerorganisationer indsamler og udbreder best practice for arbejdet med aftagerpaneler. Det kan eksempelvis være erfaringsopsamling og videndeling vedrørende aftagerpanelernes sammensætning, organisering og mødeformer samt bidrag til udvikling af uddannelserne. Som led i arbejdet kan det undersøges, om det nogle steder kan være relevant at etablere nationale aftagerpaneler med henblik på videndeling og koordination på tværs af store uddannelser eller uddannelsesområder.

9. At universiteterne styrker udbuddet af forskningsbaseret efter- og videreuddannelse til universitetsuddannede inden for særligt efterspurgte fagområder

Udvalget anbefaler, at udbuddet af forskningsbaseret efter- og videreuddannelse til universitetsuddannede styrkes inden for særligt efterspurgte fagområder. Tiltaget skal ses i tæt sammenhæng med den arbejdsgruppe, der skal rådgive om udviklingen af videoregående efter- og videreuddannelse i forlængelse af trepartsaftalens fra 2017. Udvalget lægger vægt på, at et styrket udbud på universiteterne ikke forvridter konkurrencen i forhold til private udbydere.

Mere fleksibel uddannelsesstruktur og hurtigere veje til gode job

10. At retskravet på en kandidatuddannelse forlænges til at gælde f.eks. 2-3 år

I dag har akademiske bachelorer retskrav på en kandidatuddannelse, og de mister dette retskrav, hvis de vælger at træde ud på arbejdsmarkedet efter afsluttet bacheloruddannelse. Udvalget anbefaler, at reglerne ændres, så de studerende ikke mister deres retskrav ved at søge beskæftigelse, når de er blevet bachelorer. Udvalget anbefaler derfor, at retten til at blive optaget på en kandidatuddannelse fremover gælder f.eks. 2-3 år, så den enkelte nyuddannede bachelor har bedre mulighed for at vælge at påbegynde en erhvervskarriere og eventuelt vende tilbage til universitetet senere. Det giver den enkelte studerende mere fleksibilitet, og det giver arbejdsmarkedet bedre muligheder for at rekruttere arbejdskraft fra det akademiske bachelorniveau. Udvalget lægger i forbindelse med anbefalingen vægt på, at ændringerne af retskravet foretages, så der fortsat er et højt udbud af højtkvalificeret arbejdskraft. Det vurderes, at ændringen er neutral eller øger arbejdsudbuddet.

11. At universiteterne får mulighed for at udbyde 1-årige "overbygningsuddannelser" (60 ECTS) som ordinære heltidsuddannelser

Udvalget anbefaler, at universiteterne også får mulighed for, i tillæg til kandidat- og masteruddannelser, at udbyde 1-årige forskningsbaserede selvstændigt afsluttede "overbygningsuddannelser" (60 ECTS) som ordinær uddannelse for akademiske bachelorer (uden deltagerbetaling og med SU).

Udvalget anbefaler, at de 2-årige kandidatuddannelser (120 ECTS) fortsat er hovedvejen for de akademiske bachelorer på universiteterne, men at universiteterne også udbyder de 1-årige overbygningsuddannelser på en række relevante fag. Akademiske bachelorer får dermed mulighed for at gennemføre en 1-årig forskningsbaseret overbygningsuddannelse som ordinær heltidsuddannelse uden deltagerbetaling. Derved kan disse uddannelser give en hurtigere vej til arbejdsmarkedet end den traditionelle 2-årige kandidatuddannelse. Uddannelsen kan også være attraktiv for akademiske bachelorer, der ønsker at fortsætte deres ordinære uddannelse på universitetet efter nogle år på arbejdsmarkedet.

Udvalget anbefaler endvidere, at akademiske bachelorer kan optages både direkte efter afsluttet bacheloruddannelse eller efter nogle år i beskæftigelse. Den 1-årige overbygningsuddannelses målgruppe er udelukkende akademiske bachelorer, når de udbydes som ordinære forskningsbaserede uddannelser uden deltagerbetaling og er SU berettiget, og kan kun udbydes af universiteter. De etårige overbygningsuddannelser vil kunne afsluttes med en opgave, der er mindre omfattende end et kandidatspeciale. Overbygningsuddannelsen bliver et selvstændigt afsluttet forløb, der ikke giver adgang til den 2-årige kandidatuddannelse. Der vil i den endelig udformning af modellen skulle tages stilling til en række konkrete forhold.

Udviklingen af nye 1-årige overbygningsuddannelser er særlig relevant for de fagområder, hvor der ikke allerede findes en hurtigere vej til arbejdsmarkedet, som det, f.eks. er tilfældet for diplomingeniøruddannelserne på universiterne.

Udvalget anbefaler endvidere, at de 1-årige ordinære overbygningsuddannelser også skal kunne udbydes på deltid (uden deltagerbetaling og SU), således at studerende får endnu mere fleksibilitet – på linje med erhvervkandidatordningen.

12. At universiterne tilrettelægger bacheloruddannelser, så de kan give umiddelbar erhvervskompetence

I dag skal en bacheloruddannelse både kunne kvalificere til en kandidatuddannelse og til en erhvervs karriere. Mens bacheloruddannelserne allerede i dag formelt skal være afrundede uddannelser, er der potentiale for, at universiterne i højere grad har systematisk fokus på, at uddannelserne skal give umiddelbar erhvervskompetence. Med initiativet skal det først og fremmest synliggøres og belyses, at studerende reelt skal kunne vælge enten at fortsætte på en kandidatuddannelse eller træde ud på arbejdsmarkedet. Det vil særligt være relevant samtidig med en forlængelse af retskravet, så nyuddannede bachelorer får bedre forudsætninger for at kunne træde ud på arbejdsmarkedet. Udvalget forventer, at størstedelen af bacheloruddannelserne allerede er tilrettelagt, så de giver en umiddelbar erhvervskompetence. Udvalget anbefaler imidlertid, at universiterne identificerer, om der er bacheloruddannelser, der skal tilrettelægges anderledes for at give umiddelbar erhvervskompetence. Det kan f.eks. ske ved, at fagpakkerne udgør et selvstændigt afsluttet forløb, og der kan i nogle tilfælde være potentiale for, at det afsluttende bachelorprojekt formuleres og udarbejdes i samarbejde med en virksomhed. Udvalget vil dog ikke udelukke, at der kan være relevante undtagelser.

Endelig kan det med fordel undersøges, om der på udvalgte områder er potentiale for at udbyde særlige forskningsbaserede bacheloruddannelser målrettet konkrete kompetencebehov på især det private arbejdsmarked efter inspiration fra diplomingeniøruddannelserne.

13. At erhvervkandidatordningen (ordinære kandidatuddannelser på deltid) udvides

I dag eksisterer en forsøgsordning med maksimalt 20 kandidatuddannelser, der kan udbydes på deltid over fire år med sideløbende beskæftigelse. Udvalget anbefaler, at muligheden for at tage en 2-årig kandidatuddannelse på deltid udvides til flere fagområder. Erhvervkandidatordningen skal evalueres i 2023, og en udvidelse af ordningen kan eventuelt afvente evalueringens resultater.

14. At Uddannelses- og Forskningsministeriet undersøger fordele og ulemper ved, at universiteterne får større fleksibilitet i kandidatoptaget

Adgang til en kandidatuddannelse forudsætter en relevant bacheloruddannelse. I dag kan universiterne kun vurdere ansøgere til kandidatuddannelserne på baggrund af afsluttet bacheloruddannelse og eventuelle supplerende uddannelseskvalifikationer sva-

rende til 30-ECTS point. Universiteterne har ligeledes mulighed for at anvende optagelsesprøver, samtaler m.v. ved udvælgelsen af ansøgere, såfremt formålet er at dokumentere ansøgerens viden, færdigheder og kompetencer. Udvælgelseskriterierne kan således i dag ikke omfatte f.eks. erhvervserfaring.

Udvalget anbefaler, at Uddannelses- og Forskningsministeriet undersøger fordele og ulemper ved, at der gives mulighed for, at universiteterne i udvælgelsen blandt kvalificerede ansøgere kan lægge ansøgernes samlede kvalifikationer og erfaring til grund for optag på kandidatuddannelsen. Det kan for eksempel være erhvervserfaring og andre relevante kvalifikationer. Det kan også være relevant i forbindelse med erhvervskandidatordningen at kunne udvælge ansøgere ud fra f.eks. erhvervserfaring. Muligheden omfatter kun bachelorer, der ikke har retskrav på optagelse på den pågældende kandidatuddannelse. Muligheden vil ikke ændre ved, at kvalificerede ansøgere i alle tilfælde skal have en relevant uddannelse på bachelorniveau.

Mere overskueligt uddannelseslandskab og styrket optagelsessystem

15. At universiteterne gennemgår uddannelsesudbudet for at gøre uddannelseslandsabet mere overskueligt

Udvalget anbefaler, at universiteterne i tæt samarbejde med Uddannelses- og Forskningsministeriet gennemfører et tværgående eftersyn af uddannelsesudbudet med henblik på at skabe et mere overskueligt uddannelseslandskab. I eftersynet kan blandt andet indgå vurdering af arbejdsdelingen mellem universiteterne, uddannelsernes størrelse og specialiseringsgrad. Titler på sammenlignelige uddannelser på forskellige universiteter kan ligeledes harmoniseres. Relevante aftagere kan inddrages for at få perspektiver på, om uddannelserne giver kompetencer, der er efterspurgt på arbejdsmarkedet. Ambitionen er, at der sker en forenkling til gavn for studerende og aftagere, og at det samtidig understøtter en effektiv ressourceudnyttelse på universiteterne. Hensigten er ikke at begrænse den faglige spændvidde blandt dimittenderne, men at skabe større overskuelighed og færre udbud af fagligt meget nært beslægtede uddannelser.

16. At Uddannelses- og Forskningsministeriet belyser mulighederne for at forbedre optagelsessystemet

Optagelsessystemet fordeler effektivt og gennemsigtigt mange studiepladser hvert år. Optagelsessystemet har samtidig den styrke, at det indeholder en fleksibilitet, som betyder, at det enkelte universitet kan indrette sit optag forskelligt efter lokale behov. Der er også indikationer på et forbedringspotentiale, f.eks. i forhold til kvoteopdelingen af studiepladser og det forhold, at decimaler i ansøgernes karaktergennemsnit har stor betydning for optag på de populære uddannelser. På den baggrund anbefaler udvalget, at Uddannelses- og Forskningsministeriet med inddragelse af uddannelsesinstitutionerne og andre interesserter igangsætter et arbejde, der belyser styrkerne ved det nuværende optagelsessystem og mulighederne for at forbedre optagelsessystemet.

Et flertal i Udvalget anbefaler:

17. At universiteterne tilrettelægger bredere indgange til bacheloruddannelserne, hvor det vurderes fagligt relevant

Et flertal i udvalget (Uddannelses- og Forskningsministeriet, Finansministeriet, David Dreyer Lassen, Mads Bryde Andersen, Akademikerne, Dansk Industri og Dansk Erhverv) anbefaler, at universiteterne i et vist omfang tilrettelægger bredere indgange til bacheloruddannelserne, hvor det vurderes fagligt relevant. Ambitionen er, at de studerende på flere områder får bedre mulighed for at kunne starte på en bredere bacheloruddannelse, før en eventuel fagspecialisering finder sted – enten senere på bacheloruddannelsen el-

ler i forbindelse med valg af en kandidatuddannelse. Anbefalingerne skal ses i forlængelse af, at flere universiteter allerede har sammenlagt flere uddannelser i de senere år. Et flertal i udvalget vurderer samtidig, at der fortsat vil være behov for snævre bacheloruddannelser på mange områder.

Et mindretal i udvalget (Danske Universiteter og Tina Bering Keiding) anbefaler ikke, at universiteterne skal tilrettelægge bredere indgange til bacheloruddannelserne. Det må bero på det enkeltes universitets faglige og suveræne vurdering, om bredere bacheloruddannelser er hensigtsmæssige på det enkelte universitet.

18. At ordningen med bonus for hurtig studiestart (1,08-reglen) afskaffes

Et flertal i udvalget (Uddannelses- og Forskningsministeriet, Finansministeriet, Danske Universiteter, Tina Bering Keiding, David Dreyer Lassen, Mads Bryde Andersen, Dansk Industri og Dansk Erhverv) anbefaler, at bonusordningen for hurtig studiestart (1,08-reglen) afskaffes. Flertallet i udvalget lægger vægt på, at ansøgere til universiteterne og de øvrige videregående uddannelser udelukkende optages på baggrund af faglige kvalifikationer. En afskaffelse kan også understøtte, at adgangskvotienterne ikke presses unødig op på de populære uddannelser. Uddannelses- og Forskningsministeriet og Finansministeriet vurderer ikke, at afskaffelse 1,08-reglen isoleret set vil påvirke arbejdsudbuddet.

Et mindretal i udvalget (Akademikerne) anbefaler, at 1,08-reglen fastholdes da det vurderes, at reglen giver incitament til hurtig studiestart efter, den gymnasiale eksamen er afsluttet og dermed øger arbejdsudbuddet, hvorved en fastholdelse af 1,08-reglen gør det unødvendigt med nye incitamenter til hurtig studiestart i SU-systemet.

Høje ambitioner for uddannelse og undervisning

19. At universiteterne tilrettelægger uddannelserne med styrket fokus på formativ feedback

Udvalget anbefaler, at universiteterne i højere grad gør brug af løbende, formativ feedback. Formativ feedback er den feedback, der gives i løbet af en læreproces, og som kan bidrage til at justere og forbedre den studerendes indsats og produkt. Øget brug af formativ feedback omfatter også de digitalt understøttede redskaber, der er udviklet til at styrke dialogen mellem studerende og mellem underviser og studerende. Der foreligger allerede en betydelig viden om best practice for feedback, som blandt andet universiteternes pædagogiske centre har indsamlet.

20. At universiteterne anvender relevante digitale teknologier i undervisningen

Mange undervisere på universiteterne anvender kun IT i undervisningen i mindre grad eller bruger det slet ikke. Tekniske kompetencer og pædagogisk/didaktisk viden i forhold til brug af IT er en barriere for nogle undervisere. Udvalget anbefaler derfor, at universiteterne udbreder brugen af de digitale teknologier, der har dokumenteret effekt og kompetenceudvikler underviserne, så de kan udnytte nye undervisningsredskaber.

21. At universiteterne tilbyder mere undervisnings- og vejledningstid til de studerende på de uddannelser, hvor niveauet i dag er lavt

Udvalget anbefaler, at universiteterne fremover øger antallet af undervisnings- og vejledningstiden på de områder, hvor der er et lavt niveau i dag. Udvalget lægger vægt på, at der er rum for forskelligheder på tværs af universiteter og uddannelser. Det er et ledelsesansvar at prioritere, hvordan uddannelsesbevillingerne bedst kan disponeres for

at understøtte den enkelte uddannelses læringsmål, pædagogiske hensyn og bedst mulig interaktion mellem de studerende og underviser. Udvalget konstaterer, at antallet af tilbudte undervisnings- og vejledningstimer varierer betydeligt på tværs af universiteternes hovedområder og mellem uddannelser. Der er også betydelig variation i antallet af tilbudte timer både på tværs af takstgrupper og mellem uddannelser inden for samme takstgruppe. Det er det enkelte universitets opgave at identificere potentialer for at øge undervisningstiden. De tilbudte undervisnings- og vejledningstimer skal ses i sammenhæng med forskellige undervisningsformer og fordelingen af timer mellem store hold, små hold og vejledning samt de gældende takster. Udvalget anbefaler endvidere, at Uddannelses- og Forskningsministeriet og universiteterne ser nærmere på opgørelsen af undervisnings- og vejledningstimer.

22. At best practice om studieintensitet undersøges og udbredes

Studieintensiteten varierer på uddannelserne. Der er potentiale for at skabe bedre viden om best practice i forhold til at tilrettelægge virkningsfulde uddannelsesforløb, hvor de studerende engageres og motiveres i løbet af studietiden. Udvalget anbefaler, at der indsamles gode erfaringer på tværs af universiteterne. I indsamlingen kan der indgå en undersøgelse af brugen af studenterundervisere med henblik på at styrke studieintensiteten og læringsudbyttet.

23. At der skabes bedre mulighed for løbende bedømmelse af studerende med henblik på et øget læringsudbytte

Muligheden for løbende bedømmelse af studerende kan forbedres med henblik på at øge læringsudbyttet. Udvalget anbefaler, at kendskabet til gældende regler på området udbredes. Det drejer sig bl.a. om muligheden for, at de studerendes deltagelse i undervisningen gøres til en forudsætning for deltagelse i prøver samt mulighederne for at anvende løbende bedømmelse i undervisningen. Udvalget anbefaler herudover at undersøge, om der er behov for et forbedret juridisk grundlag for blandt andet at anvende løbende karaktergivende prøver og for at lade forskellige former for løbende afleveringer tælle som en del af den samlede bedømmelse. Det kan eventuelt indebære en begrænsning af de studerendes prøveforsøg for delprøver og løbende prøver.

24. At universiteterne får mulighed for at bruge studiestartsprøver på kandidatuddannelsen

I dag må universiteterne tilrettelægge studiestartsprøver, hvis de finder relevant, men alene på bacheloruddannelser. Udvalget anbefaler, at universiteterne får mulighed for at bruge studiestartsprøver på kandidatuddannelserne for at understøtte en øget studieintensitet på kandidatuddannelserne. Det giver samtidig universiteterne mulighed for hurtigt at identificere og udskrive inaktive studerende, så de kan nå at tilbyde studiepladsen til en anden kvalificeret studerende.

25. At universitetsuddannelserne sammenholdes med højeste internationale niveau

Universiteterne skal uddanne til højeste internationale niveau, og universiteternes kvalitetssystemer lever op til internationale standarer. Der er imidlertid potentiale for i højere grad at vurdere de enkelte uddannelser i forhold til sammenlignelige uddannelser i udlandet. Udvalget anbefaler, at de danske universitetsuddannelser sammenholdes med højeste internationale niveau indenfor det pågældende fagområde. Dette kan ske som led i universiteternes regelmæssige uddannelsesevalueringer og kan eksempelvis understøttes af international repræsentation i vurderingspaneler. Når universitetsuddannelserne sammenholdes med højeste internationale niveau, er det relevant at være opmærksom på eventuelle forskelle i de økonomiske rammer. De bedste udenlandske universiteter har således ofte betydeligt flere ressourcer til rådighed til uddannelserne.

26. At Uddannelses- og Forskningsministeriet igangsætter en national indsats for at fremme de studerendes it-kompetencer og integration af digitale teknologier i de videregående uddannelser

Udvalget anbefaler, at der igangsættes en national indsats for at fremme de studerendes it-kompetencer og brug af digitale teknologier i undervisning og uddannelse i fællesskab med den videregående uddannelsessektor og relevante interesser. Med det øgede fokus og den stigende aktivitet på området er der behov for en samlende indsats, der dels kan synliggøre og sætte retning for regeringens og institutionernes aktiviteter på digitaliseringsområdet, og dels være base for et fælles udviklingsarbejde på tværs af institutionerne. Indsatsen kan således både adressere overordnede ambitioner for området, fælles tiltag på tværs af sektoren og løsninger på konkrete udfordringer eller barrierer, som institutionerne oplever på området.

27. At universiteterne styrker videngrundlaget for effekten af teknologi i undervisningen

Den teknologiske udvikling skaber nye muligheder for at tilrettelægge undervisningen fleksibelt og øge de studerendes læringsudbytte. Der er gode erfaringer med f.eks. digitalt understøttet peer feedback. Der er endnu ikke et stærkt videngrundlag for effekten ved at inddrage en række øvrige nye teknologiske redskaber i undervisningen. Udvalget anbefaler, at der inden for uddannelsesforskningen opbygges mere viden om, hvilke nye undervisningsteknologier, der er mest virkningsfulde.

28. At universiteterne i endnu højere grad videndeler om god undervisning mellem universiteterne

Der er generelt en høj grad af videndeling om undervisning på tværs af universiteterne. Udvalget anbefaler, at universiteterne i forlængelse af igangværende initiativer mere systematisk indsamler og deler viden om brug af didaktiske redskaber, der understøtter god undervisning, herunder undervisningsformer, praksiskobling, arbejdsmarkedspæthed, IT og internationale kompetencer.

29. At universiteterne anerkender værdien af at skrive lærebøger

Meritering af lærebøger kan fremme en god balance mellem forskning og uddannelse. Udvalget anbefaler, at universiteterne i højere grad anerkender værdien af lærebøger. Udvalget vurderer samtidig, at lærebøger kun kan meriteres på lige fod med forskning, hvis lærebøgerne rummer et forskningsbidrag. Muligheden for bedre meritering af lærebøger på universiteterne kan med fordel inddrages i det kommende meriteringsudvalg, som regeringen har besluttet at nedsætte. Udvalget skal inden udgangen af 2018 undersøge mulighederne for mere dækkende meriteringsstrukturer, som kan fremme både forskning, undervisning, videndeling mv. og komme med anbefalinger til universiteterne om eventuelle ændringer i gældende meriteringspraksis i det danske forskningssystem.

Stærke ledelsesmæssige rammer og anerkendelse af fremragende undervisning

30. At der indføres ret og pligt til pædagogisk og didaktisk kompetenceudvikling for undervisere på alle karrieretrin

I dag er der kun pligt til at give supervision og pædagogisk kompetenceudvikling til adjunkter og krav om bedømmelse af kvalifikationer i forbindelse med lektoransættelser. Udvalget anbefaler, at alle undervisere på alle karrieretrin skal have ret og pligt til pædagogisk og didaktisk kompetenceudvikling. Herudover kan fastsættes en forpligtelse til at give postdoc-ansatte på universitetet pædagogisk kompetenceudvikling, hvis de har undervisningsopgaver. Samtidig kan der indgå en vurdering af de undervisningsmæssige kvalifikationer i bedømmelserne også til professoransættelser på linje med

bedømmelserne til lektorstillinger for at styrke den samlede incitamentsstruktur til at udvikle stærke underviserkompetencer. Kompetenceudvikling kan understøttes på flere måder, herunder også ved peer-review af undervisningen.

31. At universiteterne anerkender undervisning på lige fod med forskning

For at anerkende og belønne god undervisning på lige fod med god forskning anbefaler udvalget, at universiteterne fremover udvikler en praksis for systematisk at anerkende god undervisning. Udvalget lægger vægt på, at det enkelte universitet har frihed til den konkrete form for anerkendelse f.eks. via certificeringsordning, mere systematisk brug af undervisningsportfolier eller belønning af de dygtigste undervisere. For at underbygge denne udvikling kan der f.eks. oprettes en pulje med lettilgængelige midler, som den enkelte underviser eller det enkelte fagmiljø kan søge til at udvikle undervisningen og frigøre tid til udvikling af undervisningen.

32. At universiteterne reducerer brugen af eksterne lektorer, som ikke har en hovedstilling uden for universitetet

Udvalget anbefaler, at andelen af eksterne lektorer, der ikke har en hovedstilling uden for universitetet, og som samtidig er ansat ved universitetet i længere perioder, begrænses. Dette vil understøtte, at gruppen af eksterne lektorer samlet bidrager til uddannelserne med en stærkere praksiserfaring, ligesom det vil medvirke til færre eksterne lektorer, der kun har deltidsansættelser.

33. At universiteterne systematisk bruger studerendes evalueringer af kurser og undervisere til at styrke uddannelserne

Studenterevalueringer af undervisningen indgår i universiteternes kvalitetssikringssystemer og drøftes i studienævnene. Udvalget anbefaler, at universiteterne systematisk gennemfører studenterevalueringer af alle kurser og undervisere. Anvendelsen af studenterevalueringer i universiteternes kvalitetsarbejde er i dag og skal fremadrettet først og fremmest være omdrejningspunkt for en formativ dialog mellem undervisere, uddannelsesledere og studerende om forbedring og udvikling af undervisningen. Herudover anbefaler udvalget, at universiteterne i højere grad anvender resultaterne fra studerendes evalueringer af kurser og undervisere i det tværgående kvalitetsarbejde. Der kan være behov for at øge svarprocenten i studenterevalueringerne af undervisningen for at forbedre anvendeligheden af evalueringerne og resultaterne til at udvikle kvalitet og relevans af undervisningen. På den baggrund kan det overvejes, at universiteterne får mulighed for at stille krav om, at de studerende gennemfører studenterevalueringerne. Opfølging på evalueringerne skal fortsat være forankret lokalt på universiteterne, hvor ledelsen har ansvaret for uddannelserne.

34. At Uddannelses- og Forskningsministeriet etablerer en national pris for fremragende undervisning

I dag er der forskellige former for underviserpriser på universiteterne, men der eksisterer ikke nationale initiativer. Udvalget anbefaler, at Uddannelses- og Forskningsministeriet etablerer et nationalt initiativ for anerkendelse af fremragende undervisere, som kan fungere som supplement til de universitsforankrede initiativer, samt en parallel til de initiativer, der i dag hylder den gode forsker, såsom EliteForsk-prisen, Ph.d. Cup, m.fl. Prisen kan sætte fokus på og skabe debat om fremragende undervisning både i forbindelse med nomineringer og prisuddeling. Uddannelses- og forskningsministeren kan årligt uddele en række nationale underviserpriser inden for forskellige kategorier, herunder til enkeltpersoner og fagmiljøer.

Et flertal i Udvalget anbefaler:

35. At universiteternes mulighed for at ansætte af fuldtidsundervisere udvides i forhold til i dag

I dag er der på enkelte uddannelser mulighed for at anvende fuldtidsundervisere i form af studielektorer/studieadjunkter, der kun har undervisningsforpligtelser. Det er således i dag forskellige vilkår for ansættelser mellem universiteterne, ligesom der er forskellige vilkår mellem uddannelserne inden for universiteterne.

Et flertal i udvalget (Uddannelses- og Forskningsministeriet, Finansministeriet, David Dreyer Lassen, Mads Bryde Andersen, Dansk Industri, Akademikerne og Dansk Erhverv) anbefaler, at universiteternes muligheder for at ansætte studielektorer og studieadjunkter harmoniseres og udvides i forhold til i dag. Muligheden kan blandt andet anvendes til at nedbringe andelen af eksterne lektorer uden hovedstilling uden for universitetet. Flertallet i udvalget lægger stor vægt på, at en øget mulighed for at ansætte fuldtidsundervisere ikke ændrer ved forskerdækningen af undervisningen. Det er afgørende, at den solide forskningsbasering af universitetsuddannelserne fastholdes og at fastan-satte VIP'er med forskningsforpligtelse stadig udgør langt hovedparten af underviserne på universiteterne. Flertallet i udvalget anbefaler derfor, at Uddannelses- og Forskningsministeriet følger udviklingen i brug af fuldtidsundervisere i forhold til antal VIP'er, som er ansat i hovedstillinger på adjunkt, lektor- og professorniveau.

Et mindretal i udvalget (Danske Universiteter og Tina Bering Keiding) anbefaler ikke at udvide mulighederne for at ansætte fuldtidsundervisere, da Danske Universiteter er bekymrede for uddannelsernes kvalitet og forskningsbasering, hvis der ansættes flere fuldtidsundervisere på universiteterne.

36. At ansvaret for at udpege studieledere forankres entydigt i den enstregede ledelse

I dag udpeges studieledere efter indstilling fra studienævn. Et flertal i udvalget (Uddannelses- og Forskningsministeriet, Finansministeriet, Danske Universiteter, David Dreyer Lassen, Mads Bryde Andersen, Tina Bering Keiding, Dansk Industri og Dansk Erhverv) anbefaler, at studieledere fremover udpeges direkte af ledelsen. Det vil forankre studielederen tydeligere i den enstregede ledelse med en klar funktion og kompetence og således tydeliggøre ansvars- og opgavefordeling mellem den enstregede ledelse og studienævn i arbejdet med kvalitetssikring af uddannelserne.

Et mindretal i udvalget (Akademikerne) anbefaler ikke, at studieledere fremover udpeges direkte af ledelsen. Akademikerne ønsker at fastholde, at studielederen udpeges af ledelsen efter indstilling fra studienævnet hvorved det understøttes, at studielederen har forankring og legitimitet i det lokale studiemiljø blandt studerende og videnskabelige medarbejdere.

37. At ansvaret for uddannelsernes indhold og kvalitet forankres entydigt i den enstregede ledelse

Der er i dag uklarhed om ansvarsfordelingen mellem studienævn og den enstregede ledelse.

Et flertal i udvalget (Uddannelses- og Forskningsministeriet, Finansministeriet, David Dreyer Lassen, Mads Bryde Andersen, Dansk Industri og Dansk Erhverv) anbefaler, at universitetsloven ændres, så ansvaret for uddannelsernes indhold og kvalitet forankres entydigt i den enstregede ledelse. Det indebærer en ændring af kompetencefordelingen mellem studienævn og den enstregede ledelse, således at det entydigt bliver ledelsens ansvar at tilrettelægge arbejdet med og udstikke rammerne for uddannelsernes indhold og kvalitet. Studienævnene vil fortsat skulle spille en vigtig rolle i arbejdet med

at udarbejde studieordninger, følge op på uddannelsesevalueringer og merit m.v. inden for de rammer, som ledelsen fastsætter.

For yderligere at understøtte det ledelsesmæssige ansvar for uddannelsernes indhold anbefaler flertallet i udvalget, at studielederen altid er formand for studienævnet.

Et mindretal i udvalget (Akademikerne, Danske Universiteter og Tina Bering Keiding) ønsker at fastholde studienævnets nuværende rolle, hvor medindflydelse og medinddragelse sikrer et højt fagligt engagement fra de studerende og de videnskabelige medarbejdere i udviklingen af uddannelsernes tilrettelæggelse og faglige indhold.

Videregående uddannelser til fremtiden

Nye målsætninger for de videregående uddannelser

Danmarks unge skal have en uddannelse, der udfordrer og danner dem, så de er parate til mødet med fremtiden. Det gælder i alle dele af uddannelsessystemet. Danmark har behov for en bred vifte af erhvervskompetencer på forskellige niveauer – både fra erhvervsuddannelserne og de videregående uddannelser.

De videregående uddannelser spiller en afgørende rolle i forhold til Danmarks muligheder for at klare sig godt fremover i en hurtig og omskiftelig verden. Danske virksomheds vækst, forskning og velfærd i hele landet defineres i høj grad af, at de studerende får de rette kompetencer og uddannes inden for de områder, hvor der i fremtiden forventes at være behov for veluddannet arbejdskraft. De nyuddannede skal i beskæftigelse, og uddannelserne skal forberede til et arbejdsmarked under forandring. Her er høj kvalitet, faglighed og uddannelsernes evne til gennem en tæt kobling mellem teori og praksis at ruste de studerende til arbejdsmarkedet – både i dag og fremtiden – helt essentielle faktorer.

Regeringens overordnede ambition er, at de videregående uddannelser skal have høj kvalitet og fremme vækst og beskæftigelse. Derfor har regeringen fastlagt tre nye målsætninger for de videregående uddannelser:

- 1. Høj faglighed og stort læringsudbytte, der fremmer ånd, viden og kritisk sans**
- 2. Tæt sammenhæng mellem de videregående uddannelser og samfundets kompetencebehov nu og i fremtiden**
- 3. En veluddannet befolkning med mange år på arbejdsmarkedet**

Målsætningerne er langsigtede sigtelinjer for de videregående uddannelser. Uddannelses- og forskningsministeren vil løbende gøre status for målsætningerne og indgå i dialog med uddannelsesinstitutionerne om udviklingen på området.

Målsætningerne skal understøtte, at Danmark får del i de muligheder, som den teknologiske og digitale udvikling giver. Robotteknologi, kunstig intelligens og digitalisering giver vækst, men stiller samtidig krav om nye kompetencer og livslang læring. Det kræver, at flere studerende vælger at uddanne sig inden for de områder, hvor udviklingen går stærkt. Det stiller endvidere krav om et uddannelsessystem med høj grad af fleksibilitet.

Samtidig stiller fremtidens arbejdsmarked krav til evnen til at omstille sig og til løbende at tilegne sig nye færdigheder i takt med, at den teknologiske udvikling og de generelle samfundsmaessige forandringer skaber nye muligheder og forandrer arbejdsmarkedet. De videregående uddannelser skal derfor også danne de studerende og give dem en tværfaglig forståelse sammen med en stærk faglighed. Dannelsen skal udgøre et fælles ståsted – et fundament på uddannelserne og i samfundet.

De videregående uddannelser skal have høj kvalitet. Der er behov for mere viden om, hvordan kvaliteten kan styrkes, men en høj uddannelseskvalitet stiller krav til både de studerende og uddannelsesinstitutionerne. Det kræver flid og fordybelse at gennemføre en videregående uddannelse. Der skal stilles større krav til de studerendes indsats, og uddannelserne skal tilrettelægges, så de giver et højt læringsudbytte. God undervisning skal være en del af institutionernes prioritering, dygtige undervisere skal anerkendes og motiveres, og de dygtigste og flittigste studerende skal udfordres.

Arbejdet med at indfri de nye målsætninger for de videregående uddannelser er allerede i gang. Regeringen har i april 2017 indgået en bred politisk aftale om at styrke rammerne for ledelse af universiteterne, som skal afspejle universiteternes store samfundsmaessige betydning og ansvar. I forlængelse heraf vil regeringen ligeledes se på de ledelsesmaessige rammer for de øvrige videregående uddannelsesinstitutioner. Uddannelses- og forskningsministeren skal indgå nye strategiske rammekontrakter med alle de videregående uddannelsesinstitutioner. Kontrakterne skal underbygge løsninger af de enkelte institutioners konkrete udfordringer samt styrke den strategiske dialog mellem uddannelses- og forskningsministeren og bestyrelserne på institutionerne. Regeringen har i november 2017 indgået en bred politisk aftale om et nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser med fokus på kvalitet og relevans, herunder udviklingen af en ny kvalitetsmåling.

Regeringen arbejder desuden med en række yderligere initiativer, som alle understøtter uddannelser med høj kvalitet, der fremmer vækst og beskæftigelse.

Fremtidens uddannelser skal uddanne til fremtiden – både den fremtid, vi kender, og den fremtid, vi endnu ikke kan forestille os. Regeringen vil arbejde for videregående uddannelser, som skal være med til at løfte hele Danmarks fremtid.

Målsætninger for de videregående uddannelser

Regeringens overordnede ambition er, at de videregående uddannelser skal have høj kvalitet og fremme vækst og beskæftigelse.

Regeringen har tre målsætninger for de videregående uddannelser:

-
- 1. Høj faglighed og stort læringsudbytte, der fremmer ånd, viden og kritisk sans**
 - 2. Tæt sammenhæng mellem de videregående uddannelser og samfundets kompetencebehov nu og i fremtiden**
 - 3. En veluddannet befolkning med mange år på arbejdsmarkedet**
-

Målsætningerne vil blive monitoreret i form af en række målelige indikatorer. Målingen vil basere sig på den nyeste tilgængelige viden og kan derfor tilpasses i takt med, at der udvikles nye målemetoder på området. Målingen vil blandt andet tilpasse sig den kommende kvalitetsmåling, der er under udvikling som led i etableringen af et nyt bevillings-system for de videregående uddannelser.

Uddannelses- og Forskningsministeriet vil årligt gøre status for målsætningerne, og denne status vil indgå i uddannelses- og forskningsministerens dialog med bestyrelses-formændene for de videregående uddannelsesinstitutioner om de samfundsmæssige udfordringer på området.

Målsætning 1

Høj faglighed og stort læringsudbytte, der fremmer ånd, viden og kritisk sans

De videregående uddannelser skal medvirke til et højt læringsudbytte blandt studerende. Læringsudbyttet er blandt andet et udtryk for, at uddannelserne tilbyder undervisning af høj kvalitet, at der arbejdes med et højt fagligt niveau såvel som, at de studerende er engagerede i uddannelsen. Som led heri skal de studerende opleve, at de gennem en tæt kobling mellem teori og praksis bliver rustet til mødet med fremtidens arbejdsmarked. Det skal samtidig medvirke til at danne de studerende og give dem evnen til at forholde sig kritisk til den faglige viden og forstå den i kontekst af det samfund, der er en del af.

Målsætning 1	Målelige indikatorer
Høj faglighed og stort læringsudbytte, der fremmer ånd, viden og kritisk sans	<ul style="list-style-type: none">– De studerendes udbytte af undervisningen skal være højt.– De studerende skal bruge fuld tid på deres uddannelse.– De studerende skal under uddannelsen gennem en tæt kobling mellem teori og praksis rustes til fremtidens arbejdsmarked.

De studerendes udbytte af undervisningen skal være højt

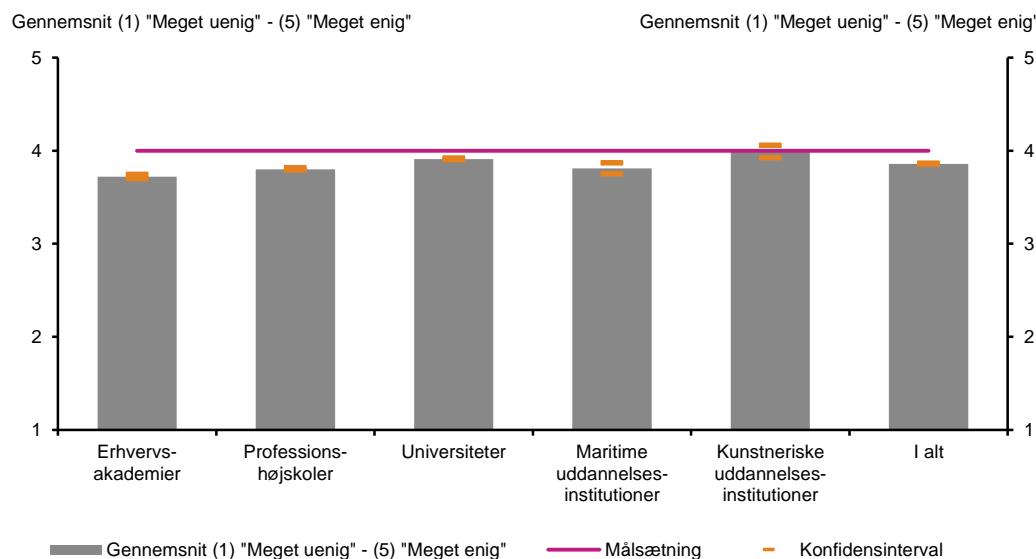
Det er en stor personlig investering at studere. Og det er en stor samfundsinvestering. Derfor er der høje forventninger til, at uddannelserne giver den studerende mest mulig værdi i det videre liv til fordel for den enkelte selv og for samfundet. Mange forhold påvirker udbyttet af uddannelserne, men en central indikator er, at den enkelte studerende vurderer, at udbyttet af undervisningen er højt.

I 2016 vurderede de studerende på de videregående uddannelser udbyttet af undervisningen forholdsvis højt. I gennemsnit var vurderingen 3,9 på en skala fra 1-5 (hvor 1 svarer til "meget uenig" og 5 svarer til "meget enig"), jf. figur 1.

Målet er, at de studerende på tværs af uddannelsesinstitutionerne i gennemsnit skal vurdere, at udbyttet fra undervisningen er højt.

Figur 1

Studerendes vurdering af spørgsmålet "Mit udbytte af undervisningen er højt", gns., 2016



Anm: Antal responderter = 73.342. Konfidensintervallet angiver, at gennemsnittet med 95 pct. sandsynlighed ligger i det viste interval. Spørgsmål: "Hvor enig eller uenig er du i de følgende udsagn om din oplevelse af det faglige miljø på din uddannelse?: Mit udbytte af undervisningen er højt".

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet på baggrund af spørgeskemaundersøgelse til Uddannelseszoom 2016.

De studerende skal bruge fuld tid på deres uddannelse

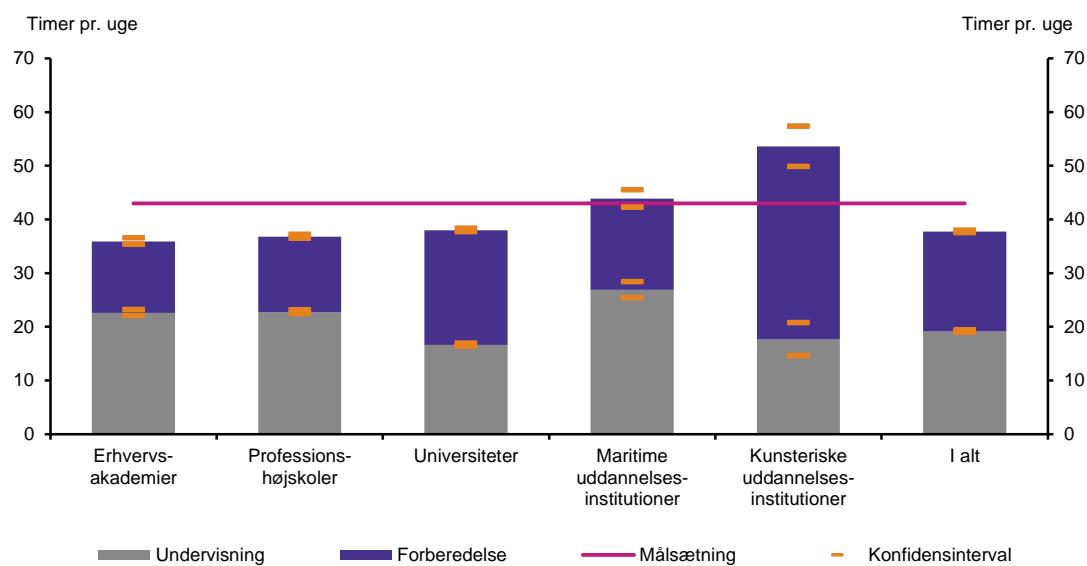
Det har stor betydning for læringsudbyttet, at de studerende er engagerede og tilrette-lægger deres studietid, så de får mest mulig ud af den. Når studietiden er høj, er det blandt andet fordi, de studerende møder undervisningsmiljøer med høj faglighed, som udfordrer dem til at yde en indsats for at blive så dygtige som muligt. Det samlede tids-forbrug er en indikator for de studerendes indsats, selvom de konkrete studieaktiviteter kan variere.

Danske studerende på erhvervsakademiuddannelser angiver i 2016, at de i gennemsnit bruger 36 timer om ugen på studiet, mens de studerende på professionsbacheloruddannelser angiver, at de i gennemsnit bruger 37 timer om ugen på studiet, og studerende på universitetsuddannelser angiver, at de i gennemsnit bruger 38 timer om ugen på studiet. Studerende på maritime uddannelser angiver, at de i gennemsnit bruger 44 timer om ugen, og studerende på kunstneriske uddannelser angiver, at de bruger 54 timer om ugen, jf. figur 2. Den gennemsnitlige studietid for studerende på videregående uddannelser er ifølge de studerendes egne angivelser 38 timer om ugen, jf. figur 2. Det vurderes, at de studerende skal bruge omrent 43 timer om ugen i gennemsnit i de aktive studie- uger for at nå et niveau, der svarer til fuld tid. Det skyldes som udgangspunkt, at der typisk er lange ferier på uddannelserne.

Målet er, at de studerende på tværs af uddannelsesinstitutioner i gennemsnit skal studere, hvad der svarer til fuld tid.

Figur 2

Antallet af timer, som de studerende angiver at bruge på undervisning og forberedelse på en typisk uge i et semester, timer pr. uge, 2016



Anm.: Antal besvarelser: Erhvervsakademier = 2.577, professionshøjskoler = 2.913, universiteter = 3.821, maritime uddannelsesinstitutioner = 1.053 og kunstneriske uddannelsesinstitutioner = 688.

Konfidensintervallet angiver, at gennemsnittet med 95 pct. sandsynlighed ligger i det viste interval. Spørgsmål: "Hvor mange timer bruger du på undervisning og selvstudium på en typisk uge i dette semester/halvår?" Opgørelserne er eksklusiv uddannelser, som ikke hører til Uddannelses- og Forskningsministeriets ressortområde. Data er vægtet.

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet på baggrund af Eurostudent VI, nationale data (2016).

De studerende skal under uddannelsen gennem en tæt kobling mellem teori og praksis rustes til fremtidens arbejdsmarked

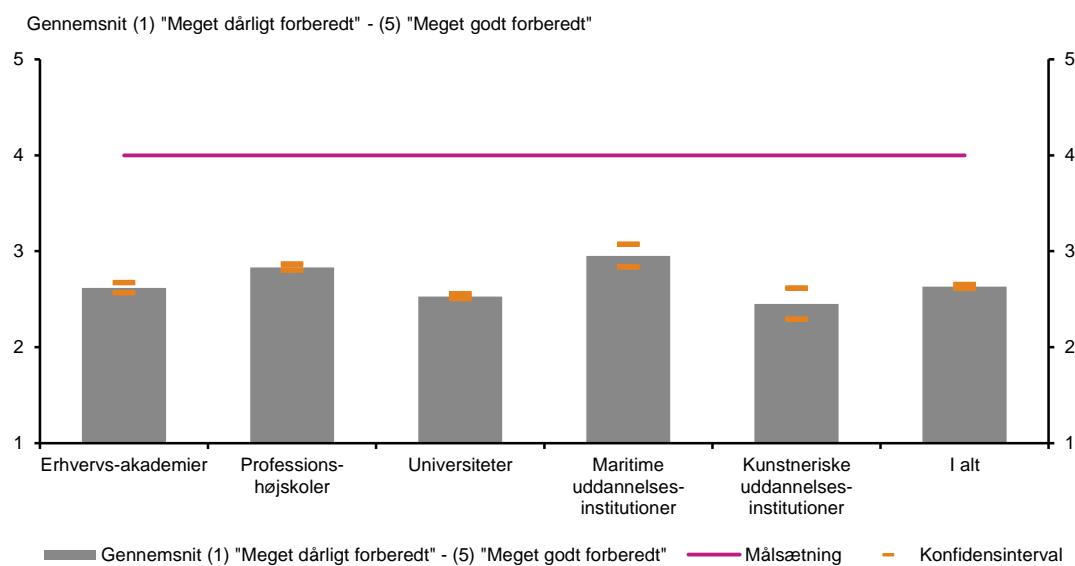
Udover at de studerende skal opnå en stærk faglighed skal deres teoretiske læring kobles til den praktiske anvendelse af uddannelsen. Det skal ruste dem til aktivt at bringe deres kompetencer i spil på arbejdsmarkedet. En god kobling mellem teori og praksis kan ske på forskellige måder i de enkelte uddannelser. Men en central indikator er, at de studerende selv vurderer, at de er klar til at møde arbejdsmarkedet.

I 2016 har de studerende vurderet, hvor godt de føler sig forberedt til arbejdsmarkedet, når de er færdige med deres nuværende uddannelse, jf. figur 3. De studerendes vurdering var i gennemsnit 2,6 på en skala fra 1 til 5 (hvor 1 svarer til "meget dårlig forberedt" og 5 svarer til "meget godt forberedt").

Målet er, at de studerende på tværs af uddannelsesinstitutioner i gennemsnit skal vurdere, at de er godt forberedt til arbejdsmarkedet.

Figur 3

Studerendes vurdering af spørgsmålet: "Hvor godt føler du dig forberedt til arbejdsmarkedet, når du er færdig med din nuværende uddannelse?", gns., 2016



Anm.: Antal respondenter: Erhvervsakademier = 1.251, professionshøjskoler = 3.146, universiteter = 6.422, maritime uddannelsesinstitutioner = 207 og kunstneriske uddannelsesinstitutioner = 144. Konfidensintervallet angiver, at gennemsnittet med 95 pct. sandsynlighed ligger i det viste interval.

Spørgsmål: "Med hensyn til de kompetencer du har opnået på din nuværende uddannelse: Hvor godt føler du dig forberedt til arbejdsmarkedet, når du er færdig med din nuværende uddannelse?".

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet på baggrund af Eurostudent VI, nationale data (2016).

Målsætning 2

Tæt sammenhæng mellem de videregående uddannelser og samfundets kompetencebehov nu og i fremtiden

For den enkelte og samfundet er det afgørende, at de nyuddannede kommer i relevant beskæftigelse. Når uddannelserne medfører et højt fagligt læringsudbytte, er de studerende godt på vej. Samtidigt skal de unge i endnu højere grad uddanne sig inden for områder, hvor der er behov for veluddannet arbejdskraft.

Målsætning 2	Målelige indikatorer
Tæt sammenhæng mellem de videregående uddannelser og samfundets kompetencebehov nu og i fremtiden	<ul style="list-style-type: none">– Tilgangen til uddannelser inden for fagområder, hvor efterspørgslen efter arbejdskraft er stigende, skal øges.– Beskæftigelsen for nyuddannede skal være mindst på niveau med gennemsnittet for den erhvervsaktive befolkning.– Mindst 60 pct. af de beskæftigede nyuddannede skal ansættes i den private sektor.

Tilgangen til uddannelser inden for fagområder, hvor efterspørgslen efter arbejdskraft er stigende, skal øges

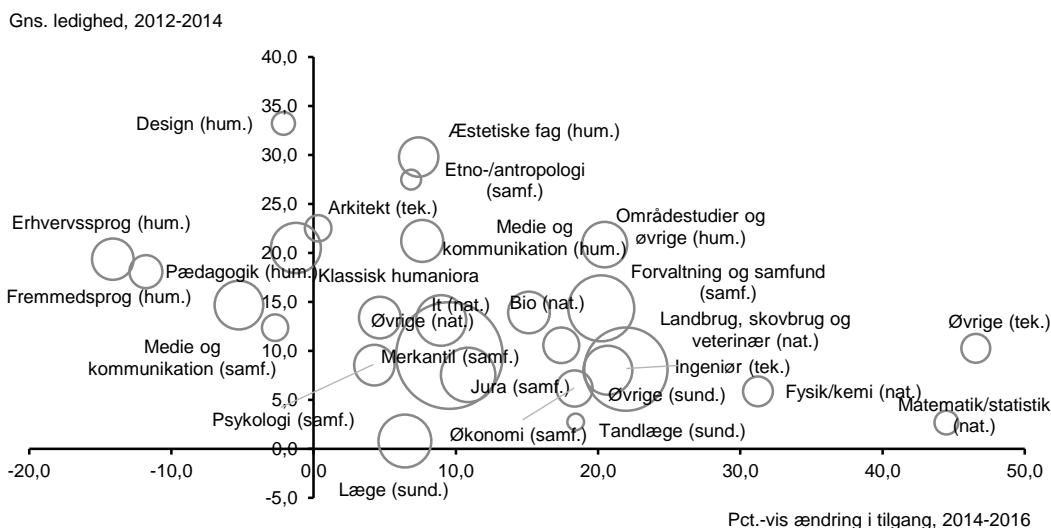
Inden for bestemte fagområder bevæger udviklingen sig meget hurtigt, og der er stort behov for veluddannede dimitter. Derfor er det afgørende, at der optages endnu flere studerende på uddannelser inden for fagområder, hvor efterspørgslen efter arbejdskraft er stigende.

Over tid har der dog ikke været en tydelig sammenhæng mellem højt optag og lav ledighed eller tilsvarende høj ledighed og lavere optag, jf. *figur 4* som viser den gennemsnitlige ledighed for kandidatstuderende som eksempel.

Det er målet, at tilgangen til uddannelser med lav ledighed, skal øges.

Figur 4

Den gennemsnitlige ledighed for kandidatstuderende dimitteret i 2012-2014 og udviklingen i tilgangen 2014-2016 (pct.), fordelt på uddannelsesgrupper



Anm.: Figuren dækker over tilgang og ledighed ved en kandidatuddannelse ved et dansk universitet. Ledigheden er målt 4-7 kvartaler (gns.) efter fuldførelse. Den viste ledighed er et vægtet gennemsnit af ledigheden for personer, der er dimitteret i perioden 2012-2014. Tilgangsprocenten udtrykker den gennemsnitlige årlige tilgang på uddannelserne i den give uddannelsesgruppe i perioden 2014-2016. Boblernes størrelse viser det gennemsnitlige antal af studerende i tilgang til uddannelsesgruppen i 2014-2016.

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

Beskæftigelsen for nyuddannede skal være mindst på niveau med gennemsnittet for den erhvervsaktive befolkning

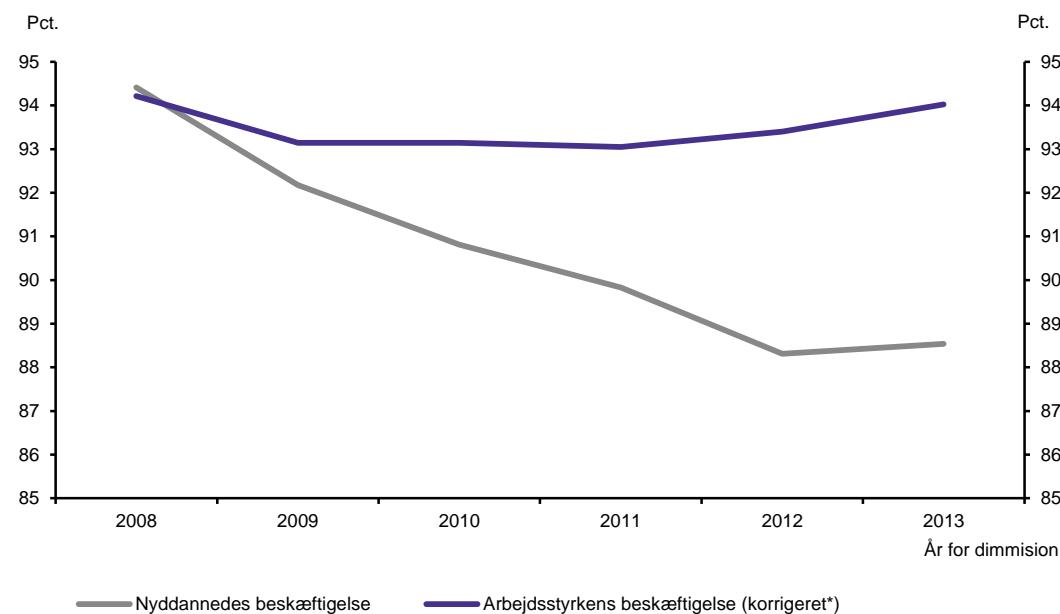
Det er vigtigt for den enkelte og samfundet, at nyuddannede hurtigt finder relevant arbejde i den private sektor, som iværksættere eller i den offentlige sektor efter afsluttet uddannelse. I de seneste år har beskæftigelsesfrekvensen blandt nyuddannede imidlertid været relativt lav i forhold til gennemsnittet for hele arbejdsstyrken.

For mange unge tager det noget tid at finde det første job. 89 pct. af de nyuddannede med en videregående uddannelse i arbejdsstyrken er således i beskæftigelse i det andet år efter de studerende dimitterede i 2013, mens beskæftigelsesfrekvensen i den samlede arbejdsstyrke var 94 pct., når der korrigeres for blandt andet større konjunkturfølsomhed, jf. figur 5.

Målet er, at beskæftigelsesfrekvensen for nyuddannede skal være mindst på niveau med den erhvervsaktive befolkning, når der tages hensyn til blandt andet større konjunkturfølsomhed.

Figur 5

Nyuddannedes beskæftigelse andet år efter dimission samt arbejdsstyrkens beskæftigelse, når der tages højde for større konjunkturfølsomhed, pct., 2008-2013



Anm.: Figuren viser andelen af beskæftigede ud af beskæftigede og ledige. De nyuddannede er målt i 12.-23. måned efter endt uddannelse. Nyuddannede, der er under videre uddannelse, er udvandrede eller uden for arbejdsstyrken, indgår ikke. Dimittender, som fortsat er på videre uddannelse, og som er beskæftigede, indgår kun som beskæftigede, hvis det er en ph.d.-uddannelse, de fortsætter på. Den erhvervsaktive befolkning er de 16-66-årige. Arbejdsstyrkens beskæftigelse er korrigert for en usikkerhedsfaktor, der blandt andet skal afspejle den større konjunkturfølsomhed i beskæftigelsen hos nyuddannede og generel søge-/frikitionsledighed (jo højere ledighed, des højere usikkerhedsfaktor).

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

Mindst 60 pct. af de beskæftigede nyuddannede skal være ansat i den private sektor

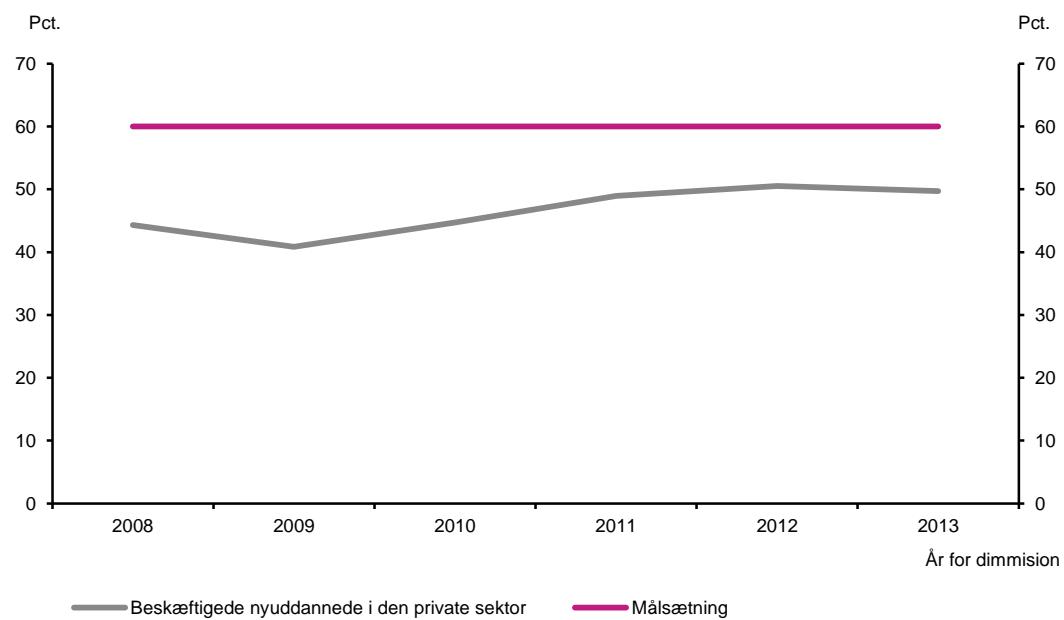
Mange med en videregående uddannelse har hidtil fundet job i den offentlige sektor. Med det stigende antal unge, som tager en videregående uddannelse, vil flere fremadrettet skulle finde job i den private sektor. Det stigende uddannelsesniveau giver således mulighed for et væsentligt uddannelsesløft i den private sektor, der skal omsættes til vækst og øget beskæftigelse.

Andelen af beskæftigede nyuddannede med en videregående uddannelse ansat i den private sektor er steget med 5 pct.-point for dimittender fra 2008 til 2013 og udgjorde således 50 pct. i andet år efter dimission i 2013, jf. figur 6.

Målet er, at mindst 60 pct. af de beskæftigede nyuddannede skal være ansat i den private sektor.

Figur 6

Andel beskæftigede nyuddannede ansat i den private sektor, pct., 2008-2013



Anm.: De nyuddannede er målt i 12.-23. måned efter endt uddannelse.

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

Målsætning 3

En veluddannet befolkning med mange år på arbejdsmarkedet

I Danmark er uddannelse en vigtig kilde til fortsat velstand og udvikling af både den private sektor såvel som den offentlige sektor. Derfor er det vigtigt med et højt uddannelsesniveau i hele landet, ligesom de nyuddannede skal have mange år på arbejdsmarkedet til gavn for både den enkelte og samfundets økonomi.

Målsætning 3	Målelige indikatorer
En veluddannet befolkning med mange år på arbejdsmarkedet	<ul style="list-style-type: none">– Mindst 50 pct. af de 30-årige skal have afsluttet en videregående uddannelse.– Mindst 90 pct. af de studerende på de videregående uddannelser skal færdiggøre deres uddannelse inden for normeret tid plus tre måneder.– Andelen af 30-årige med en videregående uddannelse skal øges i alle landets regioner.

Mindst 50 pct. af de 30-årige skal have afsluttet en videregående uddannelse

Optaget på de videregående uddannelser er steget med mere end 50 pct. de seneste 10 år. Et højt uddannelsesniveau giver den enkelte gode muligheder i livet og danske virksomheder bedre adgang til eftertragtet og højproduktiv arbejdskraft.

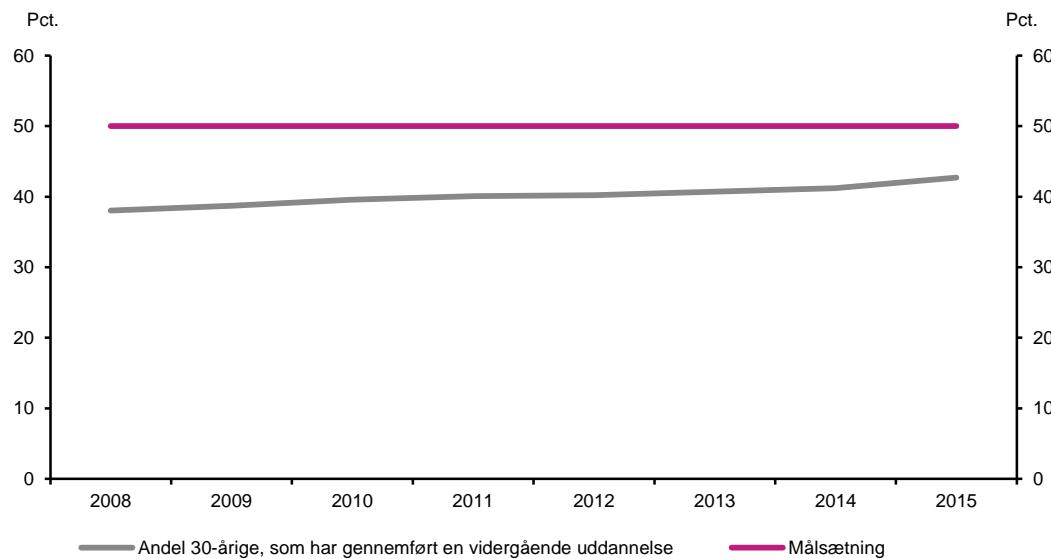
Ca. 62 pct. af den ungdomsårgang, der afsluttede 9. klasse i 2016, forventes at fuldføre en videregående uddannelse.

Det er vigtigt, at mange unge gennemfører en videregående uddannelse, og det er hensigtsmæssigt, at mange afslutter uddannelsen tidligt i livet. I 2008 var andelen af de 30-årige med en videregående uddannelse 38 pct. I 2015 havde 43 pct. af alle 30-årige gennemført en videregående uddannelse, jf. figur 7.

Målet er, at mindst 50 pct. af de 30-årige skal have afsluttet en videregående uddannelse.

Figur 7

Andel 30-årige, som har gennemført en videregående uddannelse, pct., 2008-2015



Anm.: I opgørelsen indgår kun personer med en universitetsbachelor som højest fuldførte uddannelse, såfremt de ikke er i gang med en kandidatuddannelse på statustidspunktet. Desuden er andelen af 30-årige med en videregående uddannelse alene beregnet for personer, der har en dansk 9. klasse.

Opgørelsen er pr. sidste arbejdsdag i november i året.

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

Mindst 90 pct. af de studerende på de videregående uddannelser skal færdiggøre deres uddannelse inden for normeret tid plus tre måneder

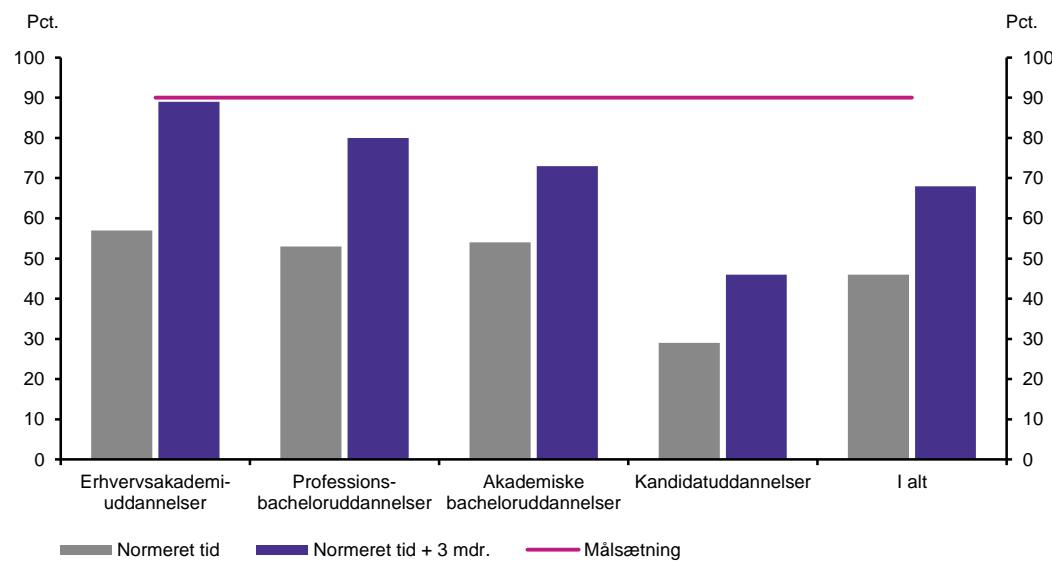
Et højt uddannelsesniveau kan ikke stå alene. Det er ligeledes vigtigt, at de nyuddannede får flere år på arbejdsmarkedet til gavn for både den enkelte og samfundets økonomi.

I 2016 gennemførte 46 pct. af de studerende deres uddannelse på normeret tid, mens 68 pct. gennemførte på normeret tid plus tre måneder, jf. figur 8.

Målet er, at mindst 9 ud af 10 studerende gennemfører uddannelsen på normeret tid plus tre måneder.

Figur 8

Studerende, der har gennemført på normeret tid og normeret tid plus 3 måneder, pct., 2016



Anm.: Der tages udgangspunkt i fuldførte studerende i perioden 1. oktober året før til 30. september i året. Studietiden udregnes for hvert individ som forskellen mellem sluttidspunktet (fuldført) og starttidspunktet (tilgang). For hvert individ findes overskridelsen ved at trække den normerede studietid fra studietiden. Tid under orlov er inkluderet i den samlede studietid. Merit fra andre uddannelser indgår ikke i den samlede studietid og kan derved bidrage til en kortere studietid. Totalen inkluderer alle uddannelser under Uddannelses- og Forskningsministeriets ressort. Erhvervsfaglige uddannelser og øvrige korte- og mellem-lange videregående uddannelser samt udelte kandidater under Uddannelses- og Forskningsministeriets ressort er inkluderet i totalen.

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

Andelen af 30-årige med en videregående uddannelse skal øges i alle landets regioner

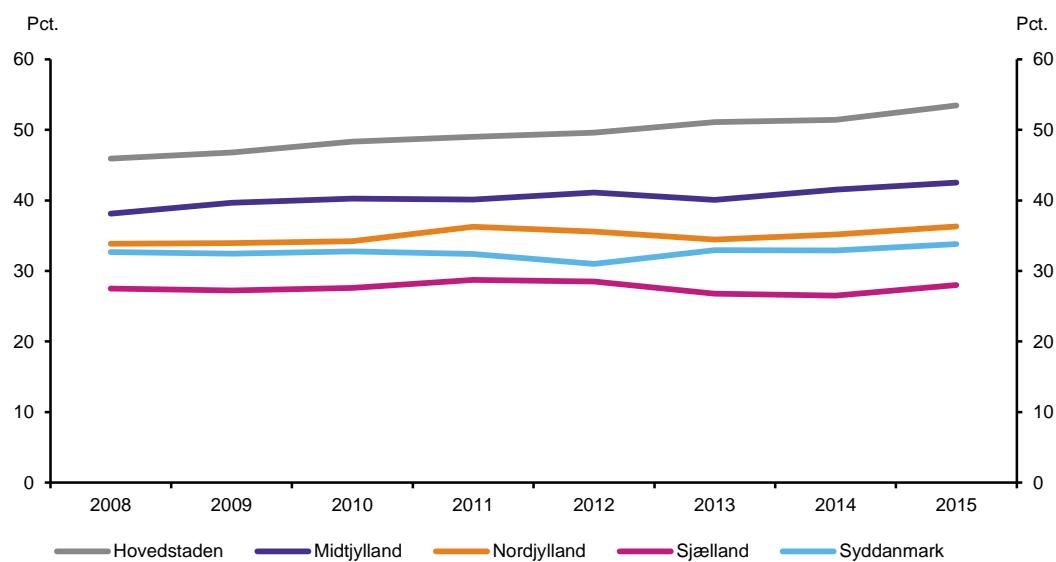
Virksomheder i hele landet skal have adgang til kvalificeret og relevant arbejdskraft. Der findes i dag et bredt regionalt forankret udbud af videregående uddannelser i hele landet. Det skyldes dels professionshøjskolernes og erhvervsakademiernes forpligtigelse til at sikre en regional uddannelsesdækning, dels at der i dag er et universitet i alle regioner.

Der er forskelle mellem regionerne i forhold til hvor mange 30-årige, som har gennemført en videregående uddannelse, i de forskellige regioner, jf. figur 9.

Målet er, at andelen af 30-årige med en videregående uddannelse skal øges i alle landets regioner.

Figur 9

Andel 30-årige, som har gennemført en videregående uddannelse fordelt på regioner, pct., 2008-2015



Anm.: I opgørelsen indgår kun personer med en universitetsbachelor som højest fuldførte uddannelse, såfremt de ikke er i gang med en kandidatuddannelse på statustidspunktet. Desuden er andelen af 30-årige med en videregående uddannelse alene beregnet for personer, der har en dansk 9. klasse.

Opgørelsen er pr. sidste arbejdsdag i november i året.

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

International full degree students

The Ministry of Higher Education has postponed the report on international students and their tendency to stay in Denmark after graduation, but it is expected to come out in the near future. Especially CBS and perhaps DTU are expected to be subjects for critique since these two universities take in relatively large numbers of international students at kandidat-level. At the same time, a large percentage of the international graduates tend to leave Denmark within the first year of graduation. However, we do not know how the retention rate of DTU-graduates looks compared to CBS.

The CBS international full degree graduates can be divided into three quite different groups; the Scandinavian students, EU/EØS-students and other international students (3rd country residents). The Scandinavians (the majority is Norwegian) are the least likely to stay. Only 21% are still in Denmark 1 year after graduation. A bit more than 50 % of the EU/EØS-graduates stay and more than 60% of the “other international”-students are in Denmark 1 year after graduation. The last group has primarily paid for their education with tuition fee. However, the two latter groups in general have higher unemployment levels than both Danish and Scandinavian graduates.

Initiatives that could lower the number of graduates leaving Denmark

Universities Denmark has passed on the message that the Ministry is considering a reduction of the international intake of students (a kind of dimensionering). It is unknown whether the universities in question will have a say in the implementation or not. It is most likely that such reduction would be on the English programmes in general since it is not legally possible to differ in admission requirements between Danish and EU/ EØS-citizens. This could be by way of cutting the number of study places by e.g. 20% on all English programmes. This would have severe consequences for CBS – economically as well as regarding international reputation, rankings, accreditations etc. This could also mean that some of the smaller English programmes or concentrations would be unsustainable even though they do not have high levels of international students leaving Denmark.

If a reduction of intake is inevitable, CBS could try to move a number of study place from kandidat programmes to bachelor programmes in the course of the next 4-5 years. In 2017, the CBS intake was 2.558 and 3.389¹ at respectively the bachelor- and kandidat-programmes. Of the latter, 1.907 were CBS-bachelors. 970 of the new kandidat-students had a non-Danish citizenship, but ca. 25% of these had permanent residency/ had a Danish high school diploma/ or similar. The “real” international intake is around 730. In the course of the next 4-5 years, a move of study places to bachelor intake would increase the proportion and number of Danish students at kandidat-level because the intake at bachelor level is to a larger degree Danish. These will then have a legal claim (rettskrav) to a CBS kandidat programme. The economic consequences of this change would be relatively neutral since the taximeter funding (per STÅ) is the same for bachelor- and kandidat-programmes. However, this model will probably increase the teaching load of Danish speaking VIP staff since we would have to increase the intake mostly at Danish taught bachelor programmes. As in the case of a ministerial

¹ <https://dkuni.dk/tal-og-fakta/beredskab/>

reduction, it could also have consequences for some of the English programmes or concentrations that are to be reduced.

A reduction or movement of study places does not mean that parallel and softer initiatives could not be taken in order to keep international talent in Denmark to a larger degree than at present. CBS has already initiated a specialized effort through our Careers Service, which is targeted international full degree students. It consists of a series of workshops making the international students more familiar with the ways and traditions of the Danish labour market. Furthermore, CBS has initiated a dialogue with the Norwegian-Danish Chamber of Commerce in order to investigate if we together can facilitate a rising employment of Norwegian CBS candidates in Denmark.

A number of other initiatives are being considered regarding how to get a deeper knowledge of the international students experience at CBS; what are their expectations when they come here, what are the obstacles they meet during their studies and after etc.

Moreover, a dialogue with the CBS business partners will be initiated in order to improve the business side understanding of the benefits of international graduates. It is our impression that over the past few years, Danish companies are more interested in the assets (e.g. language skills) that international graduates offer.

A parallel effort in securing internationalization for our Danish students would also be relevant. This could be by way of establishing more academically embedded exchange programmes, but also increasing the effort of integrating the remaining international student community.

Tidsplan for årsrapport 2018 – til bestyrelsen

På bestyrelsesmødet den 5. marts 2018 bad bestyrelsen daglig ledelse om at udarbejde en proces for udarbejdelsen af årsrapport 2018, som vil give bestyrelsen mulighed for at kommentere på emner (synopsis) og endelig tekst tidligere i processen.

Nedenfor foreligger et udkast til tidsplan for udarbejdelse af årsrapporten 2018. I forhold til processen for årsrapport 2017, er der sket følgende ændringer:

- Bestyrelsen bliver allerede i november præsenteret for en synopsis for årsrapporten, hvor der i punktform fremgår et bud på hvilke emner (primært under forord og beretningsdelen), der kunne være relevante at have med i årsrapporten
- Bestyrelsen får to uger til at afgive skriftlige kommentarer til den endelige årsrapport

8-9/II-2018 **Bestyrelsesseminar:** Bestyrelsen kommenterer og godkender synopsis for årsrapport

Uge 50 Møde med revisionen vedr. status på og opbygning af årsrapport.

6/2-2019 Første udkast på en færdig årsrapport udsendes til **bestyrelsen**

6/2-2019 Første udkast på en færdig årsrapport udsendes til revisionen

8/2-2019 Møde med revisor: Revisionen giver mundtlige kommentarer til årsrapportudkastet.
OBS mødet er endnu ikke fastlagt

20/2-2019 **Bestyrelsen** leverer (skriftlige) kommentarer til første udkast

20/2-2019 Modtagelse af revisorpåtegning

27/2-2019 Endelig årsrapport udsendes til **bestyrelsen**

6/3-2019 **Bestyrelsesmøde:** Bestyrelsens godkendelse af årsrapporten inkl. underskrifter.
OBS mødet er endnu ikke fastlagt.

Ultimo marts Årsrapporten sendes til ministeriet og lægges på cbs.dk i en dansk og engelsk udgave

AKTIVITETS- RAPPORT

JUNI 2018

INDHOLDSFORTEGNELSE

FORSKNING	4
Bevilling fra Innovationsfonden	4
To nye bevillinger under H2020 Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships	4
15 millioner til CBS fra Danmarks Frie Forskningsfond	4
Novo Nordisk Fonden har bevilget 10 mio. kroner til CBS til et nyt professorat i erhvervsfondsledelse	5
Institutsammenlægning på CBS	5
UDDANNELSE	5
Kvote 2-ansøgninger	5
#Metoo-undersøgelse	6
CBS Graduate Capabilities	6
Den nye internationale CBS-trojka på besøg hos studienævnene	6
Mere fokus på læring	6
Masteruddannelser – MBD og MPG	7
HD	7
MBA-rankings	7
EFMD-konference på CBS	8
ADMINISTRATION	8
Indkøbsaftaler	8
Indkøbsanalyse	8
Kampagne omkring eksamenssnyd	8
Fornyet lejekontrakt for Dalgas Have	8
CBS Bibliotek holder åbent på Solbjerg Plads 24/7	9
Flere grupperum	9
CBS blandt de tre bedste danske universiteter til at tilbyde Open Access til forskningsartikler	9
DIREKTION	10
CBS' årsfest	10
Ny dekan for uddannelse	10
Ny formand for CBS' Stipendiefond	10
Rekruttering af ny rektor til CBS	10
Adjungerede professorer	11
CBS repræsenteret i Innovationsfondens Ligestillingsinitiativ	12



CBS ERHVERV	
Afslutning af forløb for CBS' første Executive in Residence	12
Implementering af CBS' nye partnerskabsmodel	12
CBS Roundtable med organisationsforskningsguru Henry Mintzberg	13
Jobsøgningsaktiviteter for internationale studerende	13
CBS Erhvervs mentoraktiviteter for grupper	13
Kvindernes internationale kampdag 2018 på CBS	14
CBS igen vært for Berlingske Talent 100-konferencen	14
Status på CBS' Case Competition-teams	14
CBS I MEDIERNE	
CBS i medierne februar 2018 til april 2018	15

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 3 / 15

FORSKNING

Bevilling fra Innovationsfonden

I januar 2018 modtog CBS tilslagn om støtte fra Innovationsfonden til Grand Solutions-projektet "Community Health Innovation: Platform Development and New Models for Preventive Care". Projektet er koordineret af Region Sjælland og er på CBS forankret ved Professor Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen og Department of Management, Society and Communication.

Formålet med projektet er at udvikle en sundhedsdataplatform baseret på lokale, regionale og nationale databaser, som vil kunne bruges til at identificere risikogrupper i befolkningen. Dernæst vil projektet gennem en række interventioner forsøge at sætte ind med forebyggelse i disse utsatte grupper, allerede før borgerne bliver syge. Det overordnede formål med projektet er at forbedre sundheden og øge livskvaliteten for de utsatte befolkningsgrupper samt at reducere sociale og medicinske omkostninger. Projektet vil løbe over de kommende tre år og med en samlet bevilling til CBS på knap 2,7 mio. kroner.

To nye bevillinger under H2020 Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships

Tiltrækning af H2020 Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships (MSCA-IF) har høj prioritet for CBS. Opslaget giver mulighed for at rekruttere prominente forskere fra udlandet med deres eget forskningsprojekt i en to-årig periode fuldt finansieret af EU. CBS klarer sig godt i kampen om midlerne, vi indsendte syv ansøgninger med CBS som værtsinstitution, heraf blev to projekter bevilget, og to ansøgninger fik Seal of Excellence. De to projekter, som er blevet bevilget, er hhv. Lara Monticelli og vejleder Lektor Liv Egholm, DBP, med projektet "Ecovillages as Laboratories of Sustainability and Social Change" og Paola Trevisan og vejleder Jan Mouritsen, PEØ, med projektet "Management Accounting and Creativity: Analysis of Meanings".

15 millioner til CBS fra Danmarks Frie Forskningsfond

Danmarks Frie Forskningsfond har offentliggjort deres årlige uddeling af midler til fri forskning, og CBS' forskere er blevet bevilget fem projekter til en samlet værdi af cirka 15 millioner kroner. De fem forskningsprojekter, som har opnået finansiering, er givet inden for panelet 'Samfund og Erhverv' og de to virkemidler Forskningsprojekt 1 og Forskningsprojekt 2.

Der er uddelt tre bevillinger under Forskningsprojekt 1; lektor Dario Pozzoli fra ECON med projektet Can Innovation and Servitization Help Firms Escape Foreign Competition?, adjunkt György Venter fra FI med projektet Monetary Policy Networks and Asset Prices og adjunkt David Carson Jinkins fra ECON med projektet Trade and the Distribution of Welfare: An Empirical Approach. Under Forskningsprojekt 2 er der uddelt to projekter: prof. Alan Irwin fra IOA med projektet Isomorphic differences: familiarity and distinctiveness in national science and

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 4 / 15

innovation policies og lektor Hubert Buch-Hansen fra DBP med projektet-Longitudinal Elite Networks (LONGLINKS).

Novo Nordisk Fonden har bevilget 10 mio. kroner til CBS til et nyt professorat i erhvervsfondsledelse

Erhvervsfonde har en central rolle i det danske samfund. De fondsejede virksomheder såsom Carlsberg, Danfoss og Novo Nordisk tegner sig for over halvdelen af værdien på Københavns Fondsbørs. Det er unikt for Danmark, at fondsejede virksomheder har så stor nationaløkonomisk betydning. Novo Nordisk Fonden bidrager med 10 millioner kroner, og CBS supplerer med 5 millioner kroner til et samlet budget for professoratet på 15 millioner kroner fordelt over de kommende 5 år. Ambitionerne med bevillingen er at gøre det muligt at forske og undervise i erhvervsfondsledelse på højeste internationale niveau og med formidlingsaktiviteter bidrage til at øge offentlighedens viden om fondsmodellen – både i Danmark og udlandet.

Professoratet placeres på CBS' Center for Corporate Governance, hvor erhvervsfonde er et centralt forskningsområde.

Institutsammenlægning på CBS

CBS iværksatte i marts måned en sammenlægning af institutter. Læs om processen via link til SHARE-nyheder herunder:

8. maj

Beslutning om ny institutstruktur

<https://cbsshare.cbs.dk/nyheder/topnews/Pages/Beslutning-om-ny-institutstruktur.aspx>

24. april

Nyt om institutsammenlægningen

<https://cbsshare.cbs.dk/nyheder/generalnews/Pages/Nyt-om-institutsammenlægningen.aspx>

14. marts

Ny struktur for institutter på CBS

<https://cbsshare.cbs.dk/nyheder/topnews/Pages/Ny-struktur-for-institutter-på-CBS-.aspx>



Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 5 / 15

UDDANNELSE

Kvote 2-ansøgninger

Der har været ansøgningsfrist for kvote 2-ansøgninger til bacheloruddannelserne. Resultatet er status quo med en 0,7 % stigning i første prioritet og præcis det samme antal ansøgninger som sidste år.

Hvis ansøgninger til BA EOK (som nu lukkes ned og erstattes af en anden uddannelse) trækkes fra sidste års ansøgningsantal, er stigningen i

førsteprioritetsansøgninger 3 % og totalt også 3 %. Generelt mener vi, at ansøgerantallet (både 1. og 2. prioritet) ser fint ud i år.

#Metoo-undersøgelse

Der har i foråret været opmærksomhed om #metoo på universiteterne. CBS oprettede en hotline hvor man kunne kontakte navngivne studievejledere, også anonymt, hvis man havde oplysninger, utilfredshed eller andet, man ville sige til os. Dette blev aftalt med de studerende, der har været tilfreds med initiativerne. Indtil videre har der dog ikke været henvendelser.

På nationalt plan er danske Universiteter blevet enige med Danske Studerendes Fællesråd om at udsende en meget omfattende undersøgelse blandt de studerende, om de har haft oplevelser, der kan henføres til #metoo. Der er sendt skema ud til et meget stort antal studerende, herunder fra CBS. Vi kender ikke resultatet af undersøgelsen.

CBS Graduate Capabilities

Projektet, som er knyttet til en generel CBS Graduate Competence Profile (GCP) er blevet revideret og vil som næste skridt fokusere mere på de kompetencer, arbejdsmarkedet har behov for i fremtiden. Der nedsættes en styregruppe med henblik på at lede processen, som også vil indeholde en undersøgelse. Projektet forventes afsluttet i oktober 2018.

Den nye internationale CBS-trojka på besøg hos studienævnene

Formålet med dette initiativ er at fremme internationale uddannelsesaktiviteter på CBS på baggrund af akademisk relevante læringsprocesser. Læringsprocesserne, som er baseret på CBS-uddannelsernes karakteristiske træk, udvikler de studerendes professionelle, kulturelle og sociale kompetencer på en måde, der skaber værdi for både det danske og det internationale arbejdsmarked.

Vi vil give alle studienævn og linjekoordinatorer et overblik over nuværende internationale aktiviteter knyttet til deres uddannelser og specialiseringer. Vi vil også hjælpe med formulering af en tydelig politik om hvorfor, hvordan og i hvilken udstrækning fremtidige læringsprocesser skal foregå i en international kontekst.

Til at begynde med vil vi indsamle data om de internationale aktiviteter for hver uddannelse, herunder oplysninger om de studerende, vi sender ud (tal, destinationer, alder, nationalitet), internationale full-degree-studerende (IFDS), m.m. Dernæst vil vi fra november 2018 til februar 2019 besøge alle studienævn og præsentere data i form af en kort rapport. Disse besøg følges op af en dialog om introduktion af nye, mulige initiativer med udvalgte højt rangerende universiteter lige fra korte kurser til ordinær udveksling over struktureret udveksling til nye double eller endda triple degrees, alle med udgangspunkt i CBS-uddannelsernes akademiske profiler.

Mere fokus på læring

Der er igangsat et større projekt, hvor vi prøver at forbedre de nye studerendes socialisering til det at være universitetsstuderende. Vi prøver at

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 6 / 15

øge læringen og forståelsen og ikke bare at fokusere på karakteren til den næste eksamen ved fx udenadslære.

Et element i denne indsats er, at HA-psyk har igangsat et forsøg, hvor man erstatter den traditionelle karakter, men en mere faglig tilbagemelding igennem hele studieåret til de enkelte studerende. Der eksperimenteres med, hvordan dette bedst kan tilrettelægges og sikre en mere langtidsholdbar læring og samtidig lægge grundlaget for mere sunde studievanner.

Det er ikke formålet med bestræbelserne, at de studerende skal lave mindre for at undgå stress osv. Tværtimod ønsker vi, at de studerende bruger mindst lige så meget tid. Helst mere, men at de bruger den mere fornuftigt, og at de spreder den ud over semesteret, og ikke bare læser dag og nat i ugerne op til eksamen.

Masteruddannelser – MBD og MPG

Master of Business Development (MBD) er i luften og det ser lovende ud. Mange af holdene har ikke flere pladser, og vi forventer at når målet for det årlige optag. Management of Public Governance (MPG) tiltrækker stadig mange studerende årligt og er fortsat den største deltidsmasteruddannelse i Danmark.

HD

Vi arbejder fortsat på en reform af HD-uddannelserne. Der skal ske ændringer, da ansøgertallet stille og roligt falder. Efter en hel del benarbejde ser det nu ud til, at ministeriet vil godkende ny lovgivning for HD-uddannelserne. Reformen sikrer ikke bachelorstatus, som vi har efterspurgt, men den giver os mere fleksible rammer til at lave om på kurser og uddannelser. Vi ønsker at gøre HD-uddannelserne mere omkostningseffektive og endnu vigtigere at række ud til markedet på en måde, vi ikke har gjort før. Vi har allerede været i dialog med interesserter inden og udenfor CBS og fortsætter denne i fremtiden. Ændringer til HD-uddannelserne implementeres i 2019.

MBA-rankings

Vores full-time MBA er blevet placeret som nr. 24 i verden på Financial Times' "Best MBA programs for women".

Det passer godt med vores store fokus på mangfoldighed. Derudover er vores EMBA blevet placeret som nr. 28 på verdensplan af QS. Rankingen er baseret på evalueringen fra mere en 150 skoler verden over, herunder også feedback fra aftagere.

I øvrigt er det værd at nævne, at CBS nu for første gang er blevet godkendt af Prodigy Finance til at give studenterlån til vores full-time MBA-studerende (med virkning fra næste optag). Det har vi arbejdet på de sidste seks år og kun de allerbedste MBA-uddannelser bliver godkendt. https://prodigyfinance.com/?gclid=EAIAIQobChMInsCAkauF2w1VBPhRCh3dBAJmEAAYASAAEgLlc_D_BwE

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 7 / 15

EFMD-konference på CBS

CBS er i juni måned vært for den årlige konference i European Foundation of Management Development. EFMD er bla. den organisation, der udsteder EQUIS-akkrediteringen, som var den første akkreditering, CBS opnåede. Det er lykkedes at sammensætte et meget spændende og højprofileret program for konferencen. Der deltager ca. 500 personer fra Europa, USA, Australien og resten af verden.

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 8 / 15

ADMINISTRATION

Indkøbsaftaler

Kaffeaftale

CBS har indgået en ny aftale om kaffe, te osv. samt kaffemaskiner. Kaffe i poser er i nogle tilfælde blevet op til 50 % billigere.

Hotel- og restaurantaftaler

CBS har indgået rabataftale direkte med en række udvalgte hoteller, som CBS benytter ofte. Derudover er der indgået en aftale med MenuCard, som sikrer rabatter på en række restauranter, herunder flere som CBS benytter ofte. Vi vil supplere med direkte rabataftaler med de resterende restauranter, som benyttes ofte til repræsentation etc.

Indkøbsanalyse

CBS har anskaffet et system til detaljeret analyse af forbrug. Det vil blive brugt til at forbedre de aftaler, der indgås med leverandører, så vi bedre dækker vores behov og får rabatter de rigtige steder. Derudover vil det blive brugt til ledelsesrapportering til de budgetansvarlige, så detaljeret forbrug kan ses på en overskuelig måde, og forbrugsmønstre evt. kan tilpasses med henblik på optimering af forbruget.

Kampagne omkring eksamenssnyd

I et forsøg på at mindske antallet af sager og eksamenssnyd, herunder særligt sager vedrørende plagiat, har Legal i samarbejde med Communications gennemført en oplysningskampagne. Kampagnen har haft til formål at oplyse de studerende omkring reglerne omkring akademisk redelighed, hvor disse kan findes og særligt de faldgruber der kan være, hvor studerende måske kommer til at snyde uden at vide det.

Hvorvidt kampagnen er medvirkende til færre sager om eksamenssnyd vides endnu ikke, men der har været stor interesse for at læse nyheden omkring reglerne, og vi håber derfor, at kampagnen har givet vores studerende en øget bevidsthed om reglerne.

Fornyet lejekontrakt for Dalgas Have

CBS har opnået ny uopsigelighed på lejekontrakten for Dalgas Have, der samtidig indebærer, at CBS sparar renoveringsomkostninger for kloak og faldstammer i størrelsesordenen DKK 15-20 mio.

CBS Bibliotek holder åbent på Solbjerg Plads 24/7

Efter et mangeårigt ønske fra studerende kunne CBS Bibliotek endelig medio marts 2018 åbne for adgang til bibliotekets studiefaciliteter og samlinger på Solbjerg Plads døgnet rundt.

Dette er sket ved at etablere en natindgang mod nord, hvor ansatte og studerende efter almindelig åbningstid kan komme ind med gyldigt adgangskort.

En fast nattevagt er nu tilknyttet CBS, som runderer og holder opsyn/tager mod alarmer, ikke bare på CBS Bibliotek, men også i forhold til CBS' øvrige bygningsmasse.

Flere grupperum

CBS-studerende efterspørger flere rum til gruppearbejde. Driveren er de ændrede undervisningsformer, hvor fokus er både på individuelle præstationer og gruppefremlæggelser.

Campus Services etablerede i første kvartal i alt ti nye grupperum i Porcelænshaven og i Dalgas Have for at optimere CBS' studiemiljø. Samtidig blev otte andre grupperum renoveret.

Alle grupperum er udstyret med whiteboards og skærme - og honorerer derved de studerendes krav til en mere tidssvarende indretning af grupperum.

CBS blandt de tre bedste danske universiteter til at tilbyde Open Access til forskningsartikler

Uddannelses- og Forskningsministeriets årlige måling af Open Access til forskningsartikler placerer CBS i top 3 blandt danske universiteter, der tilbyder Open Access til forskningsartikler. Kun ITU og DTU ligger højere end CBS.

Ministeriets måling viser, at 50 % af CBS' forskningsartikler fra 2016 er Open Access og dermed tilgængelige for alle med en internetforbindelse. Resultatet er en markant stigning i forhold til sidste års måling, hvor CBS lå på 23 %. Med 50 % lever CBS op til Danmarks Nationale Strategi for Open Access, som blev introduceret i 2014, og som på sigt har som mål, at alle publikationer fra danske universiteter skal være tilgængelige som Open Access. Men tallet kunne være markant højere, hvis ikke en række forlag opererer med meget lange karensperioder, der står i vejen for, at målsætningen om Open Access til publikationer kan realiseres senest 12 måneder efter artiklens udgivelse.

Resultatet er opnået gennem samarbejde mellem CBS' forskere og CBS Bibliotek.

Aktivitetsrapport

JUNI 2018

Side 9 / 15

DIREKTION

CBS' årsfest

Fredag den 16. marts fejrede i alt knap 500 ansatte og eksterne samarbejdspartnere CBS' 101 års fødselsdag. Traditionen tro var det en årsfest med ministerbesøg, æresdoktorer og honoratiores fra erhvervslivet. Aftenens toastmaster var Andreas K. Gjede, medstifter af Student & Innovation House, som præsenterede aftenens talere:

- Karsten Dybvad, bestyrelsесformand
- Søren Pind, Minister for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser
- Per Holten-Andersen, rektor
- Lisbeth Knudsen, adm. dir. og chefredaktør, Mandag Morgen
- CBS Students – Jeppe Tofteskov, formand

Professors All Stars varmede op til gallafesten, og efter middagen sørgede Lulu Band for velklingende toner til dans og networking til festen sluttede kl. 01:00.

Ny dekan for uddannelse

Gregor Halff tiltrådte stillingen som uddannelsesdekan 1. april. Gregor har været vicedekan og professor i virksomhedskommunikation ved Singapore Management University (SMU). Han er 47 år gammel, har hollandsk statsborgerskab og er kommunikationsuddannet fra Westfälische Wilhelms-Universität i Tyskland, hvorfra han også har taget sin ph.d..

Ny formand for CBS' Stipendiefond

Ole Wiberg, formand for CBS' Stipendiefond gennem de seneste fire år, overlader pr. 1 september 2018 formandskabet til Lisbeth Thyge Frandsen, som siden 2010 har været næstformand for CBS' bestyrelse.

CBS Stipendiefonds hovedformål er at yde legatstøtte til internationale studerende til CBS' full-time MBA.

Stipendiefondens bestyrelse består af:

Lisbeth Thyge Frandsen, formand
Hakon Iversen, direktør, Vurderingsstyrelsen
Louise Seest, direktør, CBS Erhverv
Martin Kramer-Jørgensen, kontorchef, CBS (tilforordnet)
Susanne Ladefoged, budgetchef, CBS (tilforordnet)

Rekruttering af ny rektor til CBS

CBS' bestyrelse er påbegyndt arbejdet med at rekruttere en ny rektor til CBS. Bestyrelsen forventer, at en ny rektor er fundet i løbet af efteråret. Ved et ekstraordinært møde onsdag den 16. maj drøftede CBS' bestyrelse tids- og procesplan for rektormødene. Bestyrelsen forventer at offentliggøre stillingsopslag med ansøgningsfrist ultimo august før

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 10 / 15

sommerferien. Herefter går ansættelsesudvalget i gang med udvælgelses- og interviewprocessen af egnede kandidater. Bestyrelsen forventer, at CBS' nye rektor kan tiltræde den 1. februar 2019.

Bestyrelsen har valgt at tilknytte en ekstern konsulent til at bistå bestyrelsen i rekrutteringsprocessen. Konsulenten har til opgave at 'lægge øre til' organisationen og vil afholde møder med bl.a. repræsentanter fra CBS' kollegiale organer og interne interesserter for at sikre, at CBS får den rektor, som CBS fortjener.

Tre kanaler til afsøgning af kandidater

- opslag (potentielle kandidater søger uopfordret),
- nominering (medarbejdere mv. kan fremsende forslag om potentielle kandidater til bestyrelsen)
- search (potentielle kandidater søger opfordret).

For at sikre det bedst mulige kandidatfelt opfordrer bestyrelsen medarbejdere og studerende til at motivere egnede kandidater i eget netværk til at søge rektorstillingen - og til at nominere egnede kandidater direkte til ansættelsesudvalget. eller den eksterne konsulent

Akademisk Råd, HSU, kontorchefkredsen, institutledere, Council for Diversity and Inclusion, studieledere og CBS Students vil også blive hørt om stillingsbeskrivelsen til rektorstillingen.

Efterfølgende vil stillingsopslaget blive udarbejdet med input fra alle relevante parter. På bestyrelsens kommende ordinære møde den 1. juni vil bestyrelsen drøfte stillingsopslag- og beskrivelse, ansættelsesudvalg samt valg af ekstern konsulent.

Adjungerede professorer

Nominering af adjungerede professorer 2018

Direktionen har godkendt seks nye adjungerede professorer, som er Søren Bjerre-Nielsen, tidl. Deloitte-revisor og finansdirektør i Danisco, pt. bestyrelsesformand

Lars Rebien, bestyrelsesmedlem, Novo Nordisk

Anne-Marie Skov, Executive Director, Tuborg

Henrik Rothe, præsident, Sø og Handelsretten

Michael Beverland, professor, RMIT University

Bjarke Møller, Director, Think Tank EUROPA

Kvalifikationskriterier

Kravene til adjungerede professorers kvalifikationer er:

- anerkendte forskere (kandidater med akademiske kvalifikationer, dvs. professor fra et anerkendt universitet eller erhvervsuniversitet) og/eller
- kandidater med en karriere inden for industrien eller den offentlige tjeneste (fx. topledere eller højt placerede embedsmænd), som også har demonstreret deres gode evne til at reflektere over deres område.

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 11 / 15

Man kan have titlen op til ti år, dvs. en femårig periode og en femårig forlængelse. I særlige tilfælde er det muligt at forlænge, når kandidaten viser et fortsat stærkt engagement i CBS. Kandidater med en stærk tidligere eller nuværende tilknytning til CBS (fx. CBS-ansatte, bestyrelsesmedlemmer, etc.) kan ikke blive adjungeret professor på CBS. Det er dog muligt for adjungerede professorer at blive ansat som DVIP på CBS.

CBS repræsenteret i Innovationsfondens Ligestillingsinitiativ

Rektor skal som medlem af referencegruppen for Innovationsfondens Ligestillingsinitiativ rådgive en vigtig forskningsfinansierende aktør i Danmark. Fondsbestyrelsen ønsker at afdække udfordringer og ikke mindst nødvendige interventioner for at få flere kvindelige talenter i spil i forskning og innovation. Formålet er at formulere konkrete initiativer, der kan implementeres i Innovationsfondens egen praksis.

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 12 / 15

CBS ERHVERV

Afslutning af forløb for CBS' første Executive in Residence

Direktør for Danske Bank Thomas Borgen afsluttede sit Executive in Residence-forløb 8. maj. Forløbet startede med Thomas Borgens deltagelse i CBS' Graduation Ceremony sidst i august 2017. Det blev efterfulgt af en kick-off i september 2017 i kombination med en studentermentoring i studenterorganisationen FinanceLab. I november deltog han i CBS Impact Day.

I marts 2018 var han mentor i Danske Banks hovedsæde ved Holmens Kanal, først for ti CBS full-time MBA-studerende og derefter seks studerende fra studenterorganisationen FinanceLab. Et par dage senere stod han i spidsen for en happening til CBS' årsfest, hvor han donerede 1 million om året i fem år til et endowed professorship, hvis gæster fra andre virksomheder eller organisationer ville slå sig sammen og matche beløbet. Udfordringen blev taget op af Københavns Lufthavn og DSEB. I april og maj 2018 deltog Thomas Borgen i to afsluttende events. Han mødtes blandt andet med forskere fra FI, IOA og DIGI, besøgte det nye Student & Innovation House, CSE og CBS' caseteams. Til sidst delte han sine erfaringer og læring fra forløbet med DIR og bestyrelsen.

Implementering af CBS' nye partnerskabsmodel

CBS' nye partnerskabsmodel adskiller sig fra sin forgænger ved ikke at være fuldstændigt rettet mod studerendes fremtidige karriere, men indeholder nu også forsknings- og uddannelsessamarbejder og en strategisk investering i SMV-segmentet. Modellen har været under implementering, siden den blev godkendt af DIR i september 2017. CBS har efterfølgende underskrevet aftaler med ti corporate partners, 22 samarbejdspartnere og otte vækstpartnere med et yderligere antal aftaler,



overvejende samarbejds- og vækstpartnerskaber, der ligger i pipelinen. Det nye vækstpartnerskabskoncept rettet mod SMV og startups sikrer CBS' evne til at udvikle de kandidater, denne industri har behov for. Derfor har CBS Erhverv allokeret relations managers til at matche virksomheder med hinanden, men også CBS' institutter og kandidatuddannelser. Dette og andre initiativer har også ført til stor succes med at finde virksomhedspartnere til nye og nuværende uddannelser.

CBS Roundtable med organisationsforskningsguru Henry Mintzberg

Den tredje CBS Roundtable blev afholdt onsdag d. 2. maj med titlen 'Rebalancing Society' med fokus på Mintzbergs forskning i behovet for en bedre samfundsbalance mellem offentlige, private og multikulturelle grupper. Højprofilerede beslutningstagere fra erhvervslivet og offentlige organisationer deltog sammen med CBS-forskere inden for bæredygtighed og CSR.

Roundtable-konceptet, der går ud på at bringe praktikere og CBS-forskere i tæt dialog med hinanden, var en stor succes, og Mintzbergs oplæg satte gang i en meget livlig og engageret debat. Feedback på eventet har været meget positiv og scorede 9 ud af 10 mulige, på spørgsmålet om deltagerne ville anbefale arrangementet til andre.

Jobsøgningsaktiviteter for internationale studerende

Et CBS-program med henblik på at vende tendensen med at internationale dimittender forlader Danmark i stedet for at forsøge at få en karriere her, blev lanceret i slutningen af februar. 141 internationale studerende har indtil vidmeldt sig programmet og fået adgang til onlineværktøjer og heraf har 53 været til en eller flere workshops. 89 af dem får danskundervisning for at forbedre deres muligheder for ansættelse.

Den første runde individuelle workshops er allerede afholdt, og tilmeldinger til den næste, justerede og mere intensive runde workshops fortsætter indtil midten af juni. Workshoppene er blevet revideret, da initiativet stadig er under udvikling. Vi ønsker at optimere programmet, så deltagernes beskæftigelsesmuligheder i Danmark højnes så meget som muligt.

Den løbende udvikling er baseret på feedback fra to fokusgrupper: Den ene består af studerende og internationale alumner og er blevet nedsat med henblik på at evaluere og udvikle konceptet, så det matcher de studerendes behov. Den anden består af repræsentanter fra erhvervslivet, alumner og mentorer, der er blevet inddraget for at udvikle konceptet, så det passer bedre med potentielle arbejdsgiveres behov.

CBS Erhvervs mentoraktiviteter for grupper

CBS Erhvervs eksklusive karriereudviklingsprogram og mentornettværk rettet mod førsteårskandidatstuderende og tredjeårsbachelorstuderende er nu nået halvvejs og er blevet evalueret af 45 mentorer, som alle er CBS-alumner og ledere fra forskellige virksomheder og brancher, samt deres 240 studerende, som har været i mentorforløb. Begge parter udtrykker stor tilfredshed med programmet. 85 % af respondenterne har svaret "tilfreds" eller "meget tilfreds".

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 13 / 15

Det unikke koncept, hvor man er mentor for grupper, har ydermere været til gavn for CBS, da andre universiteter og business schools har henvendt sig til CBS Erhverv for at få input og inspiration fra ”eksperterne”. Vi vil stå for en præsentation om emnet på CASE Nordic Summit i Malmø i april.

Rekrutteringen af nye studerende til konceptet startede blandt dette års mentorer i april i år, og mellem 35-45 personer vil gerne fortsat være med. Rekrutteringen af nye starter i slutningen af maj og fortsætter til slutningen af juni mht. kandidatstuderende og slut august for bachelorstuderende. Vi håber på at nå 85 mentorer i 2018/19 og over 100 i 2019/20.

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 14 / 15

Kvindernes internationale kampdag 2018 på CBS

500 CBS-studerende, erhvervsledere og fagfolk deltog i kvindernes internationale kampdag i Ovnhallen på CBS 8. marts. Ifølge den feedback, der blve givet, var samarbejdet mellem danske kvindelige erhvervsledere og CBS Erhverv en stor succes.

Rektor Per Holten-Andersen bød velkommen, dernæst talte EU-kommissær Margrethe Vestager og lektor Sara Louise Muhr præsenterede sin forskning. Derefter fulgte en paneldebat mellem seks kvindelige ledere modereret af journalist Miriam Zesler fra TV2.

Derefter forvandlede begivenheden sig til en kæmpe workshop, hvor deltagerne skulle formulere et manifest, der definerer hvad de 500 deltagere ønskede at kæmpe for for at fremme lighed mellem kønnene. Manifestet blev til sidst overrakt til ligestillingsminister Karen Ellemann (V).

I løbet af eftermiddagen blev arrangementets hashtag #JegVilKæmpeFor det mest brugte på Twitter.

CBS igen vært for Berlingske Talent 100-konferencen

Direktør for CBS Erhverv Louise Seest bød talenterne velkommen til CBS til Berlingske Talent 100-konferencen i Ovnhallen 19. april. CBS’ interesse for at afholde dette arrangement kommer af, at ca. en tredjedel af talenterne typisk er fra CBS.

34 af dette års Berlingske Talent 100-talenter kommer fra CBS, hvoraf 25 af dem har en cand.merc., en har en MA in International Business and Communication, to en bachelorgrad, 5 en HD og en ph.d.

Status på CBS’ Case Competition-teams

CBS’ internationale Case Competition-teams startede året i Oslo og dystede i BI International Case Competition. Tidligt i marts kom et af holdene på andenpladsen i vores egen CBS Case Competition. En uge senere vandt et hold Sauder Summit Global Case Competition på Sauder School of Business i Vancouver.

I april dystede holdene i Belgrade Business International Case Competition 2018 i Serbien og i the International Case Competition @ Maastricht 2018 i Holland. De nye studerende, der skal deltage i næste års teams for CBS fra september 2018 til juni 2019, startede de indledende øvelser i maj.

CBS I MEDIERNE

CBS i medierne februar 2018 til april 2018

I perioden fra februar til april var CBS ifølge Infomedias database i danske medier 4.947 gange, hvis alle typer af omtaler tælles med. Det svarer til 55 omtaler pr. dag og er en stigning på 12 % i forhold til forrige kvartal. En opgørelse via det daglige pressekilp, hvor småstof er filtreret fra og kun originalomtalen tæller med, altså ikke eventuelle andre medier som har bragt samme historie, viser 797 omtaler i perioden. Det svarer til cirka 9 omtaler pr. dag og er et fald på 27 % fra forrige kvartal. Fordelingen af medietyper, vi er omtalt i, er nogenlunde uændret: Webkilder 44 %., landsækkende dagblade 27 %., fagblade og magasiner 10 %., radio og tv 8 %., regionale og lokale dagblade 6 %.

Aktivitetsrapport
JUNI 2018

Side 15 / 15

