

Bestyrelsen

Møde i CBS bestyrelsen d. 15. marts

Efter aftale med formanden indkaldes hermed til møde i CBS bestyrelsen.

Mødet finder sted i Agustinus Fonden Board Meeting Room, Solbjerg Plads 3, 4. Sal, D-fløjen:

Mandag d. 15. marts kl. 13-17

Dagsorden og bilag til mødet er vedlagt (et enkelt bilag vil dog blive eftersendt). Der er, som det fremgår af vedlagte, en del emner af økonomisk og strategisk karakter på dagsordenen. Mødet kan derfor trække ud, men vil ikke slutte senere end 17.15.

Der vil som sædvanlig være en let stående frokost i mødelokalets forrum fra kl. 12. Ligeledes vil der efter mødet være mulighed for at fortsætte samværet under mere uformelle former over en let anretning i mødelokalets forrum.

Jeg har ikke modtaget afbud til mødet. Før mødet kan jeg kontaktes på tlf. 2479 4419, såfremt der er behov for at give besked om afbud, forsinkelser el.lign.

Venlig hilsen

Anders Jonas Rønn Pedersen

8. marts 2010

AJP

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

1. Godkendelse af dagsorden

Beslutning om lukning af punkter på dette møde er truffet af formanden jf. forretningsordenen.

Dagsordenen indstilles til godkendelse.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
1	1.1	Forslag til dagsorden
1	1.2	Bilagsoversigt

Forslag til dagsorden B1-2010 15. marts 2010

080310

1. Godkendelse af dagsorden	Beslutning	
2. Referater af tidligere møder a. Referat af bestyrelsens møde 3. december 2009 b. Referat af bestyrelsens strategiseminar den 4. februar 2010	Beslutning	
3. Temadiskussion: CBS' Strategi a. CBS' strategy process: Manifesto, Guiding principles, Challenges and groups.	Beslutning	
4. Årsrapport 2009 (udkast)	Drøftelse	
5. CBS' økonomi a. Allokering af Reservepuljen i budget 2010	Beslutning	
6. CBS-SIMI Executive a. Fusionsredegørelse og vedtægter b. Økonomi i forbindelse med fusionen c. Status på integrationsprocesserne CBS-SIMI og CBS – CBS Executive d. Udpegning af medlem til HHE's bestyrelse	Drøftelse Orientering Orientering Beslutning	Behandles for lukkede døre
7. Meddelelser fra formand og direktion a. Rektors beretning til bestyrelsen	Orientering	
8. Øvrige meddelelser og eventuelt a. Tal om de danske universiteter b. Danmark 2020 - Viden > vækst > velstand > velfærd (nyt regeringsgrundlag) c. Preparing Europe for a New Renaissance - A Strategic View of the European Research Area d. Status på administrationsprojekterne	Orientering	
9. Bestyrelsesevaluering a. Evaluering af bestyrelsens arbejde og samarbejdet med direktionen b. Kriterier for rekruttering af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer	Drøftelse	Behandles for lukkede døre
10. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger		Behandles for lukkede døre

Bilagsoversigt

080310

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt

- 2.1 Referat af bestyrelsens møde 3. december 2009
- 2.2 Referat af bestyrelsens strategiseminar den 4. februar 2010

- 3.1 Innovating the Business of Business Schools – CBS Strategy Process 2010 (eftersendes)

- 4.1 Udkast til CBS årsrapport 2009

- 5.1 Budget proposal

- 6.1 Udkast til fælles fusionsredegørelse
- 6.2 Forslag til vedtægter for CBS-SIMI Executive
- 6.3 Nyt bestyrelsesmedlem til Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter

- 7.1 Rektors beretning til bestyrelsen, marts 2010

- 8.1 Tal om de danske universiteter
- 8.2 Danmark 2020 - Viden > vækst > velstand > velfærd
- 8.3 Preparing Europe for a New Renaissance - A Strategic View of the European Research Area
- 8.4 Redegørelse og handlingsplan for administrative systemer

- 9 Intet bilag

- 10 Intet bilag

2. Referater af tidligere møder

Referaterne fra:

- bestyrelsens ordinære møde d. 3. December 2009, og
- bestyrelsens strategiseminar d. 4. februar 2010

fremlægges til godkendelse med henblik på underskrift af bestyrelsens medlemmer på mødet.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
2.a	2.1	Referat af bestyrelsens møde den 3. december 2009
2.b	2.2	Referat af bestyrelsens strategiseminar den 4. februar 2010

Referat af bestyrelsens møde 3. december 2009

21. december 2009

Til stede:

Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup, vice president Klaus Holse Andersen, direktør Eva Berneke, studerende Kristian Holmgaard Bernth, sekretariatsleder Patrick Gram, direktør Peter Gorm Hansen, professor Kristian Kreiner, professor Thomas Plenborg, landechef Peter Schütze og studerende Henrik Thorn.

CA

Charlotte Aller
Chefkonsulent
Dir. tf.: 3815 2689
Mobil: 4018 2389
aller@cbs.dk

Rektor Johan Roos (punkt 1 - 4), dekan Alan Irwin, dekan Jan Molin, universitetsdirektør Peter Pietras og chefkonsulent Charlotte Aller.

1. Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt med tilføjelse af et nyt fortroligt punkt 2A: Fusion med SIMI.

2. Referat af bestyrelsens møde 29. oktober 2009

Bestyrelsen underskrev referater af mødet den 29. oktober.

2A. Fusion med SIMI

Rektor præsenterede muligheden for at styrke CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter gennem en fusion med SIMI. En fusion vil give CBS en bedre platform for international ekspansion på efteruddannelsesområdet, mens CBS kan levere forskningsbaseret og akademisk tyngde til SIMI på videreuddannelsesområdet (MBA).

Rektor orienterede om, at det er intentionen, at efteruddannelsesaktiviteterne samles i en fondskonstruktion, der desuden skal drive deltids-MBA-uddannelserne for CBS. CBS' og SIMIs EMBA-uddannelser koordineres, mens MBA Shipping fortsættes som separat uddannelse. CBS' øvrige specialiserede og public masters samt HD-uddannelserne lægges under uddannelsesdekanen. Ligeledes lægges full-time MBA under uddannelsesdekanen, idet der er tale om en hel anden forretning, en anden intensitet i undervisningsforløbet, en anden type service til de studerende osv., der gør, at uddannelsen kræver sit eget setup.

Den nye fondskonstruktion forventes at benytte navnet "CBS-SIMI" eller tilsvarende, der signalerer forankringen af bl.a. EMBA-uddannelsen på CBS.

Universitetsdirektøren bemærkede, at der desværre var fejl i det udsendte bilagsmateriale. En korrekt version udsendes med referatet.

Bestyrelsen glædede sig over, at det nu var blevet muligt at skabe grundlag for drøftelse af en fusion, der vil give mulighed for at samle kræfterne på et efteruddannelsesmarked, der er præget af den økonomiske krise.

Bestyrelsen godkendte principaftalen mellem CBS og SIMI og besluttede at bemyndige direktion og formandskab til at arbejde videre med fusionen. Direktionen holder bestyrelsen orienteret undervejs i processen. Bestyrelsen ønskede blandt andet forslag til udgangsbudget, plan for organisering og forslag til strategi. Godkendelse af fusionsaftalen er med forbehold for, at bestyrelsen kan godkende fundatsen, når den foreligger.

3. CBS' økonomi

a. Forventet resultat 2009

Universitetsdirektøren orienterede om, at det forventede resultat, som oplyst på augustmødet, er ca. 13 mio. kr.

b. Udgangsbudget 2010

Universitetsdirektøren orienterede om det vedtagne løft af uddannelses-taksametrene via finansloven (ca. 40 mio. kr. ekstra til CBS i 2010) og forventningerne til udmøntning af globaliseringsmidlerne. Det fremlagte materiale bygger på et konservativt skøn.

Bestyrelsen godkendte udgangsbudgettet. Forslag til udmøntning af reservepuljen forelægges bestyrelsen til foråret med henblik på beslutning.

Udviklingen i TAP-årsværk sammenlignet med udviklingen i VIP-årsværk undersøges nærmere.

Bestyrelsen drøftede på baggrund af oplæg fra uddannelsesdekanen, hvordan de yderligere taksametermidler anvendes bedst muligt. Midlerne bør anvendes til uddannelserne direkte, men også til at sikre forskningsforankringen og ikke-akademiske forhold i relation til uddannelserne (f.eks. de fysiske faciliteter). Bestyrelsen lagde vægt på, at CBS efterfølgende kan dokumentere anvendelsen af de ekstra taksametermidler overfor VTU og andre interessenter.

c. Campus

Bestyrelsen bemyndigede formandskab og direktion til at forhandle køb af de foreslåede bygninger i Porcelæns haven på plads samt at træffe afgørelse vedrørende eventuel belåning af Råvarebygningen.

Bestyrelsen fandt, at investeringer i vandtårnet bør ske med stor forsigtighed, idet der er tale om en fredet bygning.

4. Bestyrelsens strategiseminar 4. februar 2010

Rektor orienterede om de tre foreslåede temaer for seminaret den 4. februar kl. 18.30-20.00: Endelig formulering af CBS' vejledende principper, direktionens plan for strategiproces i foråret 2010, samt direktionens plan vedrørende efter- og videreuddannelsesområdet på baggrund af BCG-rapporten og den igangværende fusion med SIMI.

5. Meddelelser fra formand og direktion

I forlængelse af de seneste pressesager opfordrede formanden bestyrelsens medlemmer til at være opmærksomme på eventuelle habilitetsproblemer i forbindelse med sager, der drøftes i bestyrelsen. Bestyrelsen fandt, at det bør overvejes at indføre en whistleblowerfunktion på CBS som tidligere anbefalet af professor Steen Thomsen i forbindelse med bestyrelsens governancedrøftelser. I forlængelse af rektors beretning opfordrede bestyrelsen direktionen til at gøre en ekstra indsats for at profilere CBS' rankings – senest Eduniversal - overfor VTU og mere bredt.

Bestyrelsen fandt deltagelsen på dialog.cbs.dk skuffende lav og foreslog, at markedsføringsindsatsen overfor medarbejdere og studerende intensiveres ved en eventuel gentagelse i en anden sammenhæng.

Bestyrelsen ønskede David Lando og Anne-Marie Søderberg til lykke med DEAs erhvervsforskerpriser.

6. Øvrige meddelelser og eventuelt

Bestyrelsen tog de skriftlige meddelelser til efterretning.

7. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger (behandlet bag lukkede døre)

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

Kommende møder:

Torsdag den 4. februar 2010 kl. 18.30-21: Seminar
Mandag den 15. marts 2010 kl. 13-17: Ordinært møde
Fredag den 23. april 2010 kl. 13-17: Ordinært møde
Fredag den 18. juni 2010 kl. 13-17: Ordinært møde
Mandag den 30. august 2010 kl. 8-19: Strategiseminar
Mandag den 25. oktober 2010 kl. 13-17: Ordinært møde
Mandag den 13. december 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Referat af bestyrelsens strategiseminar 4. februar 2010

3. marts 2010

Til stede:

Direktør Anders Knutsen, direktør Merete Eldrup, vice president Klaus Holse Andersen (via telefon), direktør Eva Berneke, sekretariatsleder Patrick Gram, professor Kristian Kreiner, professor Thomas Plenborg, studerende Christian Refshauge, landechef Peter Schütze og studerende Henrik Thorn.

Rektor Johan Roos, dekan Alan Irwin, dekan Jan Molin (pkt. 1-3), universitetsdirektør Peter Pietras og chefkonsulent Charlotte Aller.

Afbud fra direktør Peter Gorm Hansen

CA

Charlotte Aller
Chefkonsulent
Dir. tlf.: 3815 2689
Mobil: 4018 2389
aller@cbs.dk

1. Velkomst og indledning

Formanden bød velkommen, herunder særligt til det nyindvalgte studentermedlem Christian Refshauge.

Formanden indstillede, at der mod sædvane blev udarbejdet et kort referat af dagens seminar, således at bestyrelsens beslutninger fastholdes. Bestyrelsen tiltrådte dette forslag.

2. De vejledende principper

Rektor orienterede kort om efterårets "præ-strategi"-proces med diskussion af de fem bærende principper. På baggrund af de mange input fra processen har direktionen fastlagt en kort forklarende tekst til hvert princip. Principperne med de tilhørende forklaringer meldes ud internt. Når forårets strategiproces er afsluttet, vurderer direktionen, om der er behov for justeringer i de uddybende tekster.

Bestyrelsen fandt, at den konkrete formulering af principperne var en direktionsopgave, hvorfor det væsentligste er, at organisationen som sådan snarere end bestyrelsen kan genkende sig selv i dem. Bestyrelsen tog dermed det fremlagte forslag til efterretning.

3. Forårets strategiproces

Rektor præsenterede direktionens foreløbige forslag til "strategic intent" (målsætning for CBS): *Advancing the success of Denmark and its region through innovative research, responsible education and transforming the*

business of business schools samt de præmisser, direktionen ser som grundlæggende for arbejdet hen imod opnåelsen af målsætningen.

Det er tanken, at et antal arbejdsgrupper frem til slutningen af maj skal arbejde med en række strategiske temaer, som direktionen i samarbejde med et eksternt konsulentfirma har udarbejdet forslag til:

1. Sharpening the Research Focus
2. Addressing Grand Societal Challenges
3. Strengthening Regional Leadership and Global Reach
4. Clarifying the Education Portfolio
5. Boosting Executive Education
6. Building Excellent Infrastructure

Kriterierne for valg af deltagerne til arbejdsgrupperne er personlig integritet, intern "standing" og personlig udviklingspotentiale. Repræsentanter for bl.a. de studerende og akademisk råd involveres. Arbejdsgruppelederne søges frigjort mest muligt for øvrige opgaver, så de kan hellige sig strategiarbejdet. Grupperne forsynes med professionel sekretariatsbistand og ekstern konsulentbistand.

Bestyrelsen tilsluttede sig grundtanken i den strategiske målsætnings vægt på samfundsopgaven, hvor især Danmarks mange små og mellemstore virksomheder og handel er faktorer, der let overses i diskussionerne om landets fremtidige vækst.

Bestyrelsen fandt, at der var behov for at klargøre sammenhængen mellem bærende principper, strategisk målsætning, præmisser og de valgte temaer. De foreslåede temaer virker relevante, men ikke udtømmende i forhold til den foreslåede fremadrettede strategiske målsætning (f.eks. "the business of business schools"), ligesom de finansielle/økonomiske rammer bør medtages – eventuelt som separat tema.

Bestyrelsen påpegede behovet for en samlende retning for arbejdsgrupperne, ligesom det er nødvendigt at grupperne får en klar melding om deres handlingsrum. Afrapporteringerne bør indeholde overvejelser om bemanning, organisering, budget m.v. for at sikre et samlet grundlag for prioritering.

Bestyrelsen lagde vægt på, at det er bestyrelsens opgave at sætte rammen for CBS' fremtidige udvikling. Det er derfor nødvendigt at bestyrelsen får mulighed for at fastlægge mere konkrete målsætninger, før arbejdsgrupperne sættes i gang.

Bestyrelsen besluttede, at

- Bestyrelsen skal fungere som styregruppe for strategiprocessen, så der løbende kan foretages afgrænsninger, valg og prioriteringer. Herved sikres et fokuseret strategiforslag til bestyrelsens seminar i august.
- Bestyrelsen vil på sit marts-møde have en grundlæggende diskussion med henblik på at fastlægge rammerne for CBS' fremtidige udvikling,

herunder spørgsmål som vækst, markedsandel, internationalt samarbejde m.v.

- Der afholdes et kort strategimøde den 25. februar kl. 18.30-21 (afbud fra Klaus Holse Andersen og Peter Schütze).

4. Det strategiske review af efter- og videreuddannelsesområdet

Rektor fremlagde hovedanbefalinger fra BCGs rapport, direktionens vurdering af disse, samt opfølgningsaktiviteter for de enkelte anbefalinger.

Bestyrelsen tog rapporten og direktionens opfølgning til efterretning.

Universitetsdirektøren oplyste, at fundatsen for den nye fondskonstruktion i forbindelse med fusionen med SIMI forventes klar til bestyrelsens møde i marts. Bestyrelsen bad om at få en tilbagemelding på junimødet om de foreløbige konkrete resultater af fusionen.

5. Opsummering og afrunding

Merete Eldrup orienterede om, at hun fratræder bestyrelsen til sommer, blandt andet for at undgå, at formand og næstformand fratræder samtidig. Formanden bad medlemmerne om at sende synspunkter om profilen for Merete Eldrups efterfølger.

Formanden takkede Charlotte Aller for varetagelsen af funktionen som sekretær for bestyrelsen siden etableringen i 2003 og ønskede hende held og lykke med det nye job på CBS.

Kommende møder:

Torsdag den 25. februar kl. 18.30-21: Strategimøde

Mandag den 15. marts 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Fredag den 23. april 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Fredag den 18. juni 2010 kl. 13-17: Ordinært møde og strategiseminar

Mandag den 30. august 2010 kl. 8-19: Strategiseminar

Mandag den 25. oktober 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

Mandag den 13. december 2010 kl. 13-17: Ordinært møde

3. Temadiskussion: CBS' strategi

Materialet fremlægges til diskussion i bestyrelsen med henblik på bestyrelsens kommentarer til og godkendelse af strategiens manifest og temaer (udfordringer).

Materialet eftersendes og vil være bestyrelsen i hænde inden weekenden d. 13-14. marts.

Rektor Johan Roos vil præsentere de overvejelser, der ligger bagved strategioplæggets manifest og udfordringer, samt de bagved liggende hypoteser og de mandater som de intraorganisationelle arbejdsgrupper vil blive udstyret med.

Rektor vil ligeledes præsentere, hvorledes strategiprocessen vil blive tilrettelagt, herunder hvorledes et konsulent-team fra McKinsey & Co. involveres.

Direktionen vil herefter besvare spørgsmål vedrørende strategioplægget.

På bestyrelsens møder frem til strategiseminaret d. 30. august 2010 vil CBS' strategi være et fast tema.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
3	3.1	Innovating the Business of Business Schools – CBS Strategy Process 2010 (eftersendes)

4. Årsrapport 2009 (udkast)

Formålet med punktet er at drøfte udkast til årsrapport 2009, der er udarbejdet i samme format som forrige år. Årsrapporten er udarbejdet ud fra de temaer som blev besluttet på bestyrelsens møde d. 29. oktober 2009.

Bemærk, at der er tale om et udkast. Det betyder, at der kan ske justeringer i data og tekst efter bestyrelsens indledende behandling.

Ernst & Young afslutter den årlige revision kort efter udsendelsen af dette udkast. Der vil derfor være korrektioner til det regnskab, der er indeholdt i udkastet, og et nyt regnskab vil blive eftersendt (eller omdelt på mødet).

Enkelte data og afsnit mangler i udkastet – en sort tværstribе markerer afsnit, der mangler (det tilsvarende afsnit fra årsrapporten 2008 vil ligge bagved tværstriben for at illustrere det endelige format). Manglende tal er markeret med en pink tekst ("mangler").

Bestyrelsens kommentarer og forslag vil blive indarbejdede i den endelige årsrapport, der fremlægges til bestyrelsens april møde med henblik på godkendelse.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
4.	4.1	CBS Årsrapport 2009 (udkast)

CBS

ÅRSRAPPORT 2009

PRODUKTION: CBS BUSINESS RELATIONS & COMMUNICATIONS, FOTO: TAO LYTZEN FOR CBS, DESIGN: BOJEMOBECK

AF ANDERS KNUSTEN, BESTYRELSESFORMAND OG JOHAN ROOS, REKTOR

I 2009 trådte Finn Junge-Jensen tilbage efter 22 år i rektorstolen, og Johan Roos tiltrådte den 1. august. Han kommer fra en stilling som strategiprofessor og dekan på Handels-
högskolan i Stockholm og har 20 års international erfaring med i bagagen.

INDHOLD

FORORD	
VIRKSOMHEDSPROFIL	
LEDELSENS BERETNING	
a. Generelt	
i. International akkreditering og ranking	
ii. Ledelsesudvikling	
b. Forskning	
i. World-class research environments	
ii. Ekstern forskningsfinansiering	
iii. Forskeruddannelse	
c. Daguddannelser	
i. Elitesatsning	
ii. ACE Denmark – akkreditering	
iii. Nye/reformerede uddannelser	
iiii. Ansøgning og studiestart	
d. Efter- og videreuddannelse	
i. Strategisk eftersyn og fusion af executive uddannelser	
ii. Vækstpotentiale for HD	
iii. Offentlig sektor-området	
e. Formidling	
i. Medietræning – fokus på lederne	
ii. Formidlingspriser	
f. Administration	
i. Administrative udviklingsprojekter	
ii. Studieadministration	
UNIVERSITY GOVERNANCE	
PÅTEGNINGER	
REGNSKAB	
a. Resultatopgørelse	
b. Balance	
c. Pengestrømsopgørelse	
d. Noter til regnskabet	
BILAG: ENDELIG AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT – 2009	

VEJLEDENDE PRINCIPPER

Allerede i juli opfordrede den nye rektor medarbejderne til at komme med input til, hvilke områder han skulle prioritere som ny rektor. Primo september satte direktionen et arbejde i gang for at konkretisere fem vejledende principper, den havde udarbejdet på baggrund af de mange input, som studerende, medarbejdere og eksterne interessenter havde givet til rektor. Det har været væsentligt for ledelsen at inddrage så mange medarbejdere og fora som muligt i denne proces, og størstedelen af medarbejderne har på en eller anden måde været med i dialogen. De fem principper vil udgøre CBS' værdigrundlag og dermed skabe en platform for den fremtidige strategi. Arbejdet med principper afsluttes i januar 2010, og strategiprocessen begynder straks derefter. Det forventes, at den nye strategi kan præsenteres i august 2010.

De fem principper:

Dedicated to Relevance
Creating Distinctiveness
Committed to Excellence
Rewarding Imagination
Join Us



Johan Roos, rektor



Anders Knutsen, bestyrelsesformand

» FORTSAT FRA SIDE 1

ØGET UDDANNELSESTAXAMETER

De samfundsvidenskabelige og erhvervshumanistiske uddannelser har længe haft landets laveste bevillinger, så det var et tiltrængt løft, da regeringen i efteråret sammen med et stort flertal af partierne i Folketinget indgik et forlig om uddannelses- og forskningsfinansiering. Det blev til 4.200 kr. ekstra pr. studerende i 2010 stigende til 5.000 kr. fra 2012 og frem. CBS er taknemmelige for stigningen, og i tråd med Folketingets direktiv vil midlerne blive anvendt direkte til at forbedre kvaliteten af vores uddannelser. I sidste del af 2009 har ledelsen arbejdet med en plan for, hvordan dette skal gennemføres i praksis. Flere undervisningstimer og mere individuel vejledning er en mulighed, men det er vigtigt, at CBS ikke bare bevidstløst laver mere af det samme. De ekstra midler skal også anvendes strategisk til at forfølge vores langsigtede ønsker om at gå fra masseuddannelse til fordybelse og individuel talentudvikling. Flere praktikophold, mere it-støttet læring og et sommersemester er alle områder, hvor taxameterløftet med fordel kan anvendes til at skabe forbedringer, men de skal også anvendes til at sikre forskningsforankringen og til ikke-akademiske uddannelsesrelaterede forhold som fx de fysiske faciliteter. Arbejdet vil fortsætte efter nytåret 2010, hvorefter initiativerne snarest vil blive iværksat.

UDFORDRING FOR CBS – OG SAMFUNDET

Trods en vis forøgelse af de laveste taxametre er der stadig en stor samfundsmæssig udfordring. Det forhøjede taxametertilskud er et vigtigt skridt på vejen, men det kan ikke alene sikre et stærkere og mere innovativt kompetenceniveau i det private erhvervsliv, ikke mindst i de mange små og mellemstore virksomheder, der udgør landets ryggrad. At løfte de laveste taxametre er et skridt i den rigtige retning, men det er ikke tilstrækkeligt for at skabe mere vækst i Danmark. I en verden som transformeres af teknologi og design, og hvor væksten fortsætter i Asien, mens den stagnerer i den vestlige verden, må de unge mennesker forberedes endnu bedre til at skabe vækst i private og offentlige virksomheder, herhjemme og i udlandet. Nye forskningsresultater og patenter skal hurtigt omsættes til konkurrencedygtige nye produkter og serviceydelser, som virksomhederne kan sælge i udlandet, og CBS uddanner dygtige unge mennesker, som kan gøre netop det. Det er helt enkelt kun gennem denne form for international værdiskabelse, vores velfærd herhjemme kan videreudvikles. Politikerne må derfor have større forståelse for vigtigheden af kompetencer, der kan omsætte forskningsresultater til forretning. De må have forståelse for, at CBS som regionens førende business school spiller en vigtig rolle for

udvikling af velfærden. Det gælder i forhold til vores internationalt attraktive uddannelsesprogrammer, alt for beskedne forskningsbevillinger og det faktum, at de laveste taxametre fortsat vil være 50 % af de højeste. Dette er ganske enkelt ikke godt nok til at mobilisere det tilstrækkelige potentiale til at opfylde erhvervslivets behov.

UNIVERSITETSLØVEN

Siden fusionerne mellem de danske universiteter i 2007 er det lykkedes os at fastholde og udvikle vores internationale profil. CBS har det internationalt anerkendte brand, der bidrager til fortsat vækst i antallet af gode internationale partnere, henholdsvis til øget søgning fra dygtige, internationale studerende og forskere. CBS har altså volumen og anerkendt kvalitet til fortsat at stå stærkt i universitetslandskabet, både nationalt og internationalt, som et selvstændigt universitet.

Den internationale evaluering af universitetsloven viser tydeligt, at hensigten med loven ikke er blevet ført ud i livet. Regeringens detailregulering af vores virksomhed på stort set alle områder står i skarp kontrast til den erklærede hensigt med loven. Fx har regeringen ikke tillid til, at universiteterne selv kan bedømme om uddannelserne har tilstrækkelig høj kvalitet, hvilket for en udenforstående er på grænsen til komisk, og samtidig giver det bestyrelsen en nærmest symbolsk rolle.

I skrivende stund ser det dog ud til, at videnskabsministeren er indstillet på, at fjerne og forenkle en række regler og dermed overføre stadig flere beføjelser til universitetsledelserne. Vi håber, at vi de kommende år vil opleve et øget selvstyre.

ØKONOMI

CBS har opnået et tilfredsstillende resultat med et overskud på knap 30 mio. kr. Det er fjerde år i træk, at regnskabstallene er positive, og egenkapitalen er yderligere styrket til 115 mio. kr. I 2010 forventer CBS at være bedre stillet end 2009, da man udover de øgede taxameterbevillinger forventer at få yderligere et antal millioner fra basismidlerne, øvrige midler fra globaliseringsforliget samt fra den såkaldte omstillingspulje.

Anders Knutsen

Bestyrelsesformand

Johan Roos

Rektor

© KOMMENTAR

AF ANDERS KNUTSEN, BESTYRELSESFORMAND

Tak til Finn Junge-Jensen

Finn Junge-Jensen har haft en afgørende betydning for den nationale og internationale position, som CBS har opnået, og vi er taknemmelige for de kræfter, han har lagt i arbejdet, ikke mindst som rektor. Finn Junge-Jensen er udnævnt til medlem af bestyrelsen for det internationale akkrediteringsråd AACSB, og efter sin afgang som rektor har han valgt at bruge mere tid på at deltage i arbejdet med akkrediteringen af business schools over hele verden.

VIRKSOMHEDSPROFIL

Copenhagen Business School (CBS) er et af Danmarks otte universiteter og en selvejende institution med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling som ressortministerium.

VISION

CBS uddanner handlekraftige tænkere, der er internationalt konkurrencedygtige i kraft af forskningsbaseret viden, innovationsevne, kulturel forståelse og personlig gennemslagskraft.

CBS skal:

- være et internationalt anerkendt erhvervsuniversitet på europæisk topniveau
- rumme forskningsmiljøer og uddannelser i verdensklasse
- bidrage til ny og skelsættende viden, der kan omsættes til innovation, konkurrenceevne og værdiskabelse.

CBS' særlige styrke er den unikke faglige diversitet og evnen til at skabe og udnytte synergimulighederne heri.

CBS er blandt de største business schools i Europa. Sammen med vores faglige bredde, dokumenterede kvalitet og internationale strategiske samarbejder placerer det os i en dominerende position i Danmark og det øvrige Norden inden for det merkantile område på universitetsniveau.

Vi har Danmarks bredeste vifte af forskningsmiljøer og det største udbud af universitetsuddannelser inden for erhvervsøkonomi, erhvervshumaniora, kommunikation og dermed beslægtede fagområder.

FACTS & FIGURES

	2005	2006	2007	2008	2009
Antal studerende (bestand)					
Bachelor *	6.048	6.209	6.602	6.425	6.401
Kandidat	6.037	5.861	6.194	6.083	6.761
Diplom	2.783	2.585	2.552	3.052	3.163
Executive	394	393	440	541	675
Antal udenlandske studerende (dagudd.)					
	1.260	1.336	1.534	1.626	1.903
Antal ph.d. Studerende					
	160	174	168	189	192
Antal medarbejdere (headcount)**					
VIP	-	-	2.226	2.322	2.330
DVIP	-	-	500	530	566
TAP (inkl. studentermedhjælp og eksamenstilsyn)	-	-	853	798	720
	-	-	873	994	1.065
Antal udenlandske gæsteforskere ***					
	38	44	50	75	69
Antal samarbejds- og udvekslingsaftaler					
	331	360	361	367	390
Antal Corporate Partners					
	-	19	24	23	23

* bestanden er eksklusiv japansk propædeutik

** *Antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen i 2008 er inklusiv udenlandske ph.d.studerende. CBS ændrede i forbindelse med den nye udviklingskontrakt definitionen på udenlandske gæsteforskere. Tallene dækker således i årene 2005 - 2007 antallet af ansatte udenlandske forskere med en ansættelsesperiode på mere end 2 måneder.

AKKREDITERING OG ALLIANCER



CBS er det danske medlem af CEMS (The Global Alliance in Management Education) og medlem af PIM (Partnership in International Management). Vi er EQUIS-akkrediteret (European Quality Insurance System) og akkrediteret af AMBA (Association of MBAs). CBS er blandt de 11 danske og svenske universiteter Øresunds-universitetet.

CBS er et storbyuniversitet med campusmiljø på Frederiksberg. Som en moderne business school med bygninger tegnet af kendte danske arkitekter satser CBS på sine fysiske faciliteter som nationalt og internationalt konkurrenceparameter. CBS Bibliotek er Danmarks nationalbibliotek for erhvervsøkonomi.

STRATEGI

Siden 1998 har CBS haft de samme tre overordnede strategiske pejlemærker. De er løbende blevet videreudviklet og præciseret til i dag at hedde:

- International profil med national forankring
- Partnerskab med erhvervslivet og det øvrige samfund
- Det lærende universitet

Særlige strategiske indsatsområder i 2009 har været:

- Samarbejde på tværs af fagområder og discipliner
- Kvalitet i alle aktiviteter
- HR som platform for forskning og uddannelse

Forarbejdet til en ny strategi er igangsat af den nye rektor. Den forventes færdig i sommeren 2010.

LEDELSENS BERETNING

I 2009 opnåede CBS et tilfredsstillende resultat med et overskud på knap 30 mio. kr., og egenkapitalen er yderligere styrket til 115 mio. kr. I 2010 forventer CBS at være bedre stillet end i 2009, da man udover de øgede taxameterbevillinger forventer at få yderligere et antal millioner fra basismidlerne, øvrige midler fra globaliseringsforliget samt fra den såkaldte omstillingspulje.

ÅRETS RESULTAT – UDVIKLINGS-KONTRAKT

CBS har i 2009 enten helt eller delvist nået langt hovedparten af de mål, der er opsat i udviklingskontrakten, hvorfor det samlede resultat vurderes at være tilfredsstillende. På fire områder ligger CBS dog under en målopfyldelse på 75 procent. Det gælder **Andel ph.d.-studerende på udlandsophold**, hvor man i dag i langt højere grad sikrer internationalisering gennem kortere udlandsophold samt deltagelse i internationale konferencer. **Gennemførelse på normeret tid**, Kandidat SAME, hvor CBS i 2008 og 2009 har igangsat en række tiltag på uddannelsesområdet med det formål at forbedre gennemførelsen på uddannelserne. Det generelle resultat for 2009 viser da også en pæn stigning på hovedparten af områderne. **Antal besøg på Experts@CBS**, hvor der ikke umiddelbart findes en forklaring på nedgangen. Det er ikke vores vurdering, at forskernes eksterne kontakt er blevet mindre samt **Indtægter fra corporate partnere**, hvor målet for indikatoren er sat ud fra niveauet i 2006, som senere viste sig

at være baseret på et forkert datagrundlag. CBS er ved at revurdere partnerskabskonceptet og forventer på denne baggrund stigende indtægter direkte til CBS i de kommende år.

INTERNATIONALE RANKINGS

I Financial Times' måling af pre-experience Masters er CBS nr. 1 med CEMS Master in International Management (MIM), som udbydes i samarbejde med de øvrige medlemmer af CEMS (The Global Alliance in Management Education). CBS' cand.merc.-linjer (repræsenteret ved de seks linjer inden for General Management) er også at finde på listen – på en 22. plads. CBS' Executive MBA havnede på en 58. plads ud af 95. I 2009 lavede Wall Street Journal for første gang en måling af de 1-årige MBA-uddannelser. Det er vanskeligt at komme på listen, men full-time MBA-uddannelsen blev placeret på en 12. plads ud af 15. Full-time MBA optræder endnu ikke på andre lister, fx Financial Times, Business Week og The Economist.

I Financial Times blev CBS listet som nr. 31 blandt 70 universiteter i verden, hvilket gi-

ver en en placering som næstsidst sammenlignet med vores naboer i Norden – Handelshögskolan i Stockholm findes på en 15. plads, Helsinki School of Economics på en 18. plads og Norges Handelshøyskole på en 34. plads.

NATIONALE OG INTERNATIONALE BEVILLINGER

Forskningsmidler fra EU-bevillinger er øget med mere end 80 % i forhold til 2009, men det er fortsat en meget beskedent sum, CBS' størrelse taget i betragtning. Forøgelsen er bl.a. sket via en intern kvalitetssikring af ansøgningerne samt en proaktiv indsats. Afventer tal fra BI.

FORSKERUDDANNELSE

CBS er af Det Frie Forskningsråd blevet tildelt en bevilling på 23 mio. kr. til 11 ph.d.-stipendier. Samtidig er antallet af ph.d.-studerende øget, og et åbent internationalt opslag resulterede i mere end 200 ansøgninger. Dermed fik vi for alvor taget hul på den internationale rekruttering. Det skal bemærkes, at det danske system med fuldtidsansatte ph.d.-studerende er unikt og gør sammenligninger med andre business schools vanskelige. Af de 35 ph.d.-studerende, der dimitterede i 2009, fortsatte otte på CBS, tre fik job på andre danske universiteter, 13 fortsatte i erhvervslivet eller offentlig forvaltning, men seks fik job eller forsker i udlandet.¹

ELITESATSNING

Forskningsmiljøerne har alle haft et aktivt år, og udnævnelsen til at være eller have potentiale til at blive World-Class Research Environments har for flere af miljøerne haft positiv betydning for bl.a. publicering, forskeruddannelse og rekruttering.

De to eliteuddannelser er kommet godt fra start, især MSc in Advanced Economics and Finance. Den havde 149 ansøgere til 25 pladser, mens MSc in International Law, Economics and Management havde 20 pladser og 22 ansøgere (hvoraf de 18 blev optaget). De studerende er kendetegnet ved en stærk international profil, hvilket også stiller krav

HOVEDNØGLETAL

Beløb i mio. kr.	2005	2006	2007	2008	2009
Indtægter	832	865	958	1.004	1.129
Heraf % statslige midler	76	73	72	71	72
Omkostninger	845	848	896	977	1.100
Aktiver, ultimo året	1.199	1.186	1.305	1.349	1.391
Egenkapital, ultimo året	-19	-3	110	136	166
Personale, årsværk					
VIP	489	465	466	475	508
DVIP	216	207	208	202	196
TAP	540	529	544	586	675
I alt	1.245	1.201	1.218	1.263	1.378
Godkendte ph.d. afhandlinger	35	28	29	33	25
Forskningspublikationer*	865	932	795	886	1.080
Formidlingspublikationer	781	995	1.420	1.904	2.221

* Forskningspublikationer inkluderer artikler i videnskabelige tidsskrifter, videnskabelige bøger og monografier, Bidrag til videnskabelige bøger/antologier.

» FORTSAT FRA SIDE 4

til den faglige og pædagogiske strukturering af undervisningen.

NYE UDDANNELSER

Tre nye og tre reformerede uddannelser er det blevet til, hvilket er det højeste antal nogensinde på ét år. HA(mat.), cand.merc.(mat.), cand.merc. og cand.merc.aud. har alle fået den lovpligtige akkreditering. HA – Almen Erhvervsøkonomi, BSc in International Business og BSc in Business Administration and Service Management er alle i en akkrediteringsproces. Afgørelserne falder i foråret 2010.

SØGNING TIL UDDANNELSER

Rekordmange ansøgere til bacheloruddannelserne pressede årets adgangskvotienter op. Mange kvalificerede potentielle studerende blev dermed afvist, og det er bekymrende i en situation, hvor et højt og stigende uddannelsesniveau er nødvendigt, hvis danske virksomheder skal begå sig i den globale konkurrence på viden og innovation. Samtidig har CBS dog optaget flere ansøgere på deres 1. prioritet end tidligere.

Den markante stigning i antallet af ansøgere forventes at fortsætte de kommende par år, og da ressourcerne på områder som lokalekapacitet og fastlærerdækning allerede er trængte, vil der fra optaget i sommeren 2010 være adgangsbegrænsning til cand.merc.-uddannelsen samt MSc in International Business and Politics.

FUSION AF EXECUTIVE-UDDANNELSER

I december besluttede bestyrelserne for CBS, Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter

(HHE) og Scandinavian International Management Institute (SIMI) at fusionere deres executive-uddannelser i en ny fælles organisation knyttet til CBS. Målet er at styrke CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter i Danmark og dermed skabe en bedre platform for international ekspansion på efteruddannelsesområdet. Fusionen forventes at tage det meste af 2010, men den nye organisation vil være operationel til efteråret.

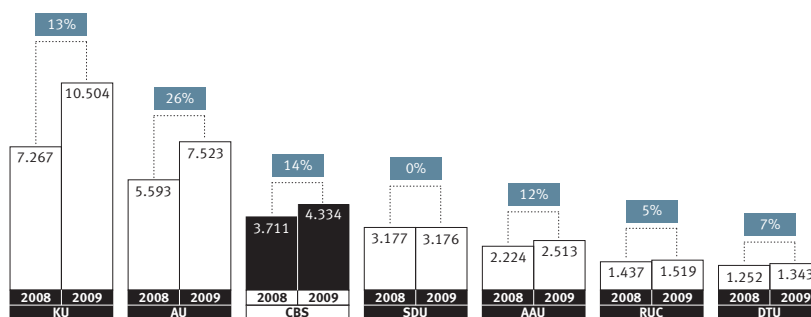
FORMIDLING

Medie- og budskabstræning af administrative medarbejdere og især ledere er blevet øget. Flere forskere har modtaget formidlingspriser, ligesom stadig flere deltager i ekspert-databasen, som blev positivt fremhævet i en undersøgelse blandt nøglejournalister.

ADMINISTRATION AF STUDIESTART

På baggrund af problemer med studiestarten i 2008 blev der afsat ekstra midler til at sikre det systemmæssige fundament, lavet beredskabsplan og det interne samarbejde blev styrket. Det resulterede i en smidigere studiestart for såvel studerende som medarbejdere.

Det treårige udviklingsprojekt, der bl.a. skal opdatere de administrative systemer til en sammenhængende konsolideret platform, forløber efter planen.

☉ ANTAL 1. PRIORITETSANSØGNINGER

PERSPEKTIV

Generelt

FORVENTNINGER 2009

- AACSB-akkreditering opnås
- EQUIS-selvevalueringsrapport færdig
- ACE-akkreditering af: HA – Almen Erhvervsøkonomi, cand.merc., cand.merc.aud., BSc in International Business, BSc in Business Administration and Service Management, HA/Cand.merc.(fil.) og HA/cand.merc.(mat.)
- Gennemgang af institut-/centerstruktur
- Syv ansøgninger om yderligere eliteuddannelser i VTU's 2. udbudsrunde
- Samme studentsøgning som i 2008 eller større
- CBS får positiv vurdering i universitetsevalueringen og fortsætter som selvstændigt universitet
- Øgede frihedsgrader for universiteterne

OPNÅET 2009

- Akkrediteringsprocessen er omfattende, men den forløber som planlagt. Planen er blevet godkendt af AACSB.
- EQUIS-selvevalueringsrapport afventer den nye strategi, og arbejdet fortsætter frem til juni 2010.
- HA(mat.), cand.merc.(mat.), cand.merc. og cand.merc.aud. er blevet ACE-akkrediteret. HA – Almen Erhvervsøkonomi, BSc in International Business og BSc in Business Administration and Service Management er i proces. Afgørelsen falder i løbet af foråret 2010.
- Gennemgangen af institut-/centerstruktur er udsat pga. igangsat arbejde med ny strategi
- 2. udbudsrunde blev om elitemoduler, hvor CBS ansøgte om fem og fik elitetaxameter til tre.
- CBS oplevede en stigning på 25 % i det samlede antal ansøgninger til bacheloruddannelserne og en stigning på 15 % i 1. prioritetsansøgninger i forhold til 2008
- Universitetsevalueringen forelå ikke i 2009
- Universitetsevalueringen afventes

FORVENTNINGER 2010

- CBS' værdigrundlag i form af fem principper vedtages af bestyrelsen
- Ny strategi og eventuel justering af organisationen vedtages af bestyrelsen
- Akkrediteringsprocessen for AACSB forløber planmæssigt
- EQUIS-selvevalueringsrapport færdig
- Proces for ACE-akkreditering af BA i engelsk og organisationskommunikation, HA.(fil.)/cand.merc.(fil.), MBA, MBA Full time, MBA i Teknologi, Marked og Organisation og Master i Skat påbegyndes
- Samme studentsøgning som i 2009 eller større
- Fusionen med SIMI er formelt klar og organisationen er operativ
- CBS fortsætter som selvstændigt universitet
- Øgede frihedsgrader for universiteterne i tråd med "det internationale evalueringspanels anbefaling"

PERSPEKTIV

Strategi

FORVENTNINGER 2009

- CBS får positiv vurdering i universitetsevalueringen og fortsætter som selvstændigt universitet
- Øgede frihedsgrader for universiteterne
- AACSB-akkreditering opnås
- EQUIS-selvevalueringsrapport færdig
- Gennemgang af institut-/centerstruktur
- Samme studentsøgning som i 2008 eller større
- ACE-akkreditering af: HA – Almen Erhvervsøkonomi, cand.merc., cand.merc.aud., BSc in International Business, BSc in Business Administration and Service Management, HA/Cand.merc.(fil.) og HA/cand.merc.(mat.)
- Syv ansøgninger om yderligere eliteuddannelser i VTU's 2. udbudsrunde

OPNÅET 2009

- Universitetsevalueringen forelå ikke i 2009
- Akkrediteringsprocessen er omfattende, men den forløber som planlagt. Planen er blevet godkendt af AACSB.
- EQUIS-selvevalueringsrapport afventer den nye strategi, og arbejdet fortsætter frem til juni 2010.
- Gennemgangen af institut-/centerstruktur er udsat pga. igangsat arbejde med ny strategi
- CBS oplevede en stigning på 25 % i det samlede antal ansøgninger til bacheloruddannelserne og en stigning på 15 % i 1. prioritetsansøgninger i forhold til 2008
- HA(mat.), cand.merc.(mat.), cand.merc. og cand.merc.aud. er blevet ACE-akkrediteret. HA – Almen Erhvervsøkonomi, BSc in International Business og BSc in Business Administration and Service Management er i proces. Afgørelsen falder i løbet af foråret 2010.
- 2. udbudsrunde blev om elitemoduler, hvor CBS ansøgte om fem og fik elitetaxameter til tre.

FORVENTNINGER 2010

- Ny strategi og eventuel justering af organisationen vedtages af bestyrelsen
- CBS' værdigrundlag i form af fem principper vedtages af bestyrelsen
- Fusionen med SIMI er formelt klar og organisationen er operativ
- Akkrediteringsprocessen for AACSB forløber planmæssigt
- EQUIS-selvevalueringsrapport færdig
- Samme studentsøgning som i 2009 eller større
- Proces for ACE-akkreditering af BA i engelsk og organisationskommunikation, HA.(fil.)/cand.merc.(fil.), MBA, MBA Full time, MBA i Teknologi, Marked og Organisation og Master i Skat påbegyndes

○ PERSPEKTIV

Økonomi

FORVENTNINGER (PRIMO 2009-TAL)

- Balancebudget: 1.031 kr.
- 3 % produktivitetsbesparelse samt udmøntning af omstillingsreserve på 7. mio. kr.
- Strategisk pulje til særlige satsninger og neutralisering af besparelser på presede områder: 50 mio. kr.
- Øget indtjening på master-/diplomområdet til: 138 mio. kr. svarende til en omsætningsforøgelse på: 16 mio. kr.
- Basisforskningsmidler forøget til: 169 mio. kr. (ekskl. andel af nye midler: 15-20 mio. kr.)
- Stigende eksterne midler til: 67 mio. kr.
- Øgede globaliseringsmidler til: 39 mio. kr. + nye midler: 14 mio. kr.

FORVENTNINGER (PRIMO 2010-TAL)

- Balancebudget: 1.142 mio. kr.
- Udmøntning af 3 % besparelse på hovedområdernes basisbudgetter
- Taxameterforhøjelsen på HUM/SAM giver en forventet merindtægt på 39 mio. kr.
- Udmøntning af globaliseringsmidler og omstillingspulje giver en merindtægt på 16 mio. kr.
- Forøget indtjening på Executive-områ-

det (master/diplom), fx HHE på 132 mio. kr. ift. regnskabet for 2009 på 124 mio. kr.

- Forventet forbrug af eksterne forskningsmidler på 105 mio. kr. ift. regnskabet for 2009 på 110 mio. kr.
- Forventet fastholdelse af niveauet for lønudgifter til VIP-løn og mindre reduktion af lønudgifter til TAP ift. regnskabet for 2009
- Samlet giver det bestyrelsen 100 mio. kr. til prioritering

AFVENTER "OPNÅET 2009" FRA OEFU

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

"... PRIORITERE DELTAGELSE I INTERNATIONALE BENCHMARKINGPROJEKTER OG AKKREDITERINGER"

"... STYRKE SIN PLACERING I INTERNATIONALE RANKINGS AF MASTER- OG MSC-PROGRAMMER"

FINANCIAL TIME'S RANKING

Financial Times foretager årligt en ranking af 4 områder: Full-time MBA, Master in Management, Executive MBA og Executive education. Hertil udarbejdes en ranking over europæiske business schools, som baserer sig på resultatet af de 4 områder.

WALL STREET JOURNAL'S RANKING

Den amerikanske avis ranker 1-årige MBA-uddannelser. Ranking er baseret på kursisternes vurderinger.

LONG RANGE PLANNING

Førende internationalt tidsskrift, der ranker basisforskning inden for management.

BEYOND GREY PINSTripES

Aspen Institute i USA måler vægtingen af corporate social responsibility og miljøfokus i curriculum på Executive MBA-programmer.

FAKTA

The Triple Crown

I 2009 er arbejdet med at opnå en fem-årig reakkreditering fra AMBA begyndt, ligesom den europæiske femårige EQUIS-reakkreditering er blevet sat i gang. Akkrediteringsplanen for at opnå den amerikanske AACSB, Association to Advance Collegiate Schools of Business, blev godkendt i 2009 og forløber følger nu AACSB's plan for akkreditering af nye business schools. Dermed er CBS på vej til at opnå den eftertragtede "Triple Crown".



RANKINGS

	2006	2007	2008	2009
Financial Times				
Masters in Management				
CEMS MIM		2	3	1
Master in General Management*		20	22	22
EMBA				
World		62	69	58
Europe		22	26	18
European Business Schools		37	37	31
Wall Street Journal				
Full-time MBA				
World				12
Long Range Planning				
World			93	
Non-US			26	
Europe			11	
Beyond Grey Pinstripes				
World			41	63
Europe			5	9
International Business				
	2			
Eduniversal				
World			2	3
Europe			1	2
Webometrics				
World			2	3
Europe			1	1

*) 6 cand.merc.-linjer inden for General Management

INTERNATIONAL BUSINESS

Denne analyse fra 2006 måler antallet af forekomster samt artikler i perioden 1995-2004 i fire kendte internationale tidsskrifter og kortlægger, hvilke universiteter og business schools der bidrager mest til forskning og undervisning inden for International Business.

EDUNIVERSAL

Eduniversal, som er en del af det franske konsulentfirma SMBG, har udarbejdet en liste over business schools, hvor institutionens internationale betydning samt prestige rankes.

RANKING WEB OF WORLD BUSINESS SCHOOLS

Cybermetrics Lab, som er en del af den største offentlige forskningsinstitution i Spanien, CSIC, måler web-tilstedeværelsen og den digitale tilgængelighed af 1.500 business schools' forskningspublikationer og tilsvarende akademiske materialer for at afdække institutionernes synlighed og indflydelse på globalt plan.

LEDELSESUDVIKLING

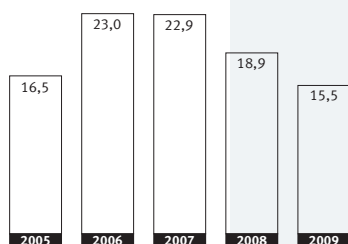
Cirka 100 mellemledere har siden januar 2009 deltaget i konceptet LEAD for at styrke den ledelsesmæssige udvikling. Samtlige ledere har været igennem en 360 graders lederevaluering, ligesom der har været afholdt en række ledelsesfaglige kurser og udviklingsgruppemøder. Konceptet fortsætter i 2010.

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

”... INVESTERE I EN MÅLRETTET HR-INDSATS MED SÆRLIGT FOKUS PÅ UDVIKLING AF OG STØTTE TIL LEDERE PÅ ALLE NIVEAUER”

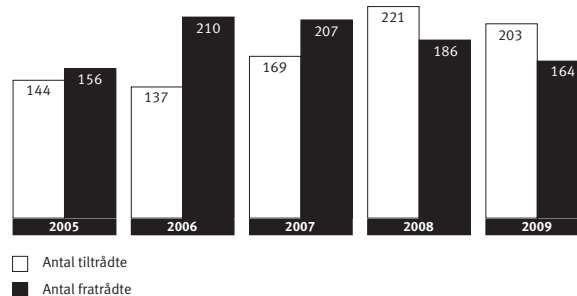
FAKTA

PERSONALEOMSÆTNING %



Den markante stigning i personaleomsætningen i 2006 og 2007 må hovedsageligt henføres til følgerne af besparelser i kølvandet på CBS' vanskelige økonomiske situation i 2005 – forstærket af et dynamisk arbejdsmarked. CBS' satsning på HR-området, herunder ledelsesudvikling, sigter bl.a. mod at vende denne udvikling.

ANTAL TILTRÅDTE/FRATRÅDTE



Kilde: Personalestyrelsens statistikker.

FORSKNING

"Med sin forskning stiler CBS mod at nå den akademiske excellens, som man forbinder med et internationalt anerkendt universitet. Men som business school lægger vi også stor vægt på at være relevante for et bredt spektrum af interessenter. Vi oplever vækst i antallet af publikationer af høj kvalitet, eksterne forskningsbevillinger og ph.d.-aktiviteter. Vores grundlæggende ambition er at have en væsentlig indflydelse på såvel forskning som praksis inden for vores prioriterede områder". Alan Irwin, forskningsdekan



⊙ FORSKNING

	2005	2006	2007	2008	2009
Totale antal publikationer		932	769	886	1.080
haraf antal peer reviewed artikler*	-	290	295	329	417
Antal peer reviewed artikler pr. VIP årsværk	-	0,62	0,63	0,69	0,82
Forbrug på eksternt finansierede forskningsprojekter (1000 kr.)**	-	61.232	72.464	92.741	94.078
Forbrug på eksternt finansierede forskningsprojekter pr. VIP årsværk	-	132	156	195	185
Antal udenlandske gæsteforskere***	-	-	-	75	69
Antal godkendte ph.d. afhandlinger	38	28	29	33	25
Erhvervsfinansierede Ph.d. og DBA	55	60	54	64	59

* Publikationerne er først blevet opdelt på peer reviewed og ikke-peer reviewed fra 2006. Tilsvarende tal fra tidligere findes ikke.

** CBS er først begyndt at opgøre eksternt finansierede forskningsprojekter efter denne metode i 2006, hvorfor der ikke findes tilsvarende opgørelser fra tidligere år.

*** Antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen er inklusiv udenlandske ph.d. studerende. Der findes ikke tilsvarende til fra tidligere år.

WORLD-CLASS RESEARCH ENVIRONMENTS

De seks forskningsmiljøer, der i 2008 blev udpeget for en femårig periode til at være eller have potentiale til at blive World-Class Research Environments, har alle haft et fremgangsrigt år. Udpegningen har haft positiv betydning for bl.a. publicering, forskeruddannelse og rekruttering.

FINANCIAL RISK MANAGEMENT

Forskningsmiljøet har i 2009 formået at tiltrække internationale forskere både på adjunkt- og professorniveau. Men miljøet har også vist, at det kan levere kandidater til det internationale akademiske jobmarked, idet en af miljøets yngre forskere efter interviews med flere førende business schools i begyndelsen af året valgte at tage imod et tilbud fra et af Europas bedste miljøer i Lausanne. En anden af gruppens yngre forskere har på dette års jobmarked ligeledes været til interview med nogle af verdens bedste business schools.

OPEN INNOVATION

Professor Keld Laursen og Institut for Innovation og Organisationsøkonomis World Class Research Environment har modtaget

knap 8 mio. kr. af Det Frie Forskningsråd for Samfund og Erhverv (FSE) under Videnskabsministeriet til at oprette en ny forskningsenhed med titlen "FSE Research Unit on Open Innovation Search".

Udpegningen har haft positiv betydning for bl.a. publicering, forskeruddannelse og rekruttering.

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

"FORTSÆTTE SATSNINGEN PÅ UDVIKLING AF FORSKNINGSMILJØER, DER ER PÅ VERDENSKLASSENIVEAU ELLER VURDERES AT HAVE POTENTIALE TIL AT UDVIKLE SIG TIL DET"

SOURCES OF NATIONAL INSTITUTIONAL COMPETITIVENESS (SONIC)

SONIC har i 2009 publiceret 8 artikler i internationale tidsskrifter, 11 kapitler i internationale bogudgivelser, har redigeret to bøger på amerikanske og engelske forlag, og har afleveret otte rapporter til bl.a. EU og Nordisk Ministerråd. Professorerne Ove K. Pedersen og John L. Campbell fik tildelt bevilling fra National Science Foundation i USA til at gennemføre et projekt om Knowledge Regimes.

TRANSLATION PROCESSES AND TRANSLATION SYSTEMS

Miljøet har udviklet en tværfaglig forskningsplatform der har til formål at afdække hvordan menneskelige oversættelsesprocesser foregår, samt hvordan teknologi kan bruges til at øge oversættelsesprocessens effektivitet.

» FORTSAT FRA SIDE 10

Forskningsmiljøerne vil blive midtvejsevalueret i 2011.

tet mht. tidsforbrug og kvalitet. Miljøet trækker på en bred vifte af forskning inden for menneskelige oversættelsesprocesser, sprogteknologi og tekststruktur.

CENTER FOR STRATEGI OG GLOBALISERING

Forskningsmiljøet har leveret et flot resultat, når det gælder publicering, idet det fik udgivet artikler i de allerbedste tidsskrifter som fx Organization Science, Human Resource Management, Research Policy og Journal of International Business Studies. Center for Strategi og Globaliserings medarbejdere fik

udgivet 36 engelsksprogede artikler i peer-reviewed tidsskrifter, mere end 20 bogkapitler, to antologier, en monografi og flere bidrag til internationale samlinger af business cases.

DESIGN AND GOVERNANCE OF ECONOMIC INSTITUTIONS

Forskningsmiljøet har gjort en markant indsats for at rekruttere internationalt og har ansat fem yngre forskere; tre nordamerikanere, en kineser og en dansker, som skal være med til at give miljøet et kvalitetsløft.

EKSTERN FORSKNINGSFINANSIERING

CBS er fast forankret i humaniora og samfundsvidenskaberne, men i en verden, som stadig forandres af teknologi og design er det nødvendigt, at vi bygger bro mellem de tekniske videnskaber og samfundsvidenskaberne.

🕒 EKSTERNE FORSKNINGSBEVILLINGER

	2006	2007	2008	2009
Forskningsrådet for Samfund og Erhverv				
Antal ansøgninger	76	50 (+6)	44 (+2)	41 (+3)
Antal ansøgninger imødekommet	27	15 (+1)	8	7
Modtaget bevilling i alt (mio. kr.)	29,4	11	16,1	19,5
Forskningsrådet for Kultur og Kommunikation				
Antal ansøgninger	*	18	11	13
Antal ansøgninger imødekommet	7	4	4	2
Modtaget bevilling i alt (mio. kr.)	4,6	9	5,5	1,7
Det Strategiske Forskningsråd				
Antal ansøgninger	4	2 (+2)	8 (+4)	2 (+2)
Antal ansøgninger imødekommet	2	2 (+1)	3 (+2)	(1)
Modtaget bevilling i alt (mio. kr.)	20,8	10,9	15,1	5,0

Det Strategiske Forskningsråd har bevilget knap 27 mio. kr. til Center for forskning i elektroniske markeder, som er et samarbejde mellem dataloger og økonomer fra bl.a. Aarhus Universitet, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, CBS og Københavns Universitet. Projektet falder ind i den række af tværdisciplinære projekter i strategiske vækstteknologier, som Det Strategiske Forskningsråd har støttet over en årrække, hvilket er i tråd med CBS' ønske om at styrke samarbejdet med de tekniske videnskaber.

* Ikke opgjort

Tal i parentes angiver ansøgninger med CBS-deltagelse, men ikke som hovedansøger.

PÅ TVÆRS AF HUMANIORA OG SAMFUNDSDIDSKAB

CBS er fast forankret i humaniora og samfundsvidenskaberne, og i en verden, som stadig forandres af teknologi og design er det nødvendigt, at bygge bro mellem de tekniske videnskaber og samfundsvidenskaberne.

I 2009 deltog CBS sammen med DTU i et konsortium med mere end 20 europæiske tekniske universiteter og virksomheder i en ansøgning til European Institute of Technology. Budgettet var på 100 mio. euro om året, og CBS var den eneste samfundsvidenskabelige repræsentant. CBS/DTU-konsortiet blev nummer to og fik dermed ikke bevillingen, men vi har høstet værdifulde erfaringer fra processen og forsætter samarbejdet i konsortiet.

EU – FORSKNINGSSTØTTE

	2007	2008	2009
Antal ansøgninger med CBS-deltagelse	18	37	47
Heraf FP7 ansøgninger		17	26
Modtaget bevilling i alt (mio. kr.)	1,9	9,2	16,9
Heraf ansøgninger evalueret	18	37	22
Antal ansøgninger imødekommet (af de evaluerede)	2	15	10
Succesrate	11%	41%	45%

Oprettelsen i 2008 af "Central Unit for EU Administration" har opgraderet administrationen af EU-projektmidler. Ved udgangen af 2009 blev al EU projektadministration samlet i den nye enhed. Antallet af ansøgninger til EU-midler er i 2009 øget med 25 %. Det er lykkedes at opnå en succesrate på mere end 40 % til EU's 7. rammeprogram (FP7). Det er meget positivt, eftersom FP7 har bedre finansiering end andre programmer. Samtidig har CBS for første gang søgt to Starting grants (for yngre forskere) fra Det Europæiske Forskningsråd. Den ene fra forskningsmiljøet "Open Innovation" og den anden fra Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse.

Samlet set har CBS modtaget 16,9 mio. kr. i EU-bevillinger i 2009. I 2008 var tallet 9,2 mio. kr. Målsætningen om at kvalitets-sikre ansøgningerne gennem EU-enheden i Dekansekretariatet for Forskning er således nået.

FORSKERUDDANNELSE

CBS fortsætter udviklingen af forskeruddannelsen under den nye struktur med tre ph.d.-skoler. Det er stadig en udfordring at skaffe midler til ph.d.-stipendier, men i 2009 lykkedes det at udvide antallet markant fra de ca. 50 ph.d.-studerende, som årligt er blevet optaget.

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

"... STYRKE FORSKERUDDANNELSEN, HERUNDER SAMARBEJDET MED ERHVERVSLIVET OM UDDANNELSE AF ERHVERVSFORSKERE"

For det første fik CBS del i globaliseringsmidlerne, som gav et løft på fem stipendier. For det andet har vi for alvor fået adgang til Erhvervs-ph.d.-ordningen, og i 2009 startede syv nye erhvervs-ph.d.-studerende, bredt repræsenteret i de faglige miljøer. Endelig lykkedes det på baggrund af en stor indsats fra mange miljøer at opnå et godt resultat

ved uddelingen af de såkaldte "mobilitetsstipendier". Det Frie Forskningsråd under Videnskabsministeriet tildelte CBS en bevilling på 23 mio. kr. til 10 ph.d.-stipendier. Forskningsmiljøerne Financial Risk Management og Open Innovation har hver fået fem mobilitetsstipendier. Rådet har givet stipendierne til større forskningsgrupper, hvor de studerende indgår i et stærkt miljø med mulighed for flere vejledere og et bredt udbud af ph.d.-kurser. Begge miljøer er i forvejen udpeget som World-Class Research Environments.

INTERNATIONAL REKRUTTERING

Rekrutteringen af ph.d.-studerende bliver i stigende grad international. CBS har pt. 44 udenlandske ph.d.-studerende ud af i alt 197. I efteråret resulterede et åbent opslag i 230 ansøgninger fra hele verden. Dermed er der for alvor taget hul på den internationale rekruttering, og grundlaget for et kvalificeret ansøgerfelt er skabt. Antallet af ansøgere afspejler den generelt voksende interesse for den traditionelle forskeruddannelse. Det samme gælder erhvervs-ph.d.-ordningen, hvor virksomhederne har fået øjnene op for potentialet i den samfundsvidenskabelige forskning.

Rekrutteringen af ph.d.-studerende bliver i stigende grad international. CBS har pt. 44 udenlandske ph.d.-studerende ud af i alt 197.

DAGUDDANNELSER

"Hvis vi fortsat vil være de unges foretrukne uddannelsessted, skal vi hele tiden forbedre vores ideer til, hvordan hver enkelt kan udvikle sit potentiale" Jan Molin, uddannelsesdekan



DAGUDDANNELSER

	2005	2006	2007	2008	2009
Studerterårsværk (STÅ)	8.339	8.418	9.023	8.795	9.468
STÅ / VIP og DVIP årsværk	11,8	12,5	13,4	13,0	13,5
Samlet optag					
Bachelor	2.434	2.484	2.614	2.384	2.347
Kandidat	1.799	2.100	2.162	2.424	2.526
Samlet studenterbestand					
Bachelor	6.048	6.209	6.602	6.425	6.401
Kandidat	6.037	5.861	6.194	6.083	6.761
Bekæftigelsesgrad*					
Kandidat, Erhvervsøkonomiske CBS dimittender	74%	78%	82%	79%	82%
Kandidat, Erhvervshumanistiske CBS dimittender	67%	66%	80%	81%	86%

*Bekæftigelsesgraden baserer sig på opgørelser fra VTU, jf. VTU's hjemmeside. Tallene er opgjort på baggrund af data fra Danmarks Statistik dog således at 2008-tallet er en måling foretaget på registreringer fra 2006.

ELITESATSNING

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

"... UDVIKLE UDDANNELSESFORLØB MÅLRETTET SÆRLIGT GODE STUDERENDE FOR AT GIVE DEM MULIGHED FOR AT UDVIKLE SIG MAKSIMALT"

I første ansøgningsrunde søgte universiteterne om eliteuddannelserne, mens det i 2. runde gjaldt elitemoduler. Modulerne er en ny type forløb, som giver dygtige studerende mulighed for at erstatte ordinære fagelementer på deres kandidatuddannelse med særligt krævende og udfordrende moduler. Ud over et samspil mellem elitestuderende og øvrige kandidatstuderende er et af formålene at give universiteterne og de studerende mere fleksible muligheder for at tilrettelægge uddannelserne. CBS havde søgt om støtte til fem elitemoduler og fik elitetaxameter til følgende tre:

- It-baseret modellering af forsyningskæder og implementering
- IT Excellence
- Internship in International Entrepreneurship

Internship in International Entrepreneurship har kørt som valgfag siden sommeren 2009, mens de to øvrige havde for få ansøgere og derfor ikke blev oprettet. Forklaringen på de manglende ansøgere er sandsynligvis for sen og for minimal markedsføring. Dekansektariatet for Uddannelse vil tage initiativ til en tidligere og mere massiv markedsføring, inden valgfagene bliver udbudt igen i 2010.

ELITE MSC IN INTERNATIONAL LAW, ECONOMICS AND MANAGEMENT

Uddannelsen udbydes af KU og CBS i fællesskab. 18 af 22 ansøgere blev optaget på den første årgang, og heraf er de 11 internationale studerende, og størstedelen af dem har en østeuropæisk baggrund. Den parallelle indskrivning på KU og CBS gav systemmæssige udfordringer, ligesom danske eksamensformer og normer har krævet en tilvænnning fra de internationale studerende. Flere førende danske virksomheder, heriblandt A.P. Møller - Mærsk Gruppen, har allerede udtrykt interesse for fremtidige kandidater fra uddannelsen.

ELITE MSC IN ADVANCED ECONOMICS AND FINANCE (CAND.OECON.)

18 nationaliteter er repræsenteret på uddannelsen, hvor også de danske studerende har en international baggrund med en bachelor fra udlandet. 18 ud af 25 studiepladser blev besat på den første årgang. Ansøgerne var kvalificerede, men pga. en senere optagelsesprocedure på CBS end i udlandet var en del studerende optaget på et udenlandsk universitet, da tilbuddet fra CBS kom. Proceduren er lavet om, så de studerende fra 2010 kan tilbydes en studieplads tidligere. Udover den stærke internationale profil, er de studerende kendetegnet ved en hurtig faglig udvikling.

ACE DENMARK – AKKREDITERING

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010: "KVALITET I ALLE AKTIVITETER"

HA(mat.), cand.merc.(mat.), cand.merc. og cand.merc.aud. har alle fået den lovpligtige akkreditering af ACE Denmark. Alle uddannelserne er kommet gennem processen uden anmærkninger, og det er samtidig lykket at få lavet et effektiv intern procedure for akkrediteringsprocessen. Det skyldes ikke mindst et godt samarbejde mellem Business Intelligence, Learning Lab, Dekanssekretariatet for Uddannelse og studielederne. HA – Almen Erhvervsøkonomi, BSc in International Business og BSc in Business Administration and Service Management er alle i en akkrediteringsproces. Afgørelsen falder i løbet af foråret 2010.

FAKTA

ACE Denmark

National, uafhængig akkrediteringsinstitution, der skal sikre og dokumentere kvalitet og relevans af videregående uddannelser ved de danske uddannelsesinstitutioner gennem en faglig vurdering ud fra centralt fastsatte kriterier.

NYE/REFORMEREDE UDDANNELSER

Tre helt nye og tre reformerede uddannelser er det blevet til i 2009, hvilket er det højeste antal nogensinde på et år.

På bachelorniveau udbød CBS en ny HA-uddannelse, der integrerer fagområderne erhvervsøkonomi og sociologi: BSc in Business Administration and Sociology. Det er første gang i Europa, at man får mulighed for at kombinere disse to områder på universi-

Bacheloruddannelserne inden for sprog, kommunikation og kultur er nu endnu mere tidssvarende.

tetsniveau. Derudover har vi gjort vores bacheloruddannelser inden for sprog, kommunikation og kultur endnu mere tidssvarende med de to nye uddannelser BA i Engelsk og Organisationskommunikation og BA i Interkulturel Markedskommunikation. På kandidatniveau har it-uddannelsen gennemgået en forandring, og cand.merc.(it.) fungerer nu bl.a. som overbygning til bacheloruddannelserne i erhvervsøkonomi og it, HA(it.) og BA in Information Management, (BA.im).

Den nye konstruktion er et eksempel på, hvordan vi i fremtiden kan håndtere udfordringen i, at en del studerende skifter uddannelse efter endt bachelor. Frem for en overbygning til hver enkelt bacheloruddannelse kan en klyngekonstruktion, hvor flere

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010: "... UDVIKLE UDDANNELSESFORLØB MÅLRETTET SÆRLIGT GODE STUDERENDE FOR AT GIVE DEM MULIGHED FOR AT UDVIKLE SIG MAKSIMALT"

studier går sammen om en overbygning være en løsning. Vi forventer, at det kan afhjælpe situationer, hvor kandidatuddannelser har vanskeligt ved at opnå tilstrækkelig volumen til at opretholde kvaliteten og en tilfredsstillende økonomi.

Cand.soc.-uddannelserne giver os mulighed for at optage samfundsvidenskabelige og andre ansøgere uden erhvervsøkonomisk baggrund. I år har vi tilføjet to nye cand.soc.'er til paletten, nemlig MSocSc in Organizational Innovation and Entrepreneurship og MSocSc in Service Management.

ANSØGNING OG STUDIESTART

Mentorordningen, der begyndte som et pilotprojekt i 2007, er blevet evalueret og revideret. I forhold til ressourceforbruget benyttede få studerende tilbuddet. I 2009 bruger 2/3 af de studerende ordningen – en betragtelig forøgelse.

I sin nye form har den øget fokus på de faglige udfordringer, ligesom studielederne i højere grad er blevet inddraget. Der er desuden skabt større opmærksomhed om ordningen, ligesom andelen af gruppemøder er øget. Ordningen evalueres i 2010, og de næste års udfordringer bliver en endnu mere markant inddragelse af de faglige miljøer samt at skabe en tættere kobling mellem intro- og mentorordningen.

1. september 2009 afholdt CBS, som et nyt initiativ, en Responsibility Day for de nyoptagne studerende. Dagen satte fokus på etik, bæredygtighed og CSR blandt studerende og på CBS. Initiativet, der bliver en årligt tilbagevendende begivenhed, ligger i naturlig forlængelse af CBS' tilslutning til FNs Principles for Responsible Management Education (UN PRME), som skete i august 2008. Også arbejdet med at udvikle en Green Campusstrategi er blevet sat i gang og skal også ses sammen med tilslutningen til UN PRME.

◎ GENNEMFØRSEL PÅ NORMERET STUDIETID

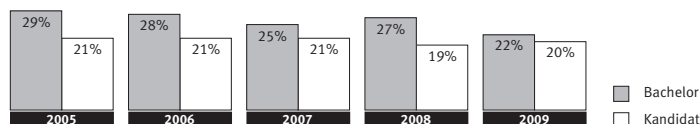
	2005	2006	2007	2008	2009
Bachelor	54%	54%	55%	58%	60%
Kandidat	9%	14%	21%	17%	14%

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

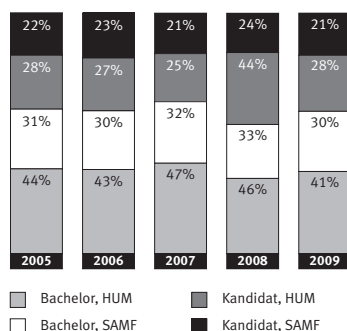
”... ØGE INDSATSEN FOR AT MINDSKE FRAFALDET OG SÆNKE GENNEMFØRSELSTIDEN PÅ UDDANNELSERNE Gennem SKABELSE AF ET KVALITATIVT VELFUNKERENDE STUDIELIV”

◎ GENNEMFØRSEL OG FRAFALD

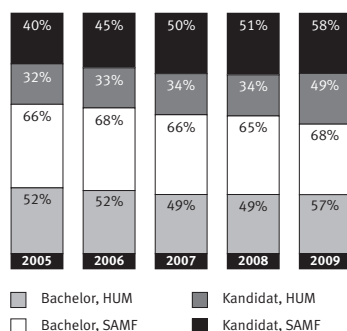
FRAFALD EFTER 1. STUDIEÅR



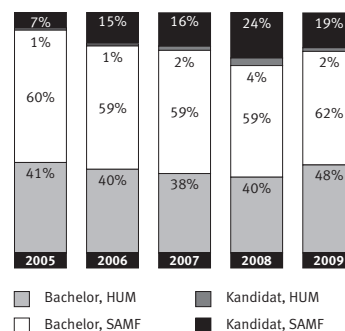
FRAFALD EFTER NORMERET TID + 1 ÅR



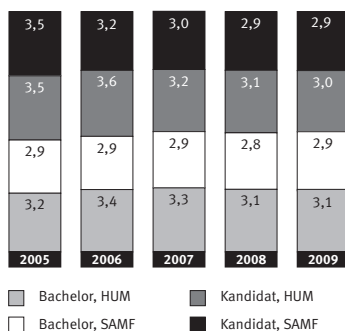
GENNEMFØRSEL NORMERET TID + 1 ÅR



GENNEMFØRSEL, NORMERET TID



GENNEMFØRSELSTID (ÅR)



» FORTSAT FRA SIDE 15

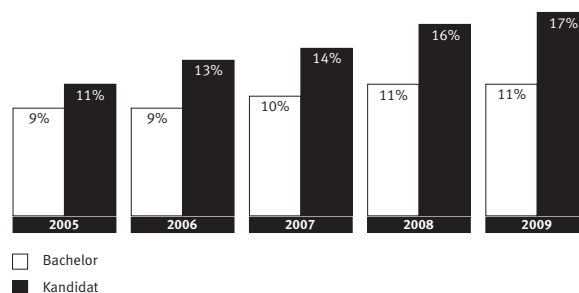
STOR SØGNING TIL BACHELORUDDANNELSER

Rekordmange ansøgere samt Videnskabsministeriets opfordring til de unge om at komme hurtigere i gang med en videregående uddannelse var med til at hæve årets adgangskvotienter på stort set alle bacheloruddannelser. Det indikerer, at uddannelsesudvalget modsvarer de potentielle studerendes interesser, og samtidig glæder vi os over, at vi har optaget flere ansøgere på deres 1. prioritet end tidligere. 42 % af ansøgningerne i kvote 2 var 1. prioriteter, hvilket er en stigning på 5 % i forhold til sidste år. På samtlige uddannelser er der modtaget flere 1. prioritetsansøgninger, end der er udbudte pladser, og der er grund til at tro, at den udvikling vil afspejle sig i et mindre frafald. De to uddannelser, som det er vanskeligst at komme ind på, er BSc in International Business og BSc in International Business and Politics, der kræver et snit på henholdsvis 10,9 og 10,3. De høje adgangskvotienter vidner om, at mange kvalificerede potentielle studerende måtte afvises, og det er bekymrende i en situation, hvor et højt og stigende uddannelsesniveau er nødvendigt, hvis danske virksomheder skal begå sig i den globale konkurrence på viden og innovation. Med de nuværende bevillinger har CBS hverken fysiske eller undervisningsmæssige ressourcer til at optage flere studerende, selvom der er velkvalificerede unge mennesker, der ønsker at studere på uddannelserne.

Der er optaget flere ansøgere på deres 1. prioritet end tidligere. 42 % af ansøgningerne i kvote 2 var 1. prioriteter, hvilket er en stigning på 5 % i forhold til sidste år.

FAKTA

ANDEL AF UDENLANDSKE STUDERENDE



ADGANGSBEGRÆNSNING

Bestyrelsen besluttede i august, at CBS skulle anmode Videnskabsministeriet om at få adgangsbegrænsning til cand.merc.-uddannelsen på maksimalt 1.400 studerende årligt og til MSc in International Business and Politics på 120 studerende. Den markante stigning i antallet af ansøgere til kandidatuddannelserne i 2009 – hvor mere end 50 % nu kommer fra andre danske og udenlandske universiteter (især i EU) – forventes at fortsætte de kommende par år. Da ressourcerne på områder som lokale kapacitet og fastlærerdækning allerede nu er trængte, vil dette være en alvorlig trussel mod uddannelseskvaliteten, ikke mindst på de engelsksprogede cand.merc.-linjer, hvor søgningen er størst. Begrænsningen vil stort set fastholde det nuværende niveau for antallet af optagne studerende. Den vil desuden kun i mindre omfang påvirke vores egne bachelorer, der har krav på at fortsætte på den kandidatuddannelse, som er den naturlige overbygning på deres bachelorstudium (hvis det sker umiddelbart efter bestået bachelor-eksamen). Adgangsbegrænsningen træder i kraft fra optaget i sommeren 2010.

EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

”... SKABE SAMMENHÆNG I UDBUDET AF DIPLOMPROGRAMMER, MASTERPROGRAMMER OG KORTE KURSER”

”... ØGE UDBUDET AF MODULARISEREDE PRODUKTER OG KORTE KURSER”

⊙ EFTER- OG VIDEREUDDANNELSE

	2005	2006	2007	2008	2009
Diplom og executive master					
Omsætning (mio. kr.)	-	82,7	96,6	106,3	114,07
Antal årstuderende	1.672	1.417	1.374	1.456	1.557
Antal programmer	20	18	18	18	19
Executive education (HHE)					
Omsætning (mio.kr.)	21,5	23,3	26,5	29,1	28,2
Antal udbudte kurser	35	42	45	58	49
Antal udbudte kursusdage	159	215	235	278	244

MASTER OF CORPORATE PERFORMANCE

En ny executive-uddannelse, Master of Corporate Performance, er blevet akkrediteret, og det første hold vil begynde i januar 2011. MCP er en forskningsbaseret uddannelse, som giver deltagerne ledelseskompeterencer og værktøjer til at måle, styre og forbedre organisationers præstationer. Målgruppen er erfarne ledere, konsulenter og eksperter i private, offentlige og frivillige organisationer.

STRATEGISK EFTERSYN OG FUSION AF EXECUTIVE UDDANNELSER

Sammen med konsulentbureauet Boston Consulting Group har ledelsen kortlagt efterspørgslen fra erhvervslivet og den offentlige sektor samt analyseret CBS' nuværende udbud af efter- og videreuddannelser. Et af de overordnede parametre er at undersøge, hvordan hele efteruddannelsesområdet kan blive en mere integreret del af CBS' øvrige organisation, forsknings- og uddannelsesvirksomhed. Dels for at opnå nye synergier og dels for at udnytte det fulde videnspotentiale inden for organisationen. I undersøgelsen er en række udfordringer inden for de fysiske, administrative og akademiske områder blevet klarlagt, ligesom den har leveret input til strategiprocessen samt til overvejelserne forud for omstruktureringen af executive-uddannelserne. Boston Consulting Group har lavet opgaven pro bono.

I december fusionerede CBS og Scandinavian International Management Institute (SIMI) sine internationale executive-uddannelser

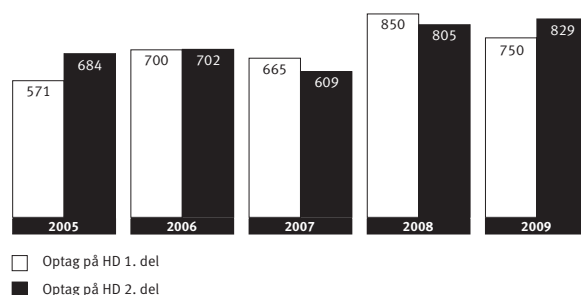
i en ny fælles organisation, hvor Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter bliver et vigtigt element. Målet er at styrke efter- og videreuddannelsesaktiviteterne og dermed skabe en bedre platform for international ekspansion på efteruddannelsesområdet. Aktiviteterne samles i en fondskonstruktion. CBS' og SIMIs EMBA-uddannelser koordineres, mens MBA in Shipping & Logistics fortsætter som separat uddannelse. CBS' øvrige specialiserede og public masters samt HD-uddannelserne overflyttes til uddannelsesdekanen. Ligeledes lægges Full-time MBA under uddannelsesdekanen. For at uddannelserne ved den nye enhed kan repræsentere et højt akademisk niveau er det bl.a. besluttet, at deres akkreditering opnås gennem CBS' kvalitetssikring af den akademiske standard.

VÆKSTPOTENTIALE FOR HD

For HD 1. del var optaget i 2009 væsentlig lavere end 2008², men dog fortsat højere end tidligere år. Der er de seneste år sket en væsentlig stigning i antallet af udbydere. Flere underafdelinger af universiteterne (tidligere handelshøjskolecentre) optager også HD-studerende. Desuden er der åbnet op for, at erhvervsakademierne også kan udbyde HD 1.del. Vi forventer derfor, at konkurrencen omkring HD-uddannelserne og især HD 1.del bliver væsentlig skærpet de kommende år.

Strategien for HD-området vil blive revideret, bl.a. med henblik på i højere grad at lancere HD som adgangsvej til en masteruddannelse. For at imødegå den øgede konkurrence er ambitionen at løfte kvaliteten og vækste ved at udvikle såvel den faglige som den pædagogiske kvalitet, øge ansættelsen af fastlærere og revidere markedsføringen af uddannelsen.

⊙ HD-OPTAGELSESTAL



² En ny bekendtgørelse førte til en markant stigning.

OFFENTLIG SEKTOR-OMRÅDET

Den fleksible Master i Offentlig Ledelse kom godt fra start med 180 ansøgere i efteråret 2009.

Det må dog forventes, at lanceringen af den nye executive-uddannelse på sigt vil påvirke ansøgertallene til Master of Public Administration og Master of Health Management, da uddannelserne har den offentlige sektor som fælles målgruppe. Den nye uddannelse adskiller sig dog fra de øvrige uddannelser qua sin fuldstændige fleksibilitet.

Den fleksible Master of Public Governance kom godt fra start med 180 optagede i efteråret 2009. Den nye master-uddannelse sker i tæt samarbejde med Københavns Universitet og adskiller sig fra de øvrige master-uddannelser i offentlig ledelse qua sin fuldstændige fleksibilitet. Hermed har CBS etableret et udbud af uddannelser til den offentlige sektor, der henvender sig til ansøgere med forskellige behov. Uddannelserne strækker sig fra at tilbyde meget fleksible og individuelle forløb til uddannelser som MPA og MHM, der tilbyder mere strukturerede og hold-baserede forløb.

FORMIDLING

"CBS' medarbejdere gør en stor formidlingsindsats og er bredt repræsenteret i pressen. De senere år spiller formidling desuden en større rolle i rapporteringen fra forskningsprojekter. Således omfatter nye projekter typisk en eksPLICIT formidlingsdel i planen for et forskningsprojekt". **Flemming Poulfelt, prodekan for formidling**



◉ FORMIDLING

	2005	2006	2007	2008	2009
Besøg på Experts@CBS	56.204	69.739	112.159	116.485	73.766
Antal presseklip	4.993	5.271	5.270	8.552	8.575
Antal formidlingsarrangementer	244	229	242	201	259
Antal formidlingsartikler	781	995	1.420	1.605	2.221

Note: Etableringen af en ny enhed, Press & Public Affairs, har skabt grundlag for en øget strategisk kommunikation med omverdenen. Det har vist sig i forbindelse med omtale af æresdoktorer, adjungerede professorer mm.

MEDIETRÆNING – FOKUS PÅ LEDERNE

Der er afholdt medietræningskurser siden 2004. Mere end 100 personer har været på kursus, hvoraf størstedelen har været forskere. Derfor blev der i 2009 lanceret et nyt velbesøgt kursus "Se og sælg den gode historie" målrettet administrative medarbejdere, ligesom der er afholdt et kursus for administrative ledere. Med henblik på at forny medietræningskurserne vil de blive revideret og relanceret i 2010.

For at sikre en tæt kontakt til medierne er der blevet lavet en undersøgelse af CBS' presserelationer blandt 20 nøglejournalister. Journalisterne fremhæver ekspertdatabase, Experts@CBS, positivt. Database indeholder knap 300 forskere, og der er i 2009 gjort en indsats for at øge antallet. Den største udfordring er proaktive forskningshistorier. Derfor er der indgået et samarbejde med den nationale forsknings-hjemmeside videnskab.dk, ligesom der bliver afholdt seminarer med journalister og relevante mediefolk for at styrke relationen mellem medarbejderne og medierne.

◉ MEDIESAMARBEJDE

Danskernes Akademi

CBS har sammen med en række andre universiteter indledt et samarbejde med DR om Danskernes Akademi, der er en række udsendelser baseret på forskning og viden. I første omgang lægger DR selv studie og ressourcer til optagelserne, men på sigt er det meningen, at universiteterne skal være selvproducerende. Hvordan CBS fremover skal være involveret i Danskernes Akademi er fortsat på tegnebrættet. Udsendelserne bliver sendt fra 2010.

Det drøftes løbende, hvordan formidlingsvirksomheden kan styrkes. Som led heri overvejes, om CBS fx skal satse stærkere på nye medier samt TV-mediet.

FORMIDLINGSPRISER

NATIONAL FORSKNINGSFORMIDLINGSPRIS

I forbindelse med Forskningens Døgn fik lektor Maja Horst, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Forskningskommunikationsprisen 2009, som bliver uddelt af Videnskabsministeriet. Hun fik prisen for sin involverende formidling af kontroversielle teknologier og forskningsre-

sultater eksempelvis inden for stamcelleforskning. Videnskabsministeren lagde vægt på, at Maja Horst viser, at forskning kan formidles med andet end ord, og at forskningsformidling anno 2009 er en levende, lærende og involverende disciplin. I 2008 modtog professor Ove K. Pedersen fra International Center for Business and Politics prisen. Det er dermed andet år i træk, at en samfundsforsker fra CBS bliver hædret for sin formidling.

Ved Forskningens Døgn i april kunne vi atter konstatere, at vi har vanskeligt ved at tiltrække den brede befolkning, som er formålet med videnskabsfestivalen. Intentionen i 2010 er derfor at målrette CBS's program mod erhvervslivet for herigennem at udnytte vores kernekompetence samt sikre den størst mulige effekt i forhold.

FUHU FORSKNINGSFORMIDLINGSPRIS

Forskningsformidlingsprisen fra Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse har til formål at sikre et fortsat markant fokus på formidling samt at belønne og stimulere forskere til at fortsætte ad det positive spor, CBS har lagt på formidlingsfronten.

Lektor Maja Horst, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, fik den ene pris for at have skabt en ny dimension i samfundsvidenskabelig formidling, mens professor Jesper Rangvid, Institut for Finansiering, fik den anden pris. Hans eksponering i medierne er mangedoblet, og han er en kompetent og engageret forsker, som formår at formidle komplicerede økonomiske forhold på en faglig kvalificeret og forståelig måde.

© INTERN PRISUDELING

”Forskning med værdi”

CBS har de seneste år ønsket at belønne forskning, der har skabt resultater i form af fx nye processer eller produkter, øget indtjening eller flere arbejdspladser. I 2009 deltes prisen mellem to forskere:

- Professor Majken Schultz, Institut for Organisation, fik prisen for at have bidraget til en mere helhedsorienteret forståelse af branding, der har gjort virksomhederne bedre i stand til at skabe åbne og mere innovative relationer mellem kunder og medarbejdere.
- Professor Mette Morsing, Centre for Corporate Social Responsibility, fik prisen for at have samarbejdet med en lang række virksomheder og sat sit præg på deres indsats i relation til corporate social responsibility.

ADMINISTRATION

"Vores ambition og udfordring er at udvikle CBS' administration til den mest effektive i den danske universitetsverden".

Peter Pietras, universitetsdirektør



ADMINISTRATIVE UDVIKLINGSPROJEKTER

I 2008 blev et treårigt udviklingsprojekt sat i gang. Målet er at opdatere de administrative systemer til en moderne og sammenhængende konsolideret platform samt at sikre at arbejdsgange og systemer lever op til regler og styringsbehov.

Desuden skal projektet bidrage til en effektivisering af arbejdsgange, aflastning af arbejdspress samt mulighed for øget selvbetjening og hurtigere sagsbehandling. Med implementering af nyt journaliseringssystem og intranet i foråret 2009 har CBS skabt et fundament for bedre journalisering samt styrkelse af den interne kommunikation. Økonomisystemet og HR systemet er planmæssigt installeret og arbejdsgange omlagt, og den endelige implementering samt kompetenceudvikling vil ske i 2010. Projekterne har fulgt budgetterne.

UDDRAG FRA CBS STRATEGI 2008-2010:

"... STYRKE DEN ADMINISTRATIVE INFRASTRUKTUR"

UDLEJNING AF KOLLEGIEVÆRELSE

Udlejning af kollegieværelser til internationale studerende har været genstand for en del omtale i medierne, da studerende har klaget over huslejernes størrelse. Nogle af sagerne er afgjort i henholdsvis huslejenævnet og huslejeankenævnet i Københavns Kommune til fordel for de studerende, andre i samme nævn giver kun delvist de studerende medhold, mens Frederiksberg Huslejenævn har givet CBS fuldt medhold i nogle sager. CBS har valgt at indbringe de tabte sager fra Huslejeankenævnet i København for Boligretten, da vi ikke mener, at huslejenævnet har taget højde for, at lejebetalingen dækker mere end blot husleje. Betalingen dækker blandt andet også el, vand, varme, møblering, internetadgang, rengøring, inspektørservice mm. Sagerne er ikke afgjort, men det forventes, at der vil falde afgørelser i løbet af 2010.

CAMPUS

I november blev Råvarebygningen indviet. Den rummer både kontormiljøer, studiefaciliteter samt en faciliteter til workshops, møder og seminarer. Byggeriet er sket i et vellykket samarbejde mellem totalrådgiver, ingeniører, hovedentreprenør og CBS. CBS BYG har en stor del af fortjenesten for, at projektet er blevet gennemført inden for såvel tids- som budgetramme.

UDVIKLING

Organisationsændringer

- De decentralt ansatte økonomimedarbejdere i Fællesadministrationen er ultimo 2009 samlet i en central supportfunktion. Intentionen er at bringe økonomistyringen i de forskellige enheder op på et højere kvalitetsniveau i forhold til både systemer, arbejdsgange og kompetencer.
- For at styrke relationerne til erhvervslivet og det omgivende samfund er Business Relations og Communications & Marketing slået sammen til én enhed, og der er oprettet en ny enhed for Press & Public Affairs. Justeringen skal ruste os bedre til det intensiverede samspil med offentligheden, pressen, virksomhederne og med alumni. Ændringen har styrket vores relationer til medierne, og i forbindelse med forhandlinger om Finansloven fik CBS en markant position i den offentlige debat om taxametertilskuddene.
- En ny juridisk enhed er blevet dannet i Fællesadministrationen og skal sikre, at videndeling, videreudvikling og gensidig backup blandt juristerne i Ledelsessekretariatet, Campus Services, Dekansekretariatet for Uddannelse og Studieadministrationen bliver bedre.

STUDIEADMINISTRATION

På baggrund af blandt andet problemer ved studiestarten 2008 har vi i 2009 gennemført en undersøgelse af studieadministrationen blandt 600 studerende. Der er ifølge den ikke grundlæggende problemer i studieadministrationens arbejde, men den fysiske og virtuelle kommunikation er de kritiske områder. På baggrund af undersøgelsen vil fokusområder i 2010-2012 være:

- Studieadministrativt projekt, der skal fjerne de systemmæssige og strukturelle problemer samt gøre de studenterrettede digitale tjenester mere brugervenlige og gennemsigtige
- Visiteringsløsninger
- Frigørelse af ressourcer fra bureaukratiske processer til serviceledelse.

Desuden blev der bevilliget 3 mio. kr. til at sikre det systemmæssige fundament for studiestarten.

For at kvalitetssikre eksamensprocesserne er tre afdelinger: eksamensklager, lokaleadministration og tilsyn i november blevet samlet i én enhed. På den lange bane skal initiativet give bedre eksamener – færre fejl, mere klare procedurer, større fokus på det faglige indhold m.m.

For at kvalitetssikre eksamensprocesserne er tre afdelinger: eksamensklager, lokaleadministration og tilsyn i november blevet samlet i én enhed.

Den uddannelsesopdelte administration af studiernes valgfag blev i 2008 erstattet af ét tværgående sekretariat. Et af formålene var større gennemsigtighed, og det er nu blevet muligt for samtlige studerende at se det samlede udbud af valgfag. Det gør det nemmere at være fleksibel og vælge et valgfag fra et andet studium, ligesom det vil gøre det tydeligere for CBS, hvorvidt udbuddet af valgfag matcher efterspørgslen.

UNIVERSITY GOVERNANCE

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt³ udgør rammen om universitets udvikling, drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af videnskabsministeren.

CBS har en to-strengt ledelsesstruktur. Bestyrelsen har jf. loven eksternt flertal. De eksterne medlemmer udpeges i kraft af deres personlige kompetencer. De er uafhængige af hinanden og af CBS. Bestyrelsen sammensættes ud fra et helhedssyn og et komplementaritetsprincip, der sikrer repræsentation af brancher, sektorer, kompetencer, erfaringsbaggrund og køn. De eksterne medlemmer udpeges af den siddende bestyrelse i dialog med Foreningen til Unge Handelsmænds Uddannelse – FUHU – der repræsenterer et bredt udsnit af dansk erhvervsliv. Bestyrelsen vil i 2010 revurdere den nuværende strategi for bestyrelsens sammensætning.

Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder. Direktionen består af rektor, uddannelsesde-

kan, forskningsdekan og universitetsdirektør. Rektor og bestyrelsesformanden vil i 2010 revurdere den nuværende strategi for direktionens sammensætning.

Bestyrelsen har fastsat forretningsordener for bestyrelsen og direktionen. Forretningsordenerne gennemgås årligt. Formanden gennemfører årligt individuelle samtaler med bestyrelsens medlemmer med henblik på at evaluere bestyrelse og direktion. Som et led heri evaluerer bestyrelsens medlemmer formanden. Bestyrelsen drøfter efterfølgende evalueringens resultater som et lukket mødepunkt. Direktionen deltager ikke, men orienteres efterfølgende om relevante konklusioner.

Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på CBS' hjemmeside⁴.

CBS' bestyrelse følger de anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark⁵, som er formuleret i 2003 af et udvalg, nedsat af videnskabsministeren med Lars Nørby Johansen som formand. CBS afviger fra anbefalingerne på følgende områder:

⦿ DIREKTION

Rektor Finn Junge-Jensen (til 31/7)
Rektor Johan Roos (fra 1/8)
Forskningsdekan Alan Irwin
Uddannelsesdekan Jan Molin
Universitetsdirektør Peter Pietras.

⦿ BESTYRELSE



Direktør Anders Knutsen,
formand



Adm. direktør, TV2/Danmark,
Merete Eldrup, næstformand



Vice President, Microsoft EMEA,
Klaus Holse Andersen



Koncerndirektør, TDC A/S,
Eva Berneke



Stud.merc. (psyk.)
Uffe Arnesen Gade (til 31.8)*



Sekretariatsleder, Økonomisk
Institut, Patrick Gram*



Adm. direktør, Kommunernes
Landsforening, Peter Gorm Hansen



Professor, Institut for
Organisation, Kristian Kreiner*



Professor, Institut for Regnskab
og Revision, Thomas Plenborg*



Landechef, Nordea,
Peter Schütze



Stud.merc.(dat.)
Henrik Thorn*

Stud.soc. Kristian Holmgaard
Bernth (fra 1.9)*

*) Valgt af og blandt CBS' medarbejdere
hhv. studerende.

³ http://cbs.dk/om_cbs/menu/vedt_gter ⁴ http://cbs.dk/om_cbs/menu/bestyrelse

⁵ <http://videnskabsministeriet.dk/site/forside/publikationer/2004/anbefalinger-for-god-universitetsledelse-i-danmark>

3.1.11: "Der skelnes ikke lønmæssigt mellem bestyrelsesmedlemmerne": CBS' bestyrelse ønsker at give de medarbejder- og studentervalgte medlemmer samme vilkår som de eksterne medlemmer, men dette er ikke

"Whistle-blowing": CBS' bestyrelse vil drøfte dette spørgsmål i 2010.

muligt under den nuværende lovgivning. CBS er derfor ikke i stand til at følge denne anbefaling.

3.1.12.b: "Møderne holdes for lukkede døre": Det er ikke muligt under den nuværende lovgivning at gennemføre bestyrelsens møder bag lukkede døre, men CBS benytter muligheden for at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for at fremme rammerne om den åbne debat om temaer af strategisk rækkevidde.

3.1.12.d: "Whistle-blowing": CBS' bestyrelse vil drøfte dette spørgsmål i 2010.

3.2.1: "Det generelle forhold til interessenterne": En kommunikationsstrategi, der blandt andet vil omfatte relationen til interessenterne, er under udarbejdelse.

3.3.2: "Relationen mellem bestyrelsesformanden og rektor": Der er ikke udformet skriftlige retningslinjer på dette område. I henhold til direktionens forretningsorden er der løbende kontakt mellem formand og rektor, der er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold.

Selvom CBS som selvejende institution i den offentlige forvaltning ikke omfattes af de danske regler for Corporate Governance, vil bestyrelsen i 2010 drøfte, i hvilket omfang de reviderede anbefalinger fra Komiteen for God selskabsledelse⁶ giver anledning til at ændre den nuværende governancepraksis på CBS.

CBS er underlagt Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. CBS har valgt at tilknytte Ernst & Young.

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER

Januar

Februar

Studieadministration og -administrative systemer • Universitetsevaluering • Økonomistyring og budgetmodel • Risikostyring • Corporate governance

Marts

April

Campus • Universitetsevaluering • Økonomistyring og budgetmodel

Maj

Juni

Studieadministration og -administrative systemer • McKinsey-undersøgelse • Universitetsevaluering • Økonomistyring og budgetmodel • Risikostyring

Juli

August

September

Oktober

Studieadministration og -administrative systemer • Økonomistyring og budgetmodel

November

December

Campus • Økonomistyring og budgetmodel

CAMPUS

Behandling af "Campusplan 2009-2018" med revurdering af fornøden indsats på baggrund af voksende mismatch mellem lokalemassen og de prognostiserede behov.

STUDIEADMINISTRATION OG -ADMINISTRATIVE SYSTEMER

Status, opfølgning og drøftelse af planer for udvikling af først økonomistyring og ledelse, dernæst systemer og processer samt forbedret kommunikation med de studerende og håndtering af kritik fra de studerende.

MCKINSEY-UNDERSØGELSE

Behandling af den sammenlignende undersøgelse af de danske universiteter for så vidt angår taxameterstørrelse og omfang af administrationsomkostninger.

UNIVERSITETSEVALUERING

Proces, høringssvar og besøg ifm. Videnskabsministeriets evaluering af universitetsloven og fusionerne – ved internationalt panel.

ADMINISTRATIVE SYSTEMER OG EFFEKTIVISERING AF ADMINISTRATIONEN

Løbende afrapportering og opfølgning på treårsplaner for implementering af nye systemer og processer til understøttelse og effektivisering af administrationen på områderne it, journalisering, økonomi og HR.

ØKONOMISTYRING OG BUDGETMODEL

Løbende drøftelse af optimering af økonomistyring, budgetmodel og budgetopfølgning, herunder håndtering af decentral opsparing, disponering af Ledelsespulje samt rapportering.

RISIKOSTYRING

Fastlæggelse af kort og fokuseret CBS-model for risikostyring med centrale økonomiske og ikke-økonomiske risikofaktorer for CBS, inkl. vurdering af risikoniveau, effekt og ansvarsplacering.

CORPORATE GOVERNANCE

Udmøntning af særlige CBS-karakteristika for Corporate Governance – opfølgning på drøftelse ifm. Årsrapport 2008.

⁶ Anbefalingerne forventes offentliggjort i april 2010.

PÅTEGNINGER

LEDELSESPÅTEGNING

Bestyrelsen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for Copenhagen Business School, CBS.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. til universiteterne.

Det tilkendes gives hermed:

1. at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målostillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,
2. at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis, og
3. at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

Frederiksberg, 17. april 2009

Finn Junge-Jensen
Rektor

Peter Pietras
Universitetsdirektør

Jan Molin
Uddannelsesdekan

Alan Irwin
Forskningsdekan

Godkendt af bestyrelsen for Handelshøjskolen i København på møde den 17. april 2009:

Anders Knutsen
Formand

Merete Eldrup
Næstformand

Klaus Holse Andersen

Eva Berneke

Uffe Jørstad Gade

Patrick Gram

Peter Gorm Hansen

Kristian Kreiner

Thomas Plenborg

Peter Schütze

Henrik Thorn

REVISIONSPÅTEGNING

Den uafhængige revisors
påtegning

Til CBS' ledelse

PÅTEGNING PÅ ÅRSRAPPORT

Vi har revideret årsrapporten eksklusiv afsnittet "Afrapportering af Udviklingskontrakt 2008" for CBS for perioden 1. januar - 31. december 2008 omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance og noter. Årsrapporten aflægges efter Bekendtgørelse nr. 1373 af 10.12.2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne.

LEDELSENS ANSVAR FOR ÅRSRAPPORTEN

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med statens regnskabsregler. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne. Herudover er det ledelsens ansvar, at de dispositioner, der er omfattet af årsrapporten, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

REVISORS ANSVAR OG DEN UDFØRTE REVISION

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsrapporten på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder og god offentlig revisionsskik, jf. aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem videnskabsministeren og rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorloven § 9. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for institutionens udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af institutionens interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Revisionen omfatter desuden en vurdering af, om de dispositioner, der er omfattet af regnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

KONKLUSION

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af CBS' aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2008 samt af resultatet af CBS' aktiviteter og pengestrømme for regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2008 i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1373 af 10.12.2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne. Det er ligeledes vores opfattelse, at de dispositioner, der er omfattet af regnskabet, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåede aftaler og sædvanlig praksis.

ERKLÆRING OM UDFØRT FORVALTNINGSREVISION

I forbindelse med den finansielle revision af CBS' årsrapport for 2008 har vi foretaget en vurdering af, hvorvidt der for udvalgte områder er taget skyldige økonomiske hensyn ved forvaltningen af CBS, og at oplysningerne i årsrapporten om mål og resultater er dokumenterede og dækkende for CBS' virksomhed i 2008.

LEDELSENS ANSVAR

CBS' ledelse har ansvaret for, at der etableres retningslinjer og procedurer, der sikrer, at der tages skyldige økonomiske hensyn ved institutionens forvaltning, og at oplysningerne i årsrapporten om mål og resultater er dokumenterede og dækkende for CBS' virksomhed i 2008.

REVISORS ANSVAR OG DEN UDFØRTE FORVALTNINGSREVISION

I overensstemmelse med god offentlig revisionsskik, jf. aftale om interne revisioner ved universiteterne indgået mellem videnskabsministeren og rigsrevisor i henhold til Rigsrevisorloven § 9 har vi for udvalgte forvaltningsområder undersøgt, om CBS har etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning. Vi har endvidere stikprøvevist gennemgået oplysningerne i årsrapporten om mål og resultater for CBS. Vores arbejde er udført med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at forvaltningen på de udvalgte områder er varetaget på en økonomisk hensigtsmæssig måde, og at oplysningerne i rapporteringen om opfyldelse af resultatmålene er dokumenterede og dækkende for CBS' virksomhed i 2008.

KONKLUSION

Ved den udførte forvaltningsrevision er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at forvaltningen i 2008 på de områder, vi har undersøgt, ikke er varetaget på en økonomisk hensigtsmæssig måde, eller at oplysningerne i rapporteringen om mål og resultater ikke er dokumenterede og dækkende for CBS' virksomhed i 2008.

København, den 17. april 2009

Ernst & Young
Statsautoriseret revisionsaktieselskab

Bo Colbe
Statsautoriseret revisor

Lone Haudrum
Statsautoriseret revisor

RESULTATOPGØRELSE

		2009	2008
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Statstilskud direkte til CBS		810.094	714.500
Statstilskud søgt i konkurrence		60.668	58.383
Tilskud fra private og andre ikke-statslige enheder		49.882	46.111
Studerendes deltagerbetaling		124.322	107.932
Øvrige indtægter	2	81.674	68.396
Driftsindtægter i alt		1.126.640	995.321
Lønoms-kostninger	3	687.911	603.216
Husleje og ejendomsskatter		100.803	78.604
Bygningsdrift og -vedligeholdelse		47.266	42.321
Andre driftsomkostninger	4	203.842	200.592
Driftsomkostninger i alt		1.039.821	924.734
Resultat før afskrivninger og finansielle poster		86.819	70.587
Af- og nedskrivninger på bygninger	5	14.072	14.529
Af- og nedskrivninger på anlægsaktiver ex. bygninger		9.374	1.835
Resultat før finansielle poster		63.373	54.223
Finansielle indtægter		2.658	8.869
Finansielle omkostninger		36.529	36.478
ÅRETS RESULTAT		29.501	26.614

BALANCE

		2009	2008
AKTIVER	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.		15.175	936
Igangværende immaterielle anlægsaktiviteter		2.487	4.711
Immaterielle anlægsaktiver i alt		17.661	5.648
Grunde, bygninger og forbedringer	6	1.076.010	986.599
Grunde og bygninger under opførelse		1.868	53.671
IT udstyr m.v.		10.958	9.101
Materielle anlægsaktiver i alt		1.088.836	1.049.372
Kapitalandele		479	479
Huslejedeposita		28.285	27.672
Statsforskrivning		50.000	50.000
Finansielle anlægsaktiver i alt		78.764	78.151
Anlægsaktiver i alt		1.185.261	1.133.170
Tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser		21.851	32.389
Tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter		26.775	21.642
Andre tilgodehavender		4.402	13.785
Mellemværende med staten			6.900
Periodeafgrænsningsposter		2.423	13.242
Tilgodehavender i alt		55.451	87.958
Likvide beholdninger		150.324	128.315
Omsætningsaktiver i alt		205.775	216.273
AKTIVER I ALT		1.391.036	1.349.444

BALANCE

		2009	2008
PASSIVER	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Egenkapital ex. statsforskrivning		115.902	86.401
Statsforskrivning		50.000	50.000
Egenkapital i alt		165.902	136.401
Hensatte forpligtelser	7	12.155	14.680
Statsgæld		194.377	194.377
Prioritetsgæld		687.334	702.078
Mellemværende med staten		19.287	19.357
Langfristede gældsforpligtelser i alt	8	900.999	915.811
Leverandører af varer og tjenesteydelser		33.048	33.112
Feriepengeforpligtelse		77.214	66.038
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter		73.679	72.019
Anden kortfristet gæld		33.672	22.516
Periodeafgrænsningsposter		87.467	83.389
Periodiserede særbevillinger		6.831	5.478
Mellemværende med staten		69	
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		311.981	282.552
Gældsforpligtelser i alt		1.212.979	1.198.363
PASSIVER I ALT		1.391.036	1.349.444

PENGESTRØMSOPGØRELSE

		2009	2.008
	Note	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Årets resultat		29.501	26.614
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter		23.446	16.364
Ændring i tilgodehavender		32.507	-46.111
Ændring i kortfristet gældsforpligtelser		26.835	32.216
Pengestrøm fra driftsaktivitet		112.289	29.083
Investering i immaterielle anlægsaktiver		2.225	-4.711
Investering i materielle anlægsaktiver		-77.149	-71.486
Investering i finansielle anlægsaktiver		-613	-1.713
Pengestrøm fra investeringsaktivitet		-75.537	-77.910
Afdrag på prioritetsgæld		-14.813	-14.005
Optagelse af statslån og prioritetsgæld			
Afdrag på mellemværende med staten		69	-53
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet		-14.743	-14.058
Ændring i likviditet i alt		22.009	-62.885
Likvider pr 1. januar		128.315	191.200
Likvider pr 31. december		150.324	128.315

EGENKAPITALOPGØRELSE

Egenkapital pr 1. januar		86.401	59.787
Korrektion anlægsaktiver 2006			
Indskudt statsforskrivning - tilbageføres 2011		50.000	50.000
Overført resultat		29.501	26.614
Egenkapital pr. 31. december	9	165.902	136.401

NOTER TIL REGNSKABET

(alle beløb i 1.000 kr.)

NOTE 1. REGNSKABSPRAKSIS

CBS udarbejder regnskab i overensstemmelse med Bekendtgørelse nr. 1373 af 10. december 2007 om tilskud og regnskab mv. ved universiteterne. Årsrapporten præsenteres i DKK 1.000.

2009 er det femte år, for hvilket der udarbejdes årsregnskab efter omkostningsbaserede principper.

Anvendt regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år

Resultatopgørelsen

INDTÆGTER:

Statslige tilskud fra finansloven møntet direkte på CBS indregnes som indtægt for det år, de vedrører. Tilskuddet fra staten inkl. forventede taxameterindtægter udbetales med a conto beløb hver måned på baggrund af forventede studenterårsværk. I oktober opgøres det faktiske antal studenterårsværk, hvorefter der i årets sidste måneder reguleres i forhold til a conto udbetalingerne for året.

De eksterne tilskud og donationer, hvor der fra givers side er knyttet forudsætninger til anvendelsen, indregnes som indtægt, i takt med at omkostningerne afholdes. Hvis der ikke er knyttet forudsætninger til eksterne tilskud og donationer, indregnes disse som indtægt på tidspunktet for modtagelsen.

Deltagerbetaling for deltidsuddannelse/Åben Uddannelse og indtægter fra øvrigt salg eller udlejning indregnes som indtægt i det år, indtægten vedrører.

OMKOSTNINGER:

Omkostninger indregnes i det år, de vedrører; for varer og tjenesteydelser er leveringstidspunktet afgørende.

Finansielle omkostninger omfatter renter og bidrag mv. af lån samt amortisering af kurstab i forbindelse med låneomlægninger, jvf. Universitets- og Bygningsstyrelsens skrivelse til universiteterne af 19. december 2007. Hvis låneomlægning medfører, at nutidsværdien forbedres med 10 % eller mere, straks-afskrives kurstabsomkostningen vedr. det gamle lån; ellers fordeles kurstabet som omkostning over det omlagte låns restløbetid.

SKATTEPLIGT:

CBS er ikke skattepligtig.

Balancen

Inden for bekendtgørelsens rammer har CBS foretaget følgende valg:
- Bagatelgrænsen for indregning af anlægsaktiver er sat til 100.000 kr.

- Der foretages ingen bunkning af aktiver
- Omkostnings- og produktionslagre aktiveres ikke
- Nyopførte bygninger afskrives over 100 år, andre bygninger over 50 år fra ibrugtagningstidspunktet.

Der er indført en væsentlighedsgrense på 100.000 kr. for indregning af forbedringer.

GENERELT OM INDREGNING OG MÅLING:

Aktiver indregnes i balancen, når de forventes anvendt i mere end ét regnskabsår og kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når de er overvejende sandsynlige og kan måles pålideligt.

ANLÆGSAKTIVER:

Aktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Afskrivninger foretages lineært, og der anvendes ikke skrap-værdi.

Immaterielle anlægsaktiver omfatter færdiggjorte udviklingsprojekter, patenter, erhvervede koncessioner, licenser mv.

Immaterielle anlægsaktiver afskrives fra ibrugtagningstidspunktet over følgende levetider:

Egenudviklede it-systemer:	8 år
Videreudviklede standard it-systemer:	5 år
Patenter:	Rettighedens levetid
It-licenser/software:	3 år
Licenser, hvor varighed er kontraktligt fastsat:	Licensens levetid

Udviklingsprojekter aktiveres, når de af CBS' bestyrelse kan godkendes som værende strategisk værdifulde og i øvrigt har en væsentlig størrelse og levetid.

Interne ressourcer i form af løn mv. anvendt i udviklingsfasen indregnes, når de udgør en væsentlig del af de samlede udviklingsomkostninger og resulterer i en reel værdiforøgelse. Indirekte produktionsomkostninger medtages i det omfang, de kan defineres og henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde.

Uddannelses- og forskningsaktiviteter aktiveres ikke med undtagelse af aktiviteter, der kan defineres og identificeres, og hvor den tekniske og kommercielle udnyttelse/et potentielt marked kan påvises.

Patenter måles som færdiggjorte udviklingsprojekter. I kostprisen indgår eksterne omkostninger, der er medgået til undersøgelser af opfindelserne og registrering af patenterne. Rettigheden afskrives over dens faktiske levetid.

Erhvervede koncessioner, licenser mv. omfatter for CBS' vedkommende primært softwarelicenser. De indregnes med værdien af eventuelle engangsbetalinger ved anskaffelsen samt værdien af betalinger, som dækker mere end ét år.

Materielle anlægsaktiver omfatter grunde og bygninger, indretning af lejede lokaler, produktionsanlæg og maskiner, transportmateriel, it-udstyr, inventar samt materielle anlægsaktiver under opførelse.

**DE MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER AFSKRIVES FRA
IBRUGTAGNINGSTIDSPUNKTET OVER FØLGENDE LEVETIDER:**

Nyopførte bygninger:	100 år
Bygningsforbedring / totalrenovering	80 år
Andre bygninger:	50 år
Installationer:	20 år
Indretning af lejede lokaler:	10 år
Produktionsanlæg og maskiner:	10 år
Biler:	5 år
It (hardware, av-udstyr og lign.):	3 år
Inventar:	3 år

Desværre har fortegnelsen over levetider for materielle anlægsaktiver været ufuldstændig de sidste år, idet levetiden for bygningsforbedringer / totalrenovering ved en fejl ikke har fremgået.

Der afskrives ikke på grunde.

Kunst og bibliotekets materialesamlinger aktiveres ikke.

Kostprisen for grunde og bygninger inkluderer finansieringsomkostninger, jvf. Universitets- og Bygningsstyrelsens skrivelse til universiteterne af 19. december 2007.

Kostprisen for installationer, foretaget forud for eller i forbindelse med ibrugtagning af egne bygninger, sættes til 10 % af den oprindelige bygningsværdi. Efterfølgende installationer, som overstiger 100.000 kr., indregnes til kostpris eller til 10 % af de samlede bygningsrenoveringsomkostninger, når en pålidelig udskillelse er vanskelig.

Indretning af lejede lokaler indregnes, såfremt CBS afholder omkostningerne, den fremtidige leje ikke påvirkes af indretningen, og der er tale om større, nagelfaste indretninger.

Ved anlægsaktiver under opførelse omfatter kostprisen direkte materialer, medgåede komponenter, underleverandørydelser og finansieringsomkostninger samt andel af indirekte produktionsomkostninger, når de er veldefinerede og kan henføres til projektet på en rimelig og konsekvent måde. Den endelige kostpris og klassifikation fastlægges ved afslutningen af opførelsen.

Finansielle anlægsaktiver omfatter kapitalandele og andre værdipapirer. Under finansielle anlægsaktiver indregnes endvidere tilgodehavender og mellemværender, der forfalder til betaling efter ét år.

Finansielle anlægsaktiver måles til dagsværdi (kursværdi på balancedagen) eller kostpris, når der ikke findes nogen dagsværdi.

OMSÆTNINGSAKTIVER:

Omsætningsaktiver omfatter tilgodehavender fra salg af varer og tjenesteydelser, tilgodehavender fra igangværende tilskudsaktiviteter og periodeafgrænsningsposter.

Tilgodehavender indregnes til det nominelle beløb med fradrag for nedskrivning til imødegåelse af forventede tab. Der foretages en individuel vurdering af alle væsentlige tilgodehavender.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under tilgodehavender omfatter forudbetalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår (forsikringspræmier, forudbetalt løn mv.).

FORPLIGTELSE:

Forpligtelser omfatter hensættelser, langfristede gældsforpligtelser (stats- og prioritetsgæld) og kortfristede gældsforpligtelser.

Statsgæld og prioritetsgæld måles til amortiseret kostpris, hvilket indebærer, at statsgælden måles til den nominelle værdi af restgælden.

Kortfristede gældsforpligtelser måles til nettorealiseringsværdi.

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter forudbetalinger for indtægter vedrørende efterfølgende regnskabsår og forudbetalte bundne tilskud.

Hensatte forpligtelser indregnes som følge af en retslig eller faktisk begivenhed, indtruffet før eller på balancedagen, når det er sandsynligt, at forpligtelsen skal indfries. Hensatte forpligtelser måles til nettorealiseringsværdi.

IKKE-BALANCEFØRTE POSTER:

Ikke-balanceførte poster omfatter legater, eventualforpligtelser og kontraktlige forpligtelser.

Under kontraktlige forpligtelser oplyses væsentlige forpligtelser, der er indgået i form af leasing- og lejeaftaler. Under eventualforpligtelser oplyses om verserende sager rejst mod CBS, hvor udfaldet af den endelige afgørelse ikke kan bedømmes på tidspunktet for aflæggelsen af regnskabet.

Valutaomregning

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter transaktionsdagens kurs.

Monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab indgår i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen viser CBS' pengestrømme for året, årets forskydning i likvider samt likviderne ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændringer i tilgodehavender og kortfristet gæld.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af anlægsaktiver og værdipapirer henført til investeringsaktivitet.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter optagelse af lån og afdrag på gæld.

Likvider omfatter likvide beholdninger samt kortfristede værdipapirer med ubetydelig risiko for værdiændringer.

Formålsopdelt regnskab

I hoved- og nøgletallene og i de supplerende regnskabsoplysninger præsenteres omkostningerne fordelt efter formål. Fordelingen er foretaget efter hovedprincipper, som er aftalt mellem de danske universiteter. De omkostninger, som ikke kan henføres direkte til de anførte formål, er fordelt ved hjælp af fordelingsnøgler.

NOTE 2. ØVRIGE INDTÆGTER

	31.12.2009	31.12.2008
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Konferencer, modtagne priser og gaver	14.266	14.004
Salg af varer og tjenesteydelser	26.659	15.752
Statslige samarbejder	13.702	11.546
Andre indtægter	27.048	27.094
I alt	81.674	68.396

NOTE 3. LØNOMKOSTNINGER

	31.12.2009	31.12.2008
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Heltids videnskabeligt personale	300.168	271.254
Deltids videnskabeligt personale	83.343	81.943
Teknisk-administrativt personale	293.730	242.007
Fælles lønandele	10.670	8.013
I alt	687.911	603.216

NOTE 4. ANDRE DRIFTSOMKOSTNINGER

	31.12.2009	31.12.2008
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Konferencer og tjenesterejser	40.377	37.831
Kontorhold	20.020	21.966
Konsulentanvendelse (inkl. advokat og revision)	41.612	38.173
Anskaffelser og reparation af apparatur og inventar	28.821	25.999
Bøger, tidsskrifter mv. til biblioteket	9.047	6.380
Tryk, eksternt	5.527	7.447
It-serviceabonnementer	13.544	10.733
Inddækning eksterne projekter	-1.271	204
Øvrige tjenesteydelser	32.317	41.987
Øvrige varer	13.849	9.874
I alt	203.842	200.592

*) Forøgelsen vedr. Konsulentanvendelse (inkl. advokat og revision) skyldes primært omkostninger afholdt til it-konsulenter i 2008 af en række af programmerne til udvikling af de administrative systemer. Dette niveau forventes at fortsætte de kommende 2-3 år.

NOTE 5. ANLÆGSAKTIVER

	Immaterielle anlægs- aktiver	Immaterielle anlægs- aktiver under udvikling	Grunde og bygninger	IT- udstyr mv.	Materielle anlægs- aktiver under opførelse	Finansielle anlægs- aktiver	I alt
Kostpris pr. 1.1.2009	2.866	4.711	1.081.577	17.658	82.829	78.151	1.267.791
Værdiregulering							
Tilgang i årets løb	11.585	1.618	25.361	5.500	1.703	613	46.380
Afgang i årets løb	2.193		5.656	4.983			12.832
Overførelse ifm. Ibrugtagning	3.843	-3.843	82.664		-82.664		
Kostpris pr. 31.12.2009	16.100	2.487	1.183.945	18.175	1.868	78.764	1.301.338
Akk. Afskriv. pr.1.1.2009	1.929		94.977	8.557			105.464
Årets afskrivninger	925		14.072	3.482			18.479
Afgang akk. Afskrivn.	-1.929		-1.115	-4.822			-7.865
Årets nedskrivninger							
Saldo pr. 31.12.2009	15.175	2.487	1.076.010	10.958	1.868	78.764	1.185.261

CBS besidder aktier i Symbion A/S for en nominel værdi på 960.000 kr. svarende til en andel på 1,48 % af aktiekapitalen på 64.963.000 kr. Aktierne blev anskaffet i 2000 til kurs 49,9 svarende til en kostpris på 479.040 kr.

NOTE 6. GRUNDE, BYGNINGER OG FORBEDRINGER

	Regnskabs- mæssig værdi 31.12.2009	Realkredit- lån	Statsgæld	SKATs ejendoms- vurdering 2008
Howitzvej 11-13	34.818	46.170		36.000
Howitzvej 60	46.296	40.804	5.661	81.000
Solbjerg Plads 3	525.259	365.606	119.517	966.000
P. Andersensvej 17 (Vandtårn + bolig – tidligere nr.5)	11.898	6.263		14.500
Kilen	289.921	217.140	63.173	545.000
P. Andersensvej 3	14.636	5.270		34.702
Rosenvilla, Porcelæns haven 7	8.950			11.700
Råvarebygningen, Porcelæns haven 22	117.125	6.081		39.500
St. Blichersvej 22	8.400			5.800
Pladsdannelse	5.835		6.026	
Forbedring af lejemål	12.873			
I alt grunde, bygninger og forb. Lejemål	1.076.010	687.334	194.377	1.734.252
Råvarebygningen, Porcelæns haven 22	165			
Gårdanlæg CBS-gården	1.703			
I alt mat. anlægsaktiver under opf.	1.868			

NOTE 7. HENSATTE FORPLIGTELSE

	31.12.2009	31.12.2008
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
Hensættelse til istandsættelse af lejemål	11.104	11.039
Hensættelser til åremålsansættelser	1.051	1.240
Andre hensættelser	-	2.400
I alt	12.155	14.680

Andre hensættelser omfatter hensættelser til særlige aktiviteter i 2009, som CBS var forpligtet til at udføre vedr. tidligere års universitetsaktivitet.

NOTE 8. LANGFRISTET GÆLD

Bygn./adresse	Type	Nom. obl.rente	Hovedstol	Restgæld	Udløber
Solbjerg Plads 3	Fast rente med afdrag	4%	274.000	246.186	2030
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	17.284	14.008	2028
Solbjerg Plads 3	Fast rente + indeks med afdrag	2,5 % + indeks	155.000	128.428	2029
P. Andersensvej 5	Fast rente med afdrag	5%	6.820	6.263	2035
Kilevej 14 A	Fast rente med afdrag	3%	126.845	118.424	2036
Kilevej 14 A	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	-2%	106.500	98.716	2035
Howitzvej 11-13	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	-2%	32.540	32.540	2035
Howitzvej 11-13	Fast rente med afdrag	4%	14.285	13.630	2037
Smallegade 45 (Råvarebygn.)	Rentetilpasn. 10 år med afdrag	-2%	6.555	6.081	2035
P. Andersensvej 3 (Reserveareal)	Fast rente med afdrag	4%	5.784	5.270	2035
Howitzvej 60	Fast rente med afdrag	4%	44.339	40.804	2035
Amortisering af kurstab					
Solbjerg Plads 3			-30.031	-23.016	2030
I alt			759.921	687.334	

Statslånene henstår rente- og afdragsfri.

Mellemværende med staten indeholder depositum vedr. CBS' lejemål, som er indbetalt før 1.1.2005 og som først skal tilbagebetales til ministeriet, når CBS fraflytter lejemålene, og depositum returneres.

NOTE 9. EGENKAPITALOPGØRELSE

	Oprindelig	Stats- forskrivning	resultat	Overført I alt
Saldo 1.1..2008	-7.087	50.000	66.873	109.787
Årets resultat			26.614	26.614
Saldo 31.12.2008	-7.087	50.000	93.487	136.400
Årets resultat			29.501	29.501
Saldo 31.12.2009	-7.087	50.000	122.988	165.902

CBS har i 2007 fra MVTU midlertidigt modtaget statsforskrivning på 50 mio. kr. gældende indtil 2011.

Statsforskrivningen er givet for at ligestille universiteterne med de øvrige statslige institutioner og er beregnet som en andel af bruttoomkostningerne i 2005.

Statsforskrivningen kan udbetales, når universitetet er erklæret konkurs. Udbetalingen vil kunne ske i det omfang, kreditorerne ikke kan fyldestgøres inden for universitetets øvrige aktiviteter. Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling kan udbetale statsforskrivningen i forbindelse med rekonstruktion under en betalingsstandsning.

Kontraktlige forpligtelser

CBS har kontraktlige forpligtelser, der omfatter leasingaftaler og huslejeaftaler, som i uopsigelsesperioden beløber sig til:

	31.12.2009	31.12.2008
	(1.000 kr.)	(1.000 kr.)
LeasingOffice Solutions (aftale ophørt 2009)		754
Lejeaftale Sdr. Fasanvej 9 (uopsigelig til 2014)	10.984	13.392
Lejeaftale, Dalgas Have (uopsigelig til 2018)	410.861	299.501
Lejeaftaler, Porcelæns Haven (uopsigelige til hhv. 2014 og 2015)	157.466	195.841
Lejeaftale, Tesdorpfvej 37 (uopsigelig til 2018)	2.589	
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 25 (uopsigelig til 2017)	1.788	6.050
Lejeaftaler, Grundtvigsvej 37 (uopsigelig til 2013)	8.058	8.625
Lejeaftaler, 15 kollegieejendomme med forskellige uopsigelsesperioder	75.054	86.108
I alt	666.799	610.271

I forbindelse med lejeaftalerne på Porcelæns Haven har CBS en købsoption på hvert lejemål, som kan gøres gældende 10 år efter indgåelsen af lejemålet, dvs. pr. 2016 for midtfløjen, pr. 2015 for Ovnhallen og pr. 2014 for de øvrige lejemål.

SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER

a. Særskilt regnskab for tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed, andre tilskudsfinansierede aktiviteter og indtægtsdækket virksomhed.

Mio. kr., årets priser	2005	2006	2007	2008	2009
Tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed UK-95:					
Tilskud m.v.	51,8	62,7	74,9	92,9	95,1
heraf driftindtægter og statslige overførsler	1,9	1,4	2,4	0,2	0,9
Omkostninger	51,8	62,7	74,9	92,9	95,1
heraf overhead	5,7	7,6	9,0	11,4	18,2
Årets resultat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Andre tilskudsfinansierede aktiviteter UK-97:					
Tilskud m.v.	9,6	7,5	12,0	13,0	18,4
heraf driftindtægter og statslige overførsler	3,7	0,3	0,4	0,3	2,2
Omkostninger	9,6	7,5	12,0	13,0	18,4
heraf overhead	0,2	0,3	0,9	0,8	1,4
Årets resultat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
(Kommerciel) Indtægtsdækket Virksomhed UK-90:					
Indtægter i alt	2,6	3,2	5,2	3,8	5,5
Omkostninger	2,0	3,2	3,3	3,5	1,3
Årets resultat	0,6	-0,1	1,9	0,3	4,2

b. Formålsopdelt regnskab

Mio. kr., årets priser, ekskl. moms	2005	2006	2007	2008
Forskning	175,5	176,5	176,5	249,1
Uddannelse			34,2	394,9
Formidling og vidensudveksling			33,7	37,9
Generel ledelse, administration og service	63,6	65,4	77,1	81,3
Bygninger	172,3	197,4	210	213,2
I alt 844,7	848,3	895,8	976,4	

c. Særskilt regnskab for udgifter afholdt til administration af fonde og foreninger, herunder erhvervsdrivende fonde iht. § 11 i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner.

CBS har i 2009 anvendt ca. 390 timer svarende til en udgift på ca. kr.105.000 til administration mv. i forbindelse med Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København, Stipendiefonden for studerende ved Copenhagen Business School og HBH Fonden.

d. Oplysninger om indskud eller erhvervelse af aktier i selskaber efter § 4, stk. 1, i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologioverførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner.

CBS har ikke foretaget indskud eller erhvervet aktier.

AFVENTER FORMÅLSOPDELT REGNSKAB FRA OEFU

e. Oplysninger om ejerandele i selskaber efter § 4, stk. 1, i lov nr. 483 af 9.6.2004 om teknologi-overførsel mv. ved offentlige forskningsinstitutioner

CBS har ikke sådanne ejerandele og har dermed ingen indtægter og udgifter i relation til sådanne selskaber.

f. Oversigt over udgifter til studenterpolitiske aktiviteter og andre studenteraktiviteter

Mio. kr., årets priser	2005	2006	2007	2008	2009	
Udgifter til studenterpolitiske og andre studenteraktiviteter	1,8	1,2	0,9	1,4	1,6	

g. Oplysninger om hvilke fonde, organisationer og lignende, som CBS har særlige samarbejder med af ikke-kommerciel karakter

Forskerparken Symbion, Account Data A/S, Fonden for Efteruddannelse og Erhvervsforskning ved Handelshøjskolen i København, Boligfonden for internationale studerende og gæsteforskere ved Handelshøjskolen i København og Copenhagen Business School Press (Erhvervsøkonomisk Forlag S/I). CBS deltager endvidere i samarbejdet om Øresundsuniversitetet.

h. Oplysninger om legater og lignende, hvor CBS varetager sekretariatsfunktion

CBS varetager sekretariatsfunktion for følgende seks legater: Sekretær Verner Olsens Mindelegat, Timelærerforeningens Legat, C.A. Petersens Fond - Legat A, Tuborgfondets legat for HD-studerende, Direktør Andreas Sørensen og hustrus fond, F.L. Smidth Donationen.

Det samlede indestående ultimo foreligger oplyst i maj det efterfølgende år. Ultimo 2008 udgjorde det samlede indestående 3,0 mio. kr.

i. Personaleforbrug og personaleomsætning

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Årsværk	1.140	1.201	1.245	1.201	1.218	1.263	1.379
Tiltrådte	120	138	144	137	169	221	Endnu ikke
Fratrådte	123	118	156	210	207	186	offentliggjort

Oplysningerne om tiltrådt og fratrådt personale er hentet fra Personalestyrelsens statistikker.

j. Oplysning om rektors bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber

I beretningsåret bestred CBS' rektorer ingen bestyrelsesposter i børsnoterede selskaber.

ENDELIG AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKT – 2009

Der er brugt følgende klassificeringsmetode for hvilket omfang, de enkelte mål er opfyldt: ○ Ikke opfyldt = $x < 75\%$ ● Delvis opfyldt = $75\% < x < 100\%$ ● Opfyldt = 100%

1. Forskning

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
1.1 Forskningsproduktion 1)							
1.1.1 Forskningspublikationer 2)	932	769	886	1.080	●	990	1.019
1.1.2 Artikler i peer reviewed videnskabelige tidsskrifter	290	295	329	417	●	330	350
1.1.3 Artikler i videnskabelige tidsskrifter, ikke peer reviewed	108	146	136	117	●	108	108
1.1.4 Videnskabelige bøger, monografier	161	108	109	151	●	161	161
1.1.5 Bidrag til videnskabelige bøger/antologier	373	220	312	395	●	391	400
1.1.6 CBS-forskeres medlemskaber af int. Editorial Boards	185	248	196	246	●	188	190

Noter:

- 1.1: 1) Der er ændret optællingsmåde for publikationer fra 2007 og frem, således at man ikke umiddelbart kan sammenligne med 2006.
2) Det samlede tal for forskningspublikationer er sum af 1.1.2 til 1.1.5, men rummer ikke den samlede produktion på CBS. Således er fx conferencebidrag, working papers m.v. ikke indeholdt.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
1.2 Internationalisering af forskningen							
1.2.1 Internationale konferencer og workshops	128	98	106	116	●	128	128
1.2.2 Udenlandske gæsteforskerophold på CBS, > 1 måned	44	50	75		mangler	45	46
1.2.3 CBS-forskere på ophold i udlandet, > 1 måned	45	30	33	65	●	46	47

Noter:

- 1.2.2: Antallet af udenlandske gæsteforskerophold på CBS i 2006 og 2007 omfatter fejlagtigt ansatte forskere i midlertidige stillinger på mere end 2 måneder. Tidligere år har der således været et misforhold mellem selve navnet på indikatoren og den definition, der er anvendt. I 2008 ændres definitionen således, at indikatorer og definition passer sammen. Dette betyder, at opgørelsen fremover rummer antallet af gæsteforskere med eller uden ansættelsesbrev, på ophold på CBS i mindst 1 måned. Opgørelsen er inklusiv udenlandske ph.d.-studerende.
- 1.2.3: Antallet af CBS-forskere på ophold i udlandet omfatter i 2006 og 2007 ophold på mere end 2 måneders varighed. I 2008 er perioden jf. definitionen ændret til mere end 1 måneders varighed.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
1.3 Tiltrækning af eksterne midler							
1.3.1 Forskningsbevillinger fra private/ikke-offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	24.043	24.081	28.168	30.062	●	26.447	27.649
Antal	170	138	150	141	●	170	170
1.3.2 Forskningsbevillinger fra danske offentlige kilder							
Beløb (1.000 kr.)	32.656	39.683	56.888	58.144	●	35.922	37.554
Antal	150	147	183	185	●	150	150
1.3.3 Forskningsbevillinger fra EU							
Beløb (1.000 kr.)	4.533	8.700	7.686	5.872	●	4.986	5.213
Antal	20	24	32	30	●	21	22

Noter:

- 1.3: Opgørelsen viser det faktiske forbrug (aktiviteter) på de pågældende projekter, målt som registrerede indtægter på projektet (indtægtspejlinger). Som konsekvens af implementering af nyt økonomisystem samt kontoplan er metoden for udtræk af data ændret i 2009 sammenlignet med 2008. Den eneste store ændring findes i EU-projekterne, hvor tallet tidligere inkluderede EU-projekter vedrørende uddannelsesområdet også. Disse projekter er ikke medtaget i 2009 og er en forklarende årsag til faldet.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
1.4 Ph.d. aktiviteter							
1.4.1 Ph.d.-optag - Humaniora/ Samfundsvidenskab	41	-	50	58	●	42	43
Ph.d.-optag - IT	8	-	2	0	●	8	8
1.4.2 Antal godkendte afhandlinger	28	29	33	25	○	30	32
1.4.3 Antal udenlandske ph.d.-studerende	44	40	42	44	○	48	51
1.4.4 Andel af CBS-ph.d.-studerende på udlandsophold	15%	8%	12%	16%	●	31%	40%
1.4.5 Antal ph.d.-skoler	6	7	3	3	●	-	-

Noter:

- 1.4.1: Der foreligger ingen opgørelse for 2007.
1.4.5: CBS har ikke fastsat mål for antallet af ph.d.-skoler.

2. Uddannelse

		Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.1	Ansøgninger og optag							
2.1.1	Antal 1. prioritetsansøgninger til CBS' bacheloruddannelser	3.662	3.840	3.853	4.433	●	3.850	4.000
2.1.2	Antal optagne							
	Bachelor	2.484	2.614	2.384	2.347	●	2.484	2.484
	Kandidat	2.100	2.162	2.424	2.526	●	2.310	2.415
	Executive Master	200	320	185	436	●	350	230
	Diplom	1.510	1.292	1.765	1.584	●	1.550	1.570
2.1.3	Antal programmer							
	Bachelor	14	14	14	16	●	15	15
	Kandidat	11	14	14	17	●	12	13
	Executive Master	9	9	9	10	●	10	11
	Diplom	9	9	9	9	●	10	11

Noter:

2.1.1: Den endelige opgørelsen baserer sig på CBS' egen opgørelse primo juli.

2.1.2: Opgørelsen baseres på 1. oktober-tallene. Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner.

2.1.3: Opgørelsen er eksklusiv de programmer, som CBS udbyder i samarbejde med andre institutioner. Set i forhold til den oprindelige kontrakt er tallet for 2006 reduceret for Executive og Diplom, da det ved nærmere gennemsyn viste sig, at der var medtaget for mange programmer. Tallet svarer nu til afrapporteringen på den tidligere Udviklingskontrakt.

		Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.2	Studenterfrafald							
2.2.1	Frafald, efter normeret tid + 1 år							
	Bachelor, SAMF	30%	32%	33%	30%	●	27%	25%
	Bachelor, HUM	43%	47%	46%	41%	●	40%	38%
	Kandidat, SAMF	23%	21%	24%	21%	●	21%	20%
	Kandidat, HUM	27%	25%	44%	28%	●	25%	24%

Noter:

2.2.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.

		Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.3	Gennemførsel							
2.3.1	Gennemførsel, normeret tid							
	Bachelor, SAMF	59%	59%	59%	62%	●	63%	65%
	Bachelor, HUM	40%	38%	40%	48%	●	44%	46%
	Kandidat, SAMF	15%	16%	24%	19%	○	31%	40%
	Kandidat, HUM	1%	2%	4%	2%	●	3%	12%
2.3.2	Gennemførsel, normeret tid + 1 år							
	Bachelor, SAMF	68%	66%	65%	68%	●	69%	70%
	Bachelor, HUM	52%	49%	49%	57%	●	53%	54%
	Kandidat, SAMF	45%	50%	51%	58%	●	56%	62%
	Kandidat, HUM	33%	34%	34%	49%	●	40%	45%
2.3.3	Gennemførselstid (år)							
	Bachelor, SAMF	2,9	2,9	2,8	2,9	●	2,9	2,9
	Bachelor, HUM	3,4	3,3	3,1	3,1	●	3,4	3,4
	Kandidat, SAMF	3,2	3,0	2,9	2,9	●	3,1	3,0
	Kandidat, HUM	3,6	3,2	3,1	2,9	●	3,5	3,5
2.3.4	Gennemførsel i alt (efter 5 år)							
	Bachelor, SAMF	68%	69%	67%	66%	●	69%	70%
	Bachelor, HUM	55%	54%	50%	52%	●	57%	58%
	Kandidat, SAMF	65%	64%	66%	66%	●	65%	65%
	Kandidat, HUM	65%	63%	66%	55%	●	65%	65%

Noter:

2.3.1: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter. Dette betyder at 2009-opgørelsen i UK svarer til beregningen for 2008, idet gennemførsel på normeret tid og gennemførsel på normeret tid + 1 år baseres på den samme årgang.

2.3.2: Tallene er opgjort efter samme principper, som anvendes af det statistiske beredskab til Danske Universiteter.

2.3.4: Tallene er opgjort efter 5 års studietid.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.4 Uddannelser tilpasset samfundets behov							
2.4.1 Beskæftigelsesgrad for færdiguddannede							
Kandidat, HUM	66%	80%	81%	86%	●	74%	75%
Kandidat, SAMF	78%	82%	79%	82%	●	88%	88%

Noter:

2.4.1: Opgørelsen bygger på VTU's statistik, der viser hvad nyuddannede laver 4-19 måneder efter afsluttet uddannelse. Opgørelsen baseres på data fra Danmarks Statistik. Tallet for 2009 omfatter den måling foretaget med udgangspunkt i 2007-data. Set i forhold til den oprindelige udviklingskontrakt er data for 2006 blevet korrigeret, så de svarer til statistikken for 2004 på VTU's hjemmeside. Det skal bemærkes, at tallet ikke omfatter personer, der opholder sig i udlandet på måletidspunktet, hvilket for CBS' samfundsvidenskabelige dimittender ligger relativt højt i 2009-målingen (12%). Ledigheden for HUM-dimittender lå desuden i 2009-målingen på 6 % og for SAMF-dimittender på 2 %.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.5 Iværksætter							
2.5.1 Antal udbudte kurser i Entrepreneurship - i ECTS	177	-	285	308	●	199	210

Noter:

2.5.1: Tallet for 2008 og 2009 baseres på en opgørelse udarbejdet af Øresundsuniversitetet. Samme opgørelse anvendes ligeledes i Øresundsuniversitetets rapportering af universiteternes aktiviteter inden for entrepreneurship. I 2006 opgjorde CBS selv tallet. Den nye opgørelse forventes at være væsentlig mere valid og veldokumenteret. Opgørelsen for 2008 dækker over kurser udbudt i efteråret 2007 samt forår 2008 og indeholder 28 kurser indenfor innovation og entrepreneurship.

Der foreligger ingen opgørelse for 2007.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.6 Internationalisering af uddannelserne							
2.6.1 Antal CBS-studerende på udenlandsophold	771	790	920	1.000	●	990	1.100
2.6.2 Antal udenlandske studerende på CBS							
Full-programme	1.336	1.534	1.626	1.902	●	1.369	1.386
Udveksling	876	960	1.036	1.029	●	1.159	1.300
2.6.3 Strategiske alliancer: Uddannelser i fællesskab med strategiske partnere	4	-	8	-	mangler	8	10
2.6.4 Kurser på engelsk, oprettede kurser i ECTS	1.755	-	1.385	-	mangler	1.875	1.935
2.6.5 Uddannelser på engelsk							
Antal programmer og linjer på engelsk	24	19	23	29	●	26	26
Andel af programmer og linjer udbudt på engelsk ift samlet udbud	37%	30%	38%	43%	●	39%	40%

Noter:

2.6.2: I opgørelsen af antallet af full-time indgår studerende på daguddannelserne med andet statsborgerskab end dansk.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.7 Kvalitet i uddannelserne							
2.7.1 Andel oprettede fag, hvor undervisningsevalueringerne offentliggøres på nettet	0%	0%	0%	100%	●	100%	100%
2.7.2 Strategi for undervisningsformer/efteruddannelse af undervisere	ja	ja	ja	ja	●	ja	ja
2.7.3 Antal kursustimer inden for pædagogisk efteruddannelse modtaget af CBS-undervisere	6.064	-	5.684	6.787		6.821	7.200
2.7.4 Antal afsatte årsværk til at styrke pædagogik og fagdidaktik	13,1	-	14,7	17,5	●	13,1	14,0
2.7.5 Studievejledningsaktivitet: procentvis andel af vejledere med vejlederuddannelse (årsværk)	100%	-	100%	100%	●	100%	100%
2.7.6 Studievejledningsaktivitet: antal årsværk afsat til studie- og karrierevejledning ^{12,25}		-	14,60	13,92	●	14,25	15,00
2.7.7 Strategi for studiemiljø:							
Campusplan	ja	ja	ja	ja	●	ja	ja
Andel af campus med netadgang	100%	100%	100%	100%	●	100%	100%
Antal grupperum	60	60	55	64	●	60	60
2.7.8 Studiemiljø på bacheloruddannelserne							
Andel af uddannelser med udvidet introforløb	0%	-	100%	100%	●	60%	100%
Andel af uddannelser med mentorordning	0%	29%	100%	100%	●	50%	50%
2.7.9 Kvalitetssikring af uddannelserne	-	-	se note	-	●		-

Noter:

2.7.8: Alle bacheloruddannelser og cand.soc.-uddannelser har i 2008 implementeret mentorordninger og udvidet introforløb. Mentorordningen startede i 2007. I den oprindelige udgave af CBS' Udviklingskontrakt er de 29% angivet under 2006. Dette er rettet i denne udgave.

2.7.9: CBS har udarbejdet en overordnet evalueringsmodel, som også indeholder retningslinjer for de årlige og løbende evalueringer. Fra efteråret 2008 blev de løbende evalueringer implementeret på alle daguddannelser, og i foråret 2009 implementeres de årlige evalueringer også på daguddannelserne. Opfølgning af begge evalueringstyper indgår som en del af evalueringsmodellen.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
2.8 Efter- og videreuddannelse							
2.8.1 Antal kursister (Master og Diplom)							
Antal årselever	1.417	1.374	1.456	1.557	●	1.340	1.400
Antal betalende personer	6.582	-	6.189	6.937	●	6.200	6.500
2.8.2 Deltagerbetaling (i 1.000 kr.)							
Executive Master	40.065	50.582	49.693	50.833	●	56.700	59.200
Diplom	42.636	45.987	55.164	63.237	●	44.600	47.800
2.8.3 Sommerskole og øvrige korte åbne kurser							
Antal kurser udbudt	42	45	58	49	●	64	75
Antal kursusdage	215	235	278	244	●	288	325

Noter:

- 2.8.1: Tallene er opgjort på basis af indberetninger til VTU og UVM. For antallet af betalende personer er der tale om en bruttoopgørelse, hvor ét cpr.nr. godt kan forekomme flere gange. I den tilsvarende nettoopgørelse opgøres antallet af betalende studerende til 4.171.
For 2006 og 2007 omfatter tallene også tompladser/enkeltfag (incl ISUP) på daguddannelserne, mens tallene for 2008 udelukkende omfatter master- og diplomuddannelser.

3. Videnspredning

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
3.1 Samarbejde med professionshøjskolerne							
3.1.1 Aktiviteter gennemført i samarbejde med professionshøjskolerne	-	-	2	2	●		aftaler med 3 KBH CVU'er

Noter:

- 3.1.1: Der er indgået aftaler med Erhvervsakademi Nord (som dækker tidligere CVU Lyngby og Hillerød) og det nye Erhvervsakademi, som har deltagelse af Niels Brock, Erhvervsskolen Nordsjælland, Hotel- og Restaurantskolen og Handelsskolen København Nord.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
3.2 Deltagelse i den offentlige debat							
3.2.1 Antal besøg på Experts@CBS	69.739	112.159	116.485	73.766	○	103.246	120.000
3.2.2 Antal presseklip, der citerer CBS-forskere, ledere og studerende som eksperter	5.271	5.270	8.552	8.575	●	6.157	6.600
3.2.3 Antal artikler i kategorien "Andet/formidlingsartikler" i CBS research	995	1.420	1.904	2.221	●	1.132	1.200
3.2.4 Antal formidlingsarrangementer	229	242	201	340	●	260	275

Noter:

- 3.2.1 Biblioteket har faldt at ændre opgørelsesmetoden således at xxx ikke medtælles i år. Dette er den primære forklaring på faldet fra 2008 til 2009.
3.2.2: Opgørelsen indeholder ikke presseklip opgjort i de digitale medier. Stigningen i 2008 skyldes primært CBS' involvering i Finanskrisen ultimo 2008.

	Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
3.3 Samarbejde med erhvervslivet							
3.3.1 Erhvervsfinansierede ph.d. og DBA							
Antal indskrevne	60	54	64	59	●	66	69
Antal tildelte grader	6	8	7	6	●	6	7
3.3.2 Antal studerende på internship i virksomheder og organisationer	234	314	312	-	mangler	390	468
3.3.3 Alumni - tilmeldte til Alumni forum	4.710	5.100	5.183	4.873	●	5.236	5.500
3.3.4 Bestyrelsesposter, som indehaves af faste forskere ved CBS (i virksomheder)	65	-	115	134	●	65	65

Noter:

- 3.3.1: DBA = Doctor of Business Administration
3.3.4: Opgørelsen for 2007 inkluderer andre medlemskaber end bestyrelsesposter (jf. tidligere udviklingskontrakt), hvorfor tallet ikke er medtaget her.

4. Forskningsbaseret myndighedsbetjening

		Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
4.1	Forskningsbaseret myndighedsbetjening	-	-	-	-		-	-

Noter: CBS har pt. ingen forskningsbaseret myndighedsbetjening.

5. Styrkelse af finansieringsgrundlaget

		Resultat 2006	Resultat 2007	Resultat 2008	Resultat 2009	Status	Mål 2009	Mål 2010
5.1	Deltagerbetaling fra "ikke EU/EØS-studerende" - andel af CBS' samlede uddannelsesindtægt	0,4%	0,4%	0,5%	-	mangler	0,4%	0,5%
5.2	Indtægter fra skræddersyede kurser og ydelser (mio. kr.)	14,1	13,4	15,0	17,3		15,7	16,5
5.3	Indtægter fra corporate partners, sponsorer og lign. (til CBS' generelle formål) (mio. kr.)	2,30	1,00	0,3	-	mangler	2,84	3,12

Noter:

5.3: I 2006-opgørelsen er der ved en fejl medtaget indtægter, der rettelig vedrører Boligfonden og Stipendiefonden.

5. CBS' økonomi

På bestyrelsens møde d. 3. december 2009 vedtog bestyrelsen et udgangsbudget for CBS, der udviste et overskud på 15 mio. DKK.

I udgangsbudgettet blev midler, der ikke var faste driftsomkostninger (fx løn, husleje og bygninger) samlet i en Reservepulje. Reservepuljen blev på daværende tidspunkt opgjort til 59,2 mio. DKK. Bestyrelsen bad direktionen forelægge et forslag til udmøntning af reservepuljen i forbindelse med bestyrelsens møde d. 15. marts 2010.

Efter de sidste finanslovsaftaler og globaliseringsmidler er faldet på plads er midlerne i Reservepuljen opgjort til 76 mio. DKK.

Direktionen fremlægger i nedenstående notat sit forslag til allokering af Reservepuljen.

Direktionen foreslår blandt andet allokering til følgende:

- Initiativer i forbindelse med taksameterforhøjelse
- Personalereduktion på TAP-siden, herunder ansættelsesstop
- VIP-afrædelser
- Strategiproces

Bestyrelsen bedes bemærke, at allokeringsforslaget indebærer et forslag om, at den overordnede budgetramme ændres, således at der sigtes mod et nul-resultat i stedet for et overskud på 15 mio. DKK. Dette ønske skal ses i lyset af et forventet overskud på ca. 30 mio. DKK i 2009.

Notatet fremlægges til drøftelse med henblik på beslutning.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
5	5.1	Budget proposal



Budget proposal

CBS 2010-budget for prioritization is about 76 MDKK.
CBS 2010-budget surplus on HD and specialized master are 9 MDKK, which is less than the 2009 result because E-MBA, flex and shipping moves to SIMI.
CBS 2010-budget surplus is estimated to be 15 MDKK
Total budget capacity **100 MDKK**

CBS Executive has turned in a budget proposal with a profit of only 6 million DKK. They have, however, achieved a profit of more than 20 million DKK in 2009. Taking this into account the estimated profit figure is a bit modest. The remaining part of the old CBS Executive should be able to turn in a profit of at least 9 MDKK,

The VIP-salary budget needs to be augmented with another 25 million DKK to balance. The following initiatives are therefore necessary. CBS' budget is suggested allocated as follows:

Financing of the VIP recruitment	5 MDKK
VIP retirement and outplacement	10 MDKK
Bridging budget for centers etc.	7 MDKK
Research total:	<u>22 MDKK</u>

Leadership development	2 MDKK
TAP permanent reduction	5 MDKK
IT renewal of systems etc. to enable collaboration	5 MDKK
Administration total:	<u>12 MDKK</u>

Campus plan deficit	5 MDKK
Provisions for "feriepenge forpligtelse"	6 MDKK
CBS general total:	<u>11 MDKK</u>

Education support for VIP recruitment and initial salary	8 MDKK
Education buying teaching capacity from research (R)	16 MDKK
Education underspending on teaching capacity	- 8 MDKK
Other Education "taxameter" initiatives	13 MDKK
Education "Study budget expansion"	10 MDKK
Education total:	<u>39 MDKK</u>

Total exclusive strategy process	<u>84 MDKK</u>
---	-----------------------

Strategy -process, -initiatives and organizational develop.	<u>16 MDKK</u>
---	----------------

Total expenses	<u>100 MDKK</u>
-----------------------	------------------------

This adds up to a zero budget.

Solbjerg Plads 3
DK-2000 Frederiksberg

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

8. marts 2010

PEP

Peter Pietras
Universitetsdirektør
Dir. tlf.: 3815 2013
Fax: 3815 2015
Mobil: 2078 2664
pep.ls@cbs.dk

Research

5 million DKK is allocated to finance part of the increase in recruitment in 2009.

10 million DKK is allocated to stimulate retirement among VIP-personel.

7 million DKK is suggested allocated to “bridging money” for centers.

The dean of research enlarges the teaching capacity and the “Frikøb” of research time from permanent staff. The following therefore has to be implemented:

1. A renewal of the “Frikøb-policy” to increase the education capacity among the VIP-personel.
2. All new VIP has to teach in full scale and the deans have to put in procedures for this to take place.
3. Staff with weak research capacity has to be set at a lower level of research time.
4. The DVIP has to be substituted with permanent VIP as much as possible.

Administration

5 million DKK is allocated to permanent reduction of administrative staff positions (TAP), both in the Shared Central Services and in Education an Research, as a significant fraction of the saved payroll amount in 2010 and 2011. The normal natural turnover is above 40 positions, so layoffs are not necessary. It is on the contrary necessary to restructure and automate processes if the remaining staff should be able to cope with the reductions.

In 2010 **5 million DKK** IT-investments hits the budget, and 6,5 million hits the balance sheet. The board has already earmarked the 11,5 million DKK to IT-solutions:

System development				
	Budget	2008	2009	2010
HR	10,0	0,9	6,2	2,9
IT-infrastructure (closing down old systems)	10,0	3,9	3,0	3,1
Communication and intranet	6,5	1,7	3,8	1,0
Finance	9,5	0,0	5,0	4,5
Total	36,0	6,5	18,0	11,5

The 11.5 million DKK will be used to prepare a more efficient organization concerning: Finance, HR and IT.

Education

16 MDKK is used by Education for buying teaching capacity from research.

21 MDKK is used to be prioritized within the education area. From this pool 8 MDKK is earmarked to finance VIP recruitment and salaries.

10 MDKK Education "Study budget expansion" is dedicated to restore some areas that need attention.

Education is going to under spend - **8 MDKK** because the study boards only are allowed to buy permanent VIP staff for the additional funding, however there is a scarcity of these resources and therefore study boards are expected not to be able to use the entire allocated budget.

The expenses for developing a new system for student-administration (3 MDKK) is carried by Education (financed by their savings) and by the CBS investment budget.

Conclusion

The dean of education is going to buy 16 MDKK of the dean of research's budget concerning education capacity.

It is suggested that we perform a full recruitment stop of TAP staff straight away. This is going to limit the expenses further in the different main area budgets.

It is suggested that each main area set apart 1 MDKK to absorb non-significant but important expenses, earlier financed by "ledelsespuljen".

It is suggested that CBS aims for a zero budget 2010 due to the 30 MDKK surplus of 2009, where the board planned for a zero result.

Regards,

Peter Pietras
Alan Irwin
Jan Molin
Johan Roos

6. CBS-SIMI Executive

Punktet (undtaget punkt 6.d) forelægges til bestyrelsens drøftelse med henblik på evt. at give anbefalinger vedrørende fusionen til de to involverede fonde.

6.a Fusionsredegørelse og vedtægter

Universitetsdirektøren vil, med udgangspunkt i bilag 6.1 og 6.2, orientere om arbejdet med at få den planlagte fusion endeligt godkendt i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, samt i de to fondes bestyrelser.

Den første bestyrelse for fonden CBS-SIMI Executive skal bestå af seks medlemmer, heraf tre udpeget af HHE og tre udpeget af SIMI. CBS' bestyrelse bedes træffe beslutning om, hvilke personer den vil anbefale bestyrelsen for HHE at udpege til bestyrelsen for CBS-SIMI Executive. Direktionen vil på mødet præsentere en mundtlig indstilling af potentielle bestyrelsesmedlemmer.

6.b Økonomi i forbindelse med fusionen

Universitetsdirektøren vil mundtligt orientere om økonomiske forhold i forbindelse med fusionen, herunder problemstillinger vedrørende uafklarede moms-forhold for de eksisterende fonde.

6.c Status på integrationsprocesserne CBS-SIMI og CBS-CBS Executive

Universitetsdirektøren og uddannelsesdekanen vil give en kort status på forløbet af integrationsprocesserne.

6.d Udpegning af medlem til HHE's bestyrelse

Direktionen indstiller, at bestyrelsen træffer beslutning om at udpege universitetsdirektør Peter Pietras som nyt bestyrelsesmedlem i HHE.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
6.a	6.1	Udkast til fælles fusionsredegørelse
6.a	6.2	Forslag til vedtægter for CBS-SIMI Executive
6.d	6.3	Nyt bestyrelsesmedlem til Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter

2. marts 2010



Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLENS EFTERUDDANNELSESCENTER

Copenhagen Business School
Rektor Johan Roos

Dalgas Have 15
DK-2000 Frederiksberg
Denmark

Tel. +45 · 3815 2051
Fax +45 · 3815 2040

hhe@cbs.dk
www.hhe.dk

**Nyt bestyrelsesmedlem til Handelshøjskolens
Efteruddannelsescenter,**

Kære Johan,

Da Alan Binau, der af bestyrelsen ved CBS er udpeget til bestyrelsen for Handelshøjskolens Efteruddannelsescenter, har trukket sig fra fondens bestyrelse med øjeblikkelig virkning, skal jeg hermed anmode om at CBS snarest mulig, og senest d. 15. marts 2010, udpeger et nyt bestyrelsesmedlem.

§ 7 i fondens vedtægter er udfærdiget således:

§ 7

HHE ledes af en bestyrelse på 5 medlemmer.

Bestyrelsen sammensættes på følgende måde:

- 3 repræsentanter fra erhvervslivet og samfundet i øvrigt udpeget af bestyrelsen for CBS, men ikke fra denne.
- Uddannelsesdekanen ved CBS.
- Forskningsdekanen ved CBS.

De af CBS bestyrelsen udpegede personer udpeges i deres personlige egenskab og udpeges for en periode på 4 år

Genudpegning kan finde sted én gang.

Stk. 2. Udtræder et medlem udpeges et nyt medlem for den resterende periode.

Stk. 3. Bestyrelsens medlemmer skal bidrage til at fremme HHEs strategiske virke med deres erfaring og indsigt i såvel udbudssiden, dvs. forskningsbaseret efteruddannelse og lederudvikling som efterspørgselssiden, dvs. samfundets kompetenceudviklingsbehov og markedsmæssige betingelser.

Venlig hilsen


Peter Mehlbye
adm. direktør

CVR 1521 6840
Bank 4400 3136044397
Giro 8696527

Fonden for Efteruddannelse og
Erhvervsforskning ved Handelshøjskolen
i København

7. Meddelelser fra formand og direktion

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

Direktionen vil blandt andet orientere om:

- Styrkelse af direktionen med en CFO
- Planlægning af projekter med ekstern konsulentbistand
- Indtryk fra Dialogforum, med deltagelse af den nye minister, i Fredericia d. 4-5. marts 2010
- Governance-problemstilling i forbindelse med tillidshverv (fortroligt)

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

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
7	7.1	Rektors beretning, marts 2010



CBS

REKTORS BERETNING

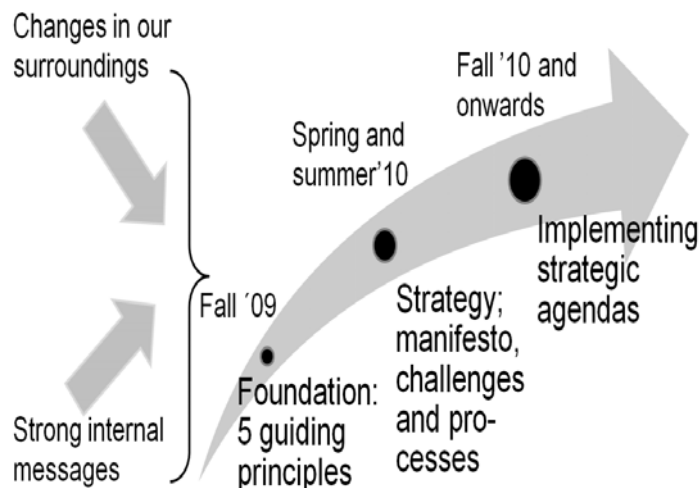
MARTS 2010

INDHOLD

- MOD EN NY STRATEGI FOR CBS
- CBS CASE COMPETITION
- FINANCIAL TIMES EUROPEAN BUSINESS SCHOOL RANKINGS 2009
- FREMGANG FOR EU-PROJEKTER
- FORSKNINGSSTATISTIK 2009
- FORLØB FOR LEDIGE NYUDDANNEDE
- FOKUS PÅ CBS ALUMNER
- CBS OBSERVERS WEBAVIS LUKKER

MOD EN NY STRATEGI FOR CBS

Efter organisationens omfattende arbejde med at reflektere over og medvirke til formuleringen af CBS' fem vejledende principper, er direktionen nu klar til at igangsætte næste fase af CBS' strategiformulering.



Første skridt blev taget ved præsentationen af udkastet til strategiske temaer for bestyrelsen d. 4. februar. Herefter drog rektor Johan Roos på et roadshow, hvor organisationens ledere blev præsenteret for de strategiske temaer. Der blev således med kort varsel arrangeret uformelle dialogmøder med:

- Institutlederne
- Institutsekretariatslederne
- Studielederne
- De administrative ledere

Udover muligheden for at give umiddelbar feedback om de strategiske temaer til direktionen blev lederne præsenteret for ideen om at nedsætte intraorganisationelle arbejdsgrupper, der skal arbejde med de udfordringer, som knytter sig til hvert enkelt tema. Lederne blev også opfordret til at indsende forslag til personer, der kunne indgå i grupperne.

Direktionen har modtaget overvældende mange forslag til gruppemedlemmer. I alt er 140 navne bragt i forslag fra organisationen, dvs. eksklusiv direktionens egne forslag.

Total antal forslag	140
Unikke forslag	105

Blandt disse 140 forslag er der naturligvis en del gengangere. Frasortet de navne, der er foreslået mere end én gang, er i alt 105 ansatte ved CBS bragt i forslag til medlemmer af arbejdsgrupperne.

På baggrund feedbacken fra organisationens ledere blev bestyrelsen ved et uformelt dialogmøde præsenteret for et revideret strategiplæg d. 25. februar.

Feedback fra bestyrelsen og organisationen ledere er således blevet inkorporeret i det oplæg, der præsenteres for bestyrelsen d. 15. marts.

Efter bestyrelsesmødet d. 15. marts vil direktionen færdiggøre formuleringen af de strategiske temaer og endeligt færdiggøre sammensætningen af arbejdsgrupperne og det opdrag de får at arbejde med.

De endelige strategiske temaer vil blive præsenteret for organisationen ved et kickoff arrangement d. 25. marts.

CBS CASE COMPETITION

De studerende, der arrangerer den årlige CBS case competition har endnu engang overgået sig selv og præsteret et arrangement, der er endnu mere imponerende end forrige års.

Arrangementet blev sat i gang ved en welcome dinner mandag d. 1. marts på Carlsberg med deltagelse af HKH Prins Joachim og HKH Prinsesse Marie.



Selve konkurrencen havde i år deltagelse af i alt 12 hold fra Australien, Asien, Europa og Nordamerika. Case virksomheden var i år Tivoli A/S. Selve casen holdene skulle komme med løsningsforslag til fokuserede blandt andet på koncepter, der kan booste Tivolis indtægter, og strategier, der kan videreudvikle og kapitalisere Tivolis i forvejen stærke brand.

Finalen fandt sted fredag d. 5. marts og efter et tæt opløb kunne dommerpanelet lykønske Maastricht University School of Business and Economics med titlen som vindere af CBS Case Competition 2010.

Udover selve konkurrencen havde arrangementskomiteen i år lagt sig i selen for at præsentere et program omkring konkurrencen, der også havde generel interesse for CBS' øvrige studerende. Programmet indeholdt blandt andet;

- et arrangement med DONG Energys administrerende direktør Anders Eldrup, der fortalte om at drive virksomhed i klimaændringernes tidsalder
- et arrangement med Henrik Axelsen fra PricewaterhouseCoopers og Christian Stadil fra Hummel i en venlig samtale omkring deres forskellige synspunkter på ledelse i en krisetid og hvordan traditionelle og innovative ledelsesformer fungerer.
- et arrangement med British American Tobacco, der åbnede for deres markedsføringsmæssige udfordringer i en verden, der lovgiver mere og mere omkring tobak.
- et arrangement med case virksomheden Tivoli A/S



Under overskriften "Beat the Elite" var der i år også mulighed for, at interesserede hold fra universiteter, der ikke var repræsenteret i konkurrencen kunne downloade casen og indsende deres løsningsforslag.

Mere end 30 løsningsforslag blev indsendt til denne del af konkurrencen, heraf blev fem udvalgt til at præsentere deres løsningsforslag til repræsentanter fra McKinsey & Co. Og Tivoli A/S.

FINANCIALTIMES EUROPEAN BUSINESS SCHOOL RANKINGS 2009

Denne ranking fra Financial Times, offentliggjort i december 2009, er især baseret på skolernes ranking i Financial Times programrankinger af Full Time MBA'er, Executive MBA'er og Master's in Management (cand.merc). CBS er rykket 6 pladser op til nr. 31 i Europa.

I skandinavien er CBS stadig efter Stockholm (nr. 15) og Helsinki (nr. 18). Blandt CEMS-skolerne er CBS nr. 10.



Business School Rankings 2009

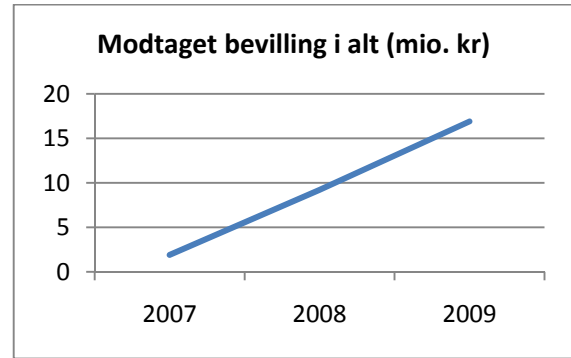
Nedenfor følger rankingen for et lille udvalg af de i alt 70 rankede europæiske business schools.

Rank	Business School
1	HEC Paris
2	London Business School
3	Insead
4	IMD
7	Rotterdam School of Management, Erasmus University
8	Esade Business School
13	Cranfield School of Management
15	Stockholm School of Economics
18	Helsinki School of Economics
19	London School of Economics and Political Science
19	University of Oxford: Saïd
22	Warwick Business School
24	SDA Bocconi
26	Mannheim Business School
31	Copenhagen Business School
34	NHH
39	Henley Business School

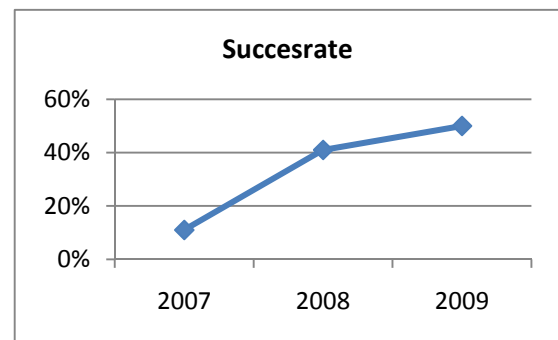
FREM GANG FOR EU-PROJEKTER

Mere effektiv administration og støtte har givet forskerne bedre muligheder for at søge EU-midler til projekter. Og det kan ses i opgørelsen over indkomne EU-midler:

16,9 mio. kr. mod 9,2 mio. kr., det var status, da årets indkomne EU-midler for 2009 blev gjort op i forhold til 2008 (1,9 mio. kr. i 2007). Og interessen for at søge penge fra EU fortsætter i 2010.



Antallet af EU-ansøgninger med CBS-deltagelse er siden 2007 steget fra 18 til 48, men endnu mere vigtigt er succesraten for ansøgningerne skudt betydeligt i vejret (fra 11 til foreløbig 48 %)*.



* Succesraten forventes at falde lidt, når de sidste 2009-ansøgninger er blevet vurderet af EU-kommissionen.

FORSKNINGSSTATISTIK 2009

Der har i de senere år været et øget fokus på at øge og forbedre omfanget og kvaliteten af forskningen på CBS. Der er tale om en proces, der var i gang før forskningsoutputtet blev en faktor i den nye model for fordeling af basisforskningsmidler.

Når man ser på udviklingen over de seneste tre år er der tale om en markant udvikling. Tabellen nedenfor viser udviklingen for de væsentligste publikationstyper i perioden 2007-2009.

Copenhagen Business School				
Oversigt over udvikling i antal publikationer 2007-2009 (04.03. 2010 lh)				
	2007	2008	2009	2007-2009
Publikationstyper	Antal publikationer	Antal publikationer	Antal publikationer	Vækst i %
Videnskabelig bog/antologi & rapport	91	106	143	57,1
Bidrag til videnskabelig bog/antologi/rapport	224	325	398	77,7
Artikel, peer reviewed	288	337	417	44,8
Konferenceartikel peer reviewed	101	91	137	35,6

For alle publikationstyper er der tale om en klar vækst i perioden. Og det er i den sammenhæng vigtigt at være opmærksom på, at arbejdet med at få optaget peer-reviewed artikler i internationale tidsskrifter og på internationale konferencer er gået hånd i hånd med en stadig vækst i antallet af videnskabelige bøger og bidrag i bøger, der også er meget væsentlige publikationskanaler for samfundsvidenskabelig og humanistisk forskning.

FORLØB FOR LEDIGE NYUDDANNEDE

Ledighed, dagpenge og jobkurser er virkeligheden for mange nyuddannede akademikere. Det vil regeringen afhjælpe, og universiteterne kan nu tilbyde de studerende et ekstra semester. Her skal de klædes på med de kompetencer, som arbejdsmarkedet efterspørger.

15. marts 2010 lancerer CBS forløbet 'Erhvervsinnovation'.

Erhvervsinnovation er et kompetenceudvidende forløb, som giver den studerende mulighed for at tilegne sig supplerende kompetencer, der bidrager til innovation og jobskabelse. Det er et

tværfagligt uddannelsesstilbud, hvor de studerendes forskellige baggrunde er med til at skabe et dynamisk og innovativt team. Forløbet giver en bedre forståelse af de teoretiske og praktiske værktøjer, der kan omsættes til netop innovation og jobskabelse.

FOKUS PÅ CBS ALUMNER

CBS går nu i gang med en samlet indsats for at styrke relationen til vores alumner. Alumnerne har stor betydning for CBS succes som universitet – både på kort og lang sigt. De er ikke blot værdifulde ambassadører og sparringspartnere, men udgør også en direkte kontakt til erhvervslivet, som CBS i endnu større grad kan nyde gavn af. Omvendt kan alumnerne også få glæde af CBS' seneste forskning, interessante events samt relevante uddannelsesstilbud.

Der er tale om et større udviklingsarbejde, der sigter mod en relancering af CBS Alumni (en del af Business Relations & Communications) i løbet af 2011. CBS Alumni er således ved at kortlægge interne informationer om alumnerne, samt ved at undersøge en ny it-infrastruktur, som skal understøtte det fremtidige alumnearbejde.

CBS OBSERVERS WEBAVIS LUKKER

Efter frafald af en ledelsespuljebevilling har CBS Observers bestyrelse besluttet at skære i aktiviteterne for at få økonomien til at hænge sammen. Bestyrelsen besluttede derfor at lukke webavisen cbsobserver.dk d. 26. februar.



Rektors beretning til bestyrelsen udarbejdes af Ledelsessekretariatet med input fra andre enheder på CBS.

Har du spørgsmål, kommentarer eller input til næste udgave er du velkommen til at kontakte Anders Jonas Pedersen på e-mail: ajp.ls@cbs.dk eller telefon (38 15) 20 36.

8. Øvrige meddelelser og eventuelt

Materialet fremlægges til orientering og evt. drøftelse.

Bilag 8.1 er Danske Universiteters årlige udgivelse med aggregerede nøgletale om de danske universiteter.

Bilag 8.2 er regeringens nye arbejdsprogram. Regeringens målsætninger for universitetssektoren findes i kapitel 4 på siderne 20-21.

Bilag 8.3 er første rapport fra ERAB (European Research Area Board) – et rådgivende organ for EU-kommissionen. ERAB skal medvirke til at virkeliggøre "European Research Area" (en slags indre marked for forskning – den femte frihed) som ramme for den fælleseuropæiske forskningspolitik. Rapporten ligger sig i forlængelse af "Lund-deklarationen" fra 2009, der udpeger de såkaldte "Grand Challenges" som et centralt element i europæisk forskningspolitik.

Bilag 8.4 er universitetsdirektørens faste afrapportering vedrørende de administrative systemer.

Pkt.	Bilag	Bilagstitel
8.a	8.1	Tal om de danske universiteter
8.b	8.2	Danmark 2020 - Viden > vækst > velstand > velfærd
8.c	8.3	Preparing Europe for a New Renaissance - A Strategic View of the European Research Area
8.d	8.4	Redegørelse og handlingsplan for administrative systemer

DANSKE
UNIVERSITETER
2009

**TAL
OM DE DANSKE
UNIVERSITETER**

5

4

2

8

9

© 2009 Danske Universiteter
Oplag: 1.000
Redaktion: Daniel Madsen
Tryk: Prinffoshop, Auning
Forside: Foto stillet til rådighed af designer Jan Oksbøl Callesen
ISBN 978-87-90470-44-9

Denne publikation kan ved tydelig kildeangivelse frit kopieres.

Danske Universiteter
Fiolstræde 44, 1. th.
1171 København K
Telefon: 33 92 54 05
Telefax: 33 92 50 75
E-mail: dkuni@dkuni.dk

Danske Universiteter er samarbejdsorganisation for de danske universiteter.

Forord

Hermed præsenteres statistiske oplysninger 2009 vedrørende universitetssektoren i Danmark. Publikationen er udarbejdet af Danske Universiteters sekretariat og bygger blandt andet på tal fra universiteternes statistiske beredskab 2008. Det samlede statistiske materiale findes på Danske Universiteters hjemmeside www.danskeuniversiteter.dk.

Denne publikation viser nogle af de centrale tal vedrørende udviklingen i universitetssektoren. De nationale tal er suppleret med enkelte internationale statistikker over forskning og videregående uddannelse. Det skal bemærkes, at i visse tabeller er tallene påvirket af fusionerne mellem universiteterne og ni sektorforskningsinstitutioner i 2007.

Det er mit håb, at publikationen kan være et grundlag for debatten om universiteterne og deres vilkår.

Danske Universiteter opdaterer jævnligt statistikpublikationen som et led i offentliggørelsen af nye tal til det statistiske beredskab. Derfor modtager vi gerne kommentarer og spørgsmål til publikationen på dkuni@dkuni.dk

God læselyst!

December 2009

Jens Oddershede
Talsmand for Danske Universiteter

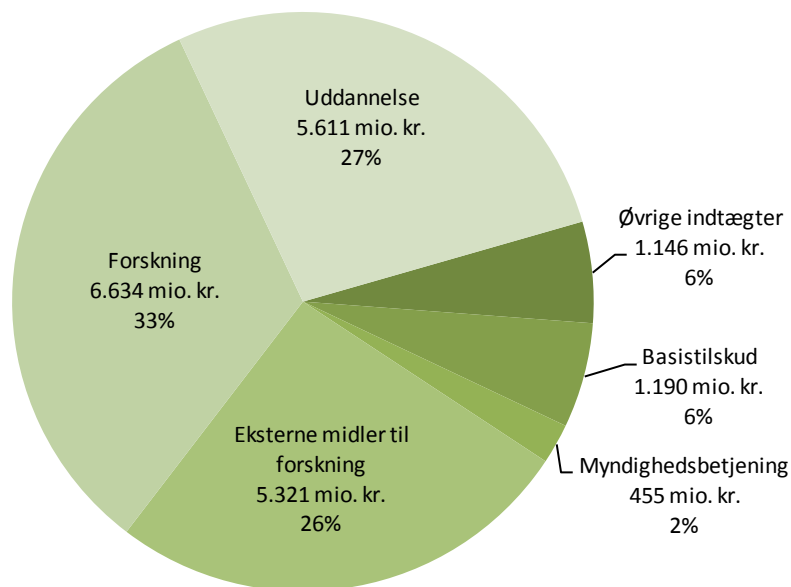
Indholdsfortegnelse

1. Økonomi	6
2. Medarbejdere	8
3. Uddannelse	9
4. Forskning	15
5. Internationalisering	19
6. Arbejdsmarked	22
 Generelle bemærkninger	 27

1. Økonomi

Nedenstående figur viser, hvordan universiteternes indtægter på 20,4 mia. kr. i 2008 fordelte sig på seks forskellige formål.

**Universiteternes indtægter
fordelt på formål, 2008**

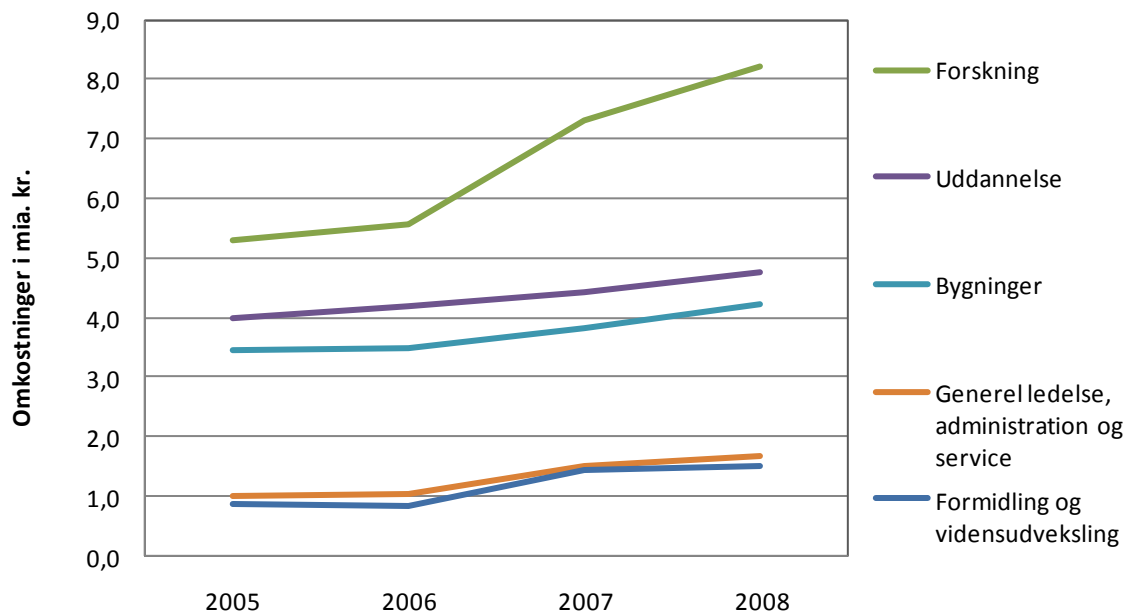


Kilde: Universiteternes statistiske beredskab 2008, tabel A

I universiteternes statistiske beredskab er indtægterne opdelt på seks forskellige formål med følgende indhold:

- Uddannelse: Taxameterbevillinger for heltids- og deltidsuddannelse
- Forskning: Politisk fastsatte beløb til forskning (bl.a. basismidler og forskning for sektorministerier)
- Eksterne midler: Konkurrenceudsatte midler til forskning fra forskningsråd, EU, erhvervslivet, fonde m.v.
- Myndighedsbetjening: Ministeriernes tilskud til udførelse af myndighedsopgaver
- Basistilskud: Bl.a. bevillinger til museer, biblioteker, haver, samlinger m.v.
- Øvrige indtægter: Indtægter fra tech-trans-selskaber, udlejning og fremleje af lokaler samt finansielle poster.

Universiteternes omkostninger, 2005-2008 (løbende priser)



NB: Bemærk at myndighedsbetjeningen indgår i kategorien "Formidling og vidensudveksling".

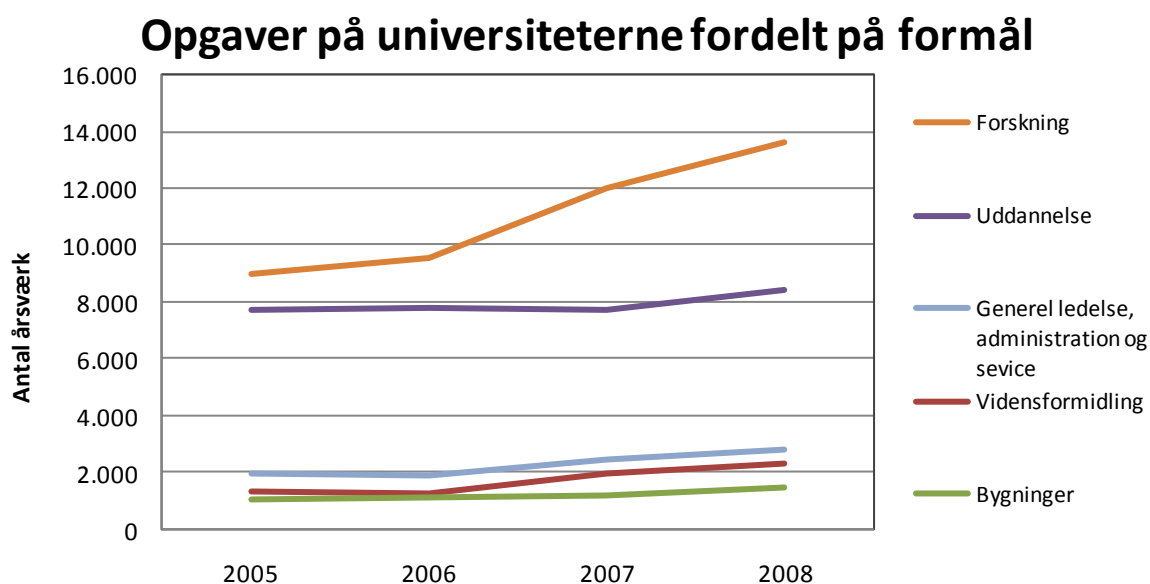
Kilde: Universiteternes statistiske beredskab 2005-2008, tabel B

Universiteternes statistiske beredskab indeholder en opgørelse over universiteternes omkostninger alt efter hvilke formål, pengene er anvendt til. Stigningen i 2007 skyldes primært sammenlægningen mellem en række tidligere sektorforskningsinstitutioner og universiteterne i det pågældende år.

Det skal bemærkes, at de formålsfordelte indtægter og omkostninger ikke kan sammenlignes direkte. For eksempel går en del af universiteternes uddannelsesbevillinger til husleje/bygninger.

2. Medarbejdere

Grafen nedenfor bygger på tal fra universiteternes statistiske beredskab og viser, at i perioden 2005-2008 voksede årsværksforbruget på universiteterne med ca. 36%. Formålsfordelingen viser, at det specielt er forskningen, der med en stigning på 50%, har trukket udviklingen. Det stigende årsværksforbrug på universiteterne kan forklares dels ved fusioneringen af en række sektorforskningsinstitutioner i 2007, dels ved øgede forskningsbevillinger i perioden.



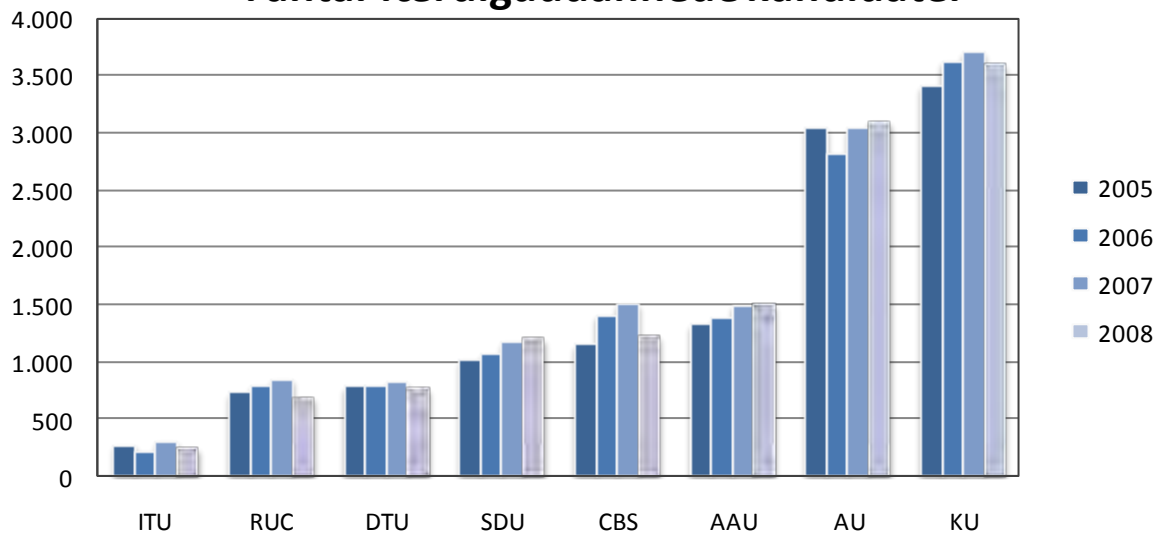
NB. Bemærk at myndighedsbetjeningen er en del af kategorien "Vidensformidling".

Kilde: Universiteternes statistiske beredskab 2005-2008.

Hvis man betragter udviklingen inden for faggrupper, kan det konstateres, at det videnskabelige personale (VIP) har oplevet en stigning på 28% (målt i årsværk). Næsten hele denne stigning er sket i tilknytning til universiteternes forskningsaktiviteter og myndighedsbetjening.

3. Uddannelse

Udviklingen i universiteternes kandidatproduktion i antal færdiguddannede kandidater

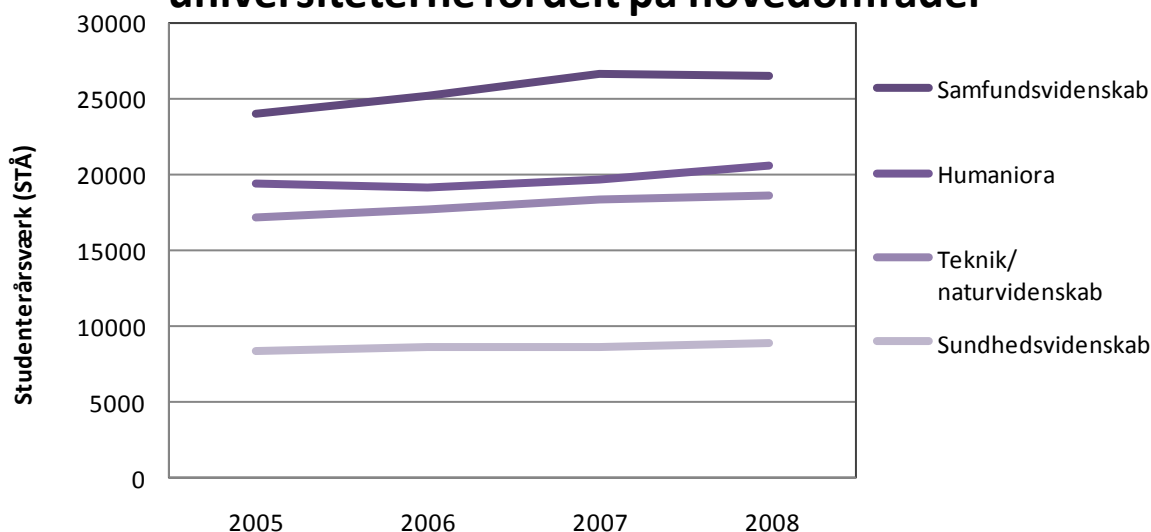


Kilde: Universiteternes statistiske beredskab 2005-2008, tabel F.5.2

Grafen viser en stigning i kandidatproduktionen for de fleste universiteters vedkommende. I opgørelsen er der taget hensyn til universitetsfusionerne i 2007, således at KU's tal inkluderer KVL og DFU, og AU's tal inkluderer ASB og DPU.

Universiteterne har oplevet en generel fremgang på i alt 590 færdiguddannede kandidater i perioden 2005 til 2008, hvilket svarer til en stigning på 5%. Syddansk Universitet øgede sin kandidatproduktion med 18% i perioden og var det universitet, der havde den største procentvise fremgang i antallet af færdiguddannede kandidater.

Udviklingen i optjente studenterårsværk på universiteterne fordelt på hovedområder



Kilde: Universiteternes statistiske beredskab 2005-2008, tabel F

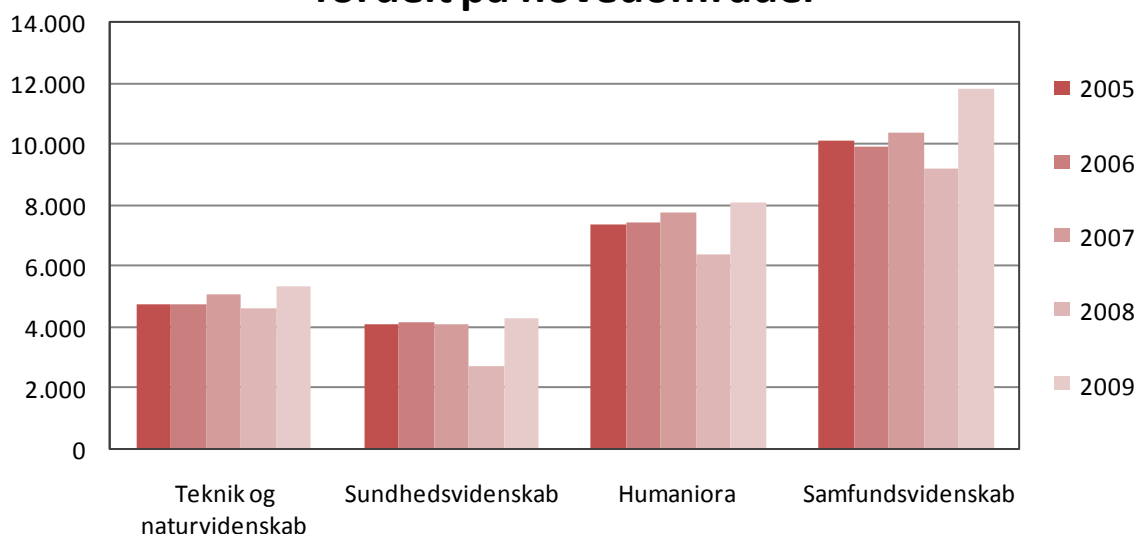
Optjente studenterårsværk er den primære indtægtskilde inden for uddannelserne og er en vigtig faktor i universiteternes økonomi. Et studenterårsværk (STÅ) svarer til, at én studerende har gennemført ét års studier (60 ECTS). Dermed kan man omregne antallet af studerende til studenterårsværk ved at lægge de færdiggjorte eksaminer sammen. Således vil to studerende, der hver har færdiggjort et halvt års studier, tilsammen tælle som ét studenterårsværk.

Af grafen fremgår det, at samfundsvidenskab i 2008 var det hovedområde, der optjente det største antal STÅ, nemlig 26.522. Herefter kom humaniora samt teknik og naturvidenskab med henholdsvis 20.572 og 18.588 STÅ. Sundhedsvidenskab optjente i samme år 8.763 STÅ.

Den største fremgang i perioden 2005-2008 er sket inden for samfundsvidenskab med en stigning på 2.606 STÅ svarende til 11%. Teknik og naturvidenskab har også oplevet en relativt stor fremgang på 1.418 STÅ svarende til ca. 8%.

Det kan bemærkes, at de optjente STÅ er sket på baggrund af en samlet studenterbestand på universiteterne i 2008 på 120.077 studerende, hvilket var 4.183 flere studerende end i 2005.

Udviklingen i førsteprioritetsansøgninger fordelt på hovedområder



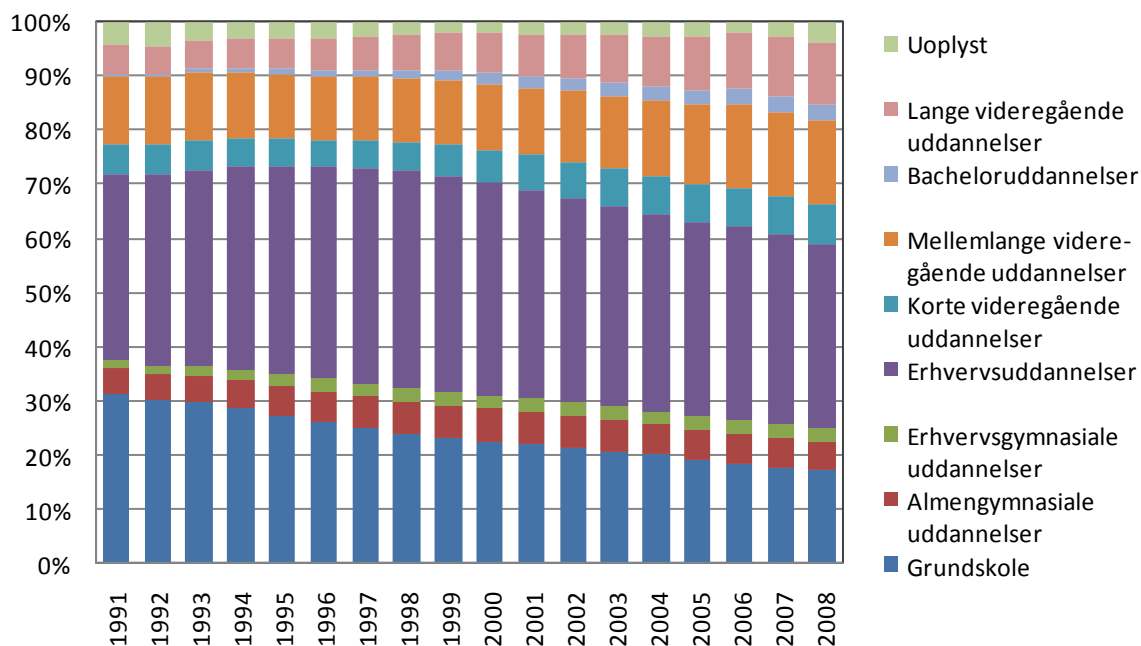
Kilde: UBST og Den Koordinerede Tilmelding (KOT)

I 2008 kunne der for første gang konstateres et betydeligt fald i søgningen til de danske universiteters bacheloruddannelser. Udviklingen blev dog vendt i 2009 med en samlet fremgang for universitetssektoren på 29% i antallet af førsteprioritetsansøgninger sammenlignet med 2008. Stigningen fordeler sig forskelligt hovedområderne imellem. Specielt oplevede sundhedsvidenskab en stor fremgang i 2009, men det skal ses i lyset af, at det også var det hovedområde, der i 2008 oplevede den største tilbagegang.

Set over de sidste fem år har samfundsvidenskab med en stigning i ansørgertallet på 16% været det hovedområde, der oplevet den største fremgang. Teknik og naturvidenskab har tilsvarende haft en vækst på 12%, humaniora 10% og sundhedsvidenskab 5%.

Hvis man betragter udviklingen i 1. prioritetsansøgningerne universiteterne imellem, så var det Københavns Universitet, der i 2009 modtog flest ansøgninger med en samlet andel på 35%. Set i et femårsperspektiv har den største vækst fundet sted på Aalborg Universitet og Danmarks Tekniske Universitet begge med stigninger på 24% efterfulgt af Aarhus Universitet med 22%.

Højest fuldførte uddannelse for 30-34-årige



Kilde: Danmarks Statistik's Statistikbank

Årgangene bliver stadig bedre uddannet. I perioden 1991-2008 faldt andelen af de 30-34-årige med kun en grundskoleuddannelse fra 31% til 17% – mens andelen med en uddannelse voksede.

For de lange videregående uddannelser har der været en betragtelig vækst siden begyndelsen af 1990'erne. Noget af denne vækst skyldes, at uddannelserne i det årti blev opdelt i henholdsvis bachelor- og kandidatuddannelser. Derfor kunne den enkelte studerende tælle med allerede efter endt bacheloruddannelse. Men at der har været en reel vækst illustreres ved, at andelen af de 30-34-årige med en fuldført kandidatuddannelse er steget fra 5,2% til 11,6% i perioden, og væksten har især fundet sted efter årtusindeskiftet. Noget af dette kan skyldes hurtigere gennemførelse – men ikke det hele.

Andel af en årgang som forventes at få en videregående uddannelse

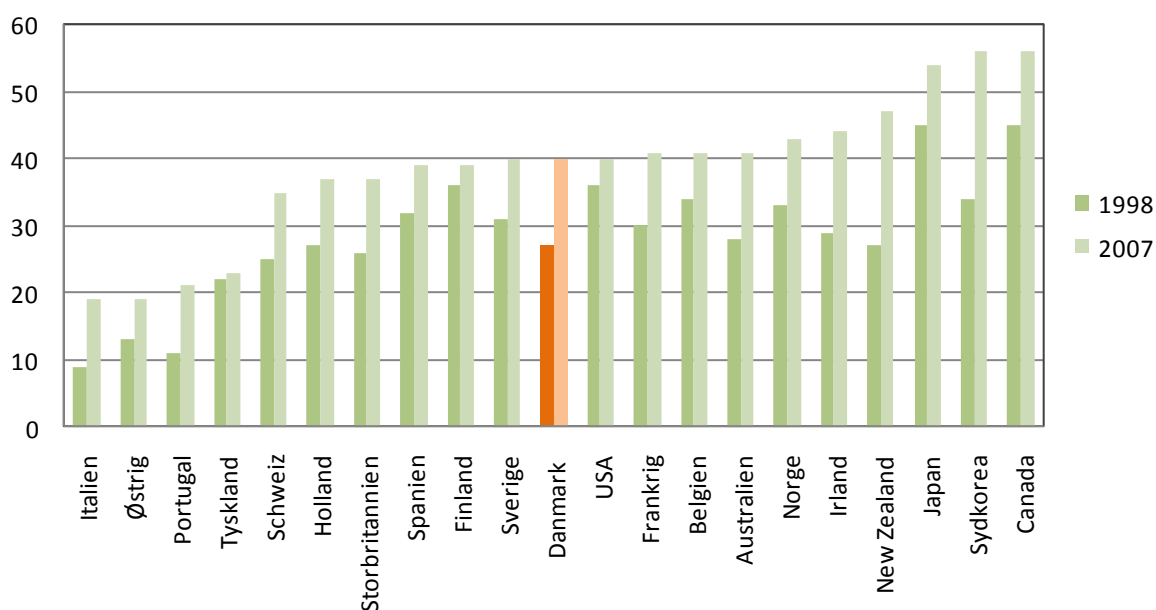


Kilde: UVM's profilfigur, 1990-2007

Regeringen har sat som mål, at halvdelen af en årgang i 2015 skal have en videregående uddannelse. Denne målsætning opgøres i forhold til den såkaldte profilmodel, der fremskriver en ungdomsårgangs forventede uddannelsesniveau 25 år efter 9. klasse.

Danmark ligger på et niveau lidt under målsætningen, men der har været en betragtelig vækst i de lange videregående uddannelsers andel hen over perioden fra 1990 (opgørelsens tidligste år). Således forventer fremskrivningen, at knap 18% af en årgang i fremtiden vil have en lang videregående uddannelse – mens tallet kun var knap 10 procent i 1990.

Andel af de 25-34-årige med en videregående uddannelse i procent (1998 og 2007)



Kilde: OECD: Education at a Glance 2003 og 2007, tabel A

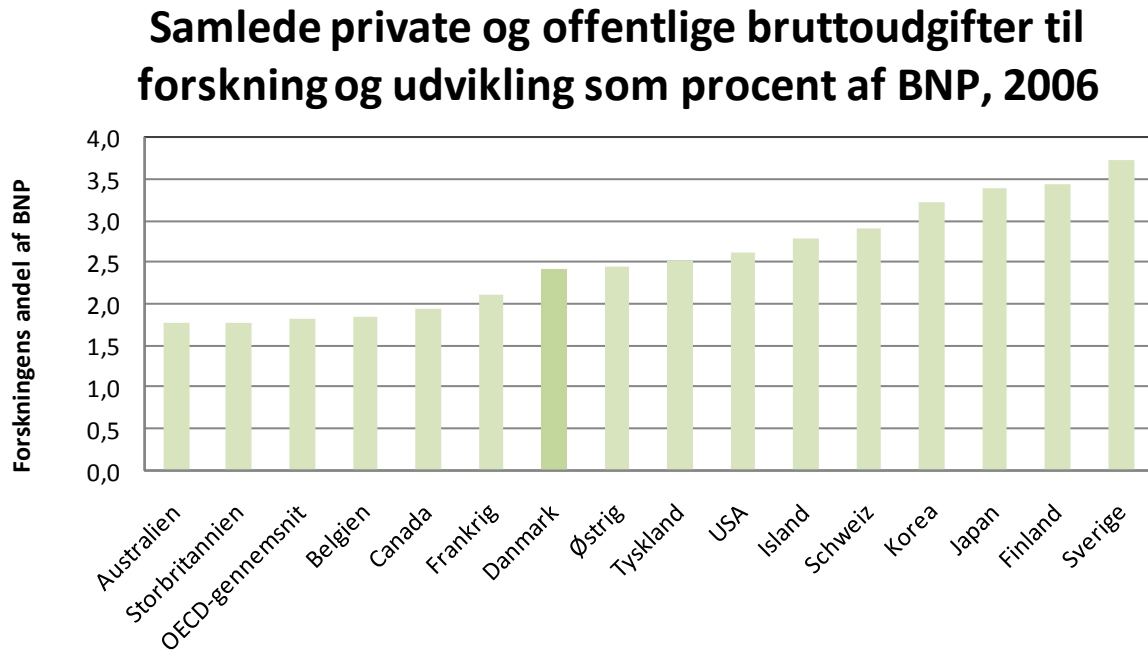
At unge i Danmark er forholdsvis sent færdige med deres uddannelse har indflydelse på en statistik over andelen af 25-34-årige med en videregående uddannelse. Den sene gennemførelse til trods viser statistik fra OECD, at de 25-34-årige i Danmark har et relativt højt uddannelsesniveau sammenlignet med omverdenen. I 2007 var andelen på 40%. Set i et længere tidsperspektiv er det en stigning på 13 procentpoint sammenlignet med 1998, hvor kun 27% af de 25-34-årige havde en videregående uddannelse. Målt på fremgang i procentpoint overgås dette tal alene af Irland (+15%).

Hertil skal bemærkes, at stigningen i Danmark ikke blot kan forklares med, at de danske dimittender er blevet yngre i perioden, og at der derfor er flere i aldersgruppen, der har fuldført en videregående uddannelse. Faktum er, at medianalderen for færdiguddannede kandidater er steget i perioden.

Til trods for en andel på 40% ligger Danmark fortsat et pænt stykke efter lande som Canada, Sydkorea, Japan og New Zealand, hvor mellem 47 og 56% af de 25-34-årige har en videregående uddannelse.

4. Forskning

OECD's tal sammenligner et antal landes offentlige nationale og private investeringer i forskning som andel af bruttonationalproduktet.

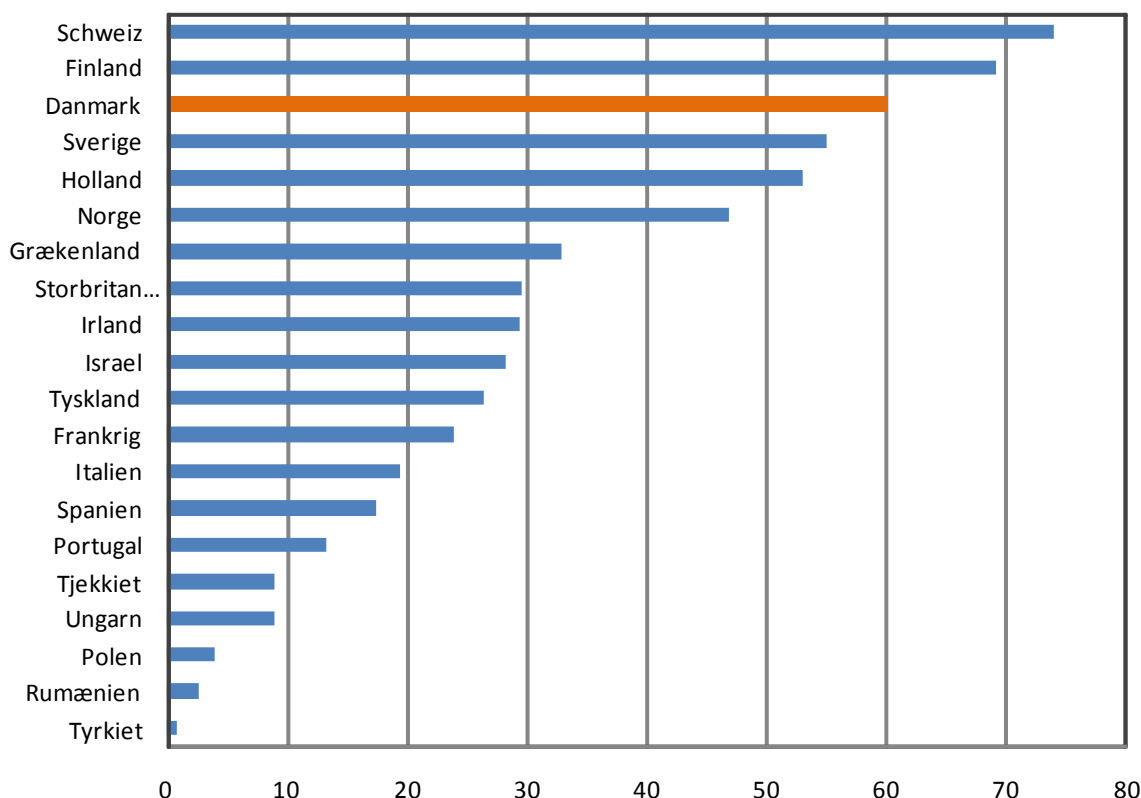


Kilde: OECD Science, Technology and Industry Outlook 2008/1

Af grafen fremgår det, at Danmark i 2006 brugte ca. 2,5% af sit BNP til forskning og udvikling. Dette er højere end gennemsnittet i OECD, men samtidig mindre end i en række af de lande, som Danmark normalt sammenligner sig med.

Udviklingen inden for forskning og udvikling skal ses i lyset af Barcelona-erklæringens målsætning om, at hvert EU-land senest i 2010 skal anvende minimum 3% af sit BNP til forskning.

Deltagelse i EU's 7. rammeprogram for forskning og udvikling målt på EU-tilskud pr. capita (euro)



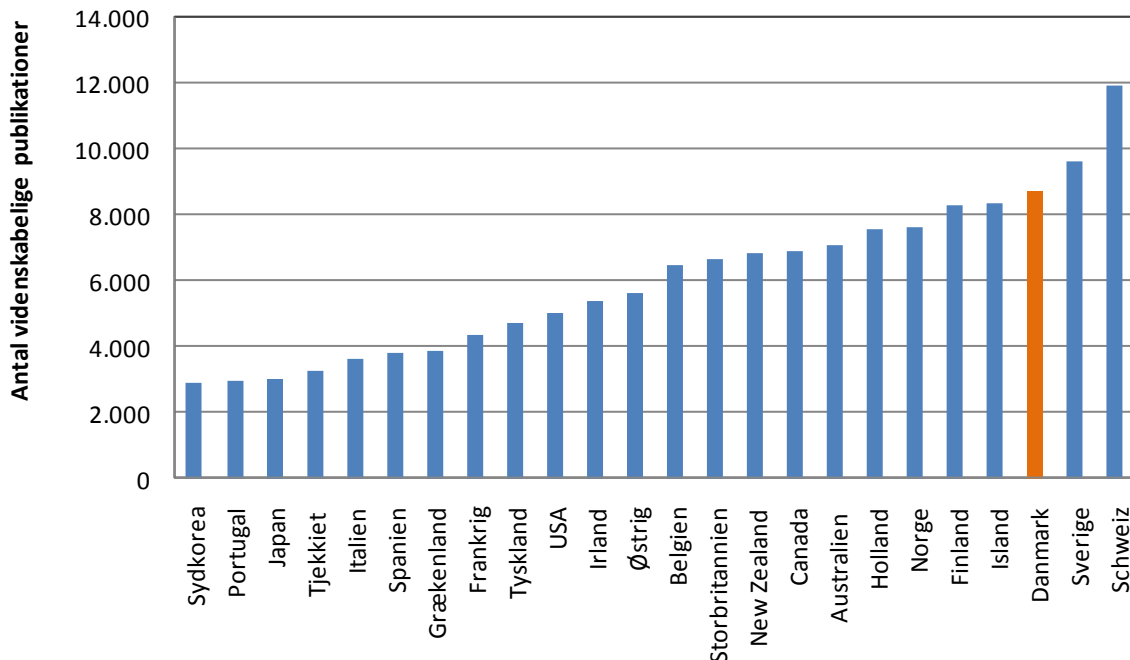
Kilde: Forsknings- og Innovationsstyrelsen

Det overordnede mål med EU's 7. rammeprogram er at styrke europæisk forskning og at støtte op om Lissabon-strategiens strategi for vækst, konkurrenceevne og beskæftigelse i Europa. Til formålet budgetterer EU med uddeling af 50 mia. euro mellem 2007 og 2013. Dette er en fordobling i forhold til EU's 6. rammeprogram.

Ovenstående graf viser tal fra Europakommissionen vedrørende Danmarks deltagelse i EU's 7. rammeprogram. Heraf fremgår det, at danske forskergrupper og virksomheder klarer sig godt og kun bliver overgået af Schweiz og Finland.

Danske forskergruppers deltagelse i rammeprogrammet svarede i november 2009 til, at den danske andel af alle EU-midler i FP7 udgjorde 2,49%. Det er en pæn stigning i forhold til oktober 2008, hvor andelen udgjorde 2,20%.

Videnskabelige publikationer per millioner indbyggere, 2008



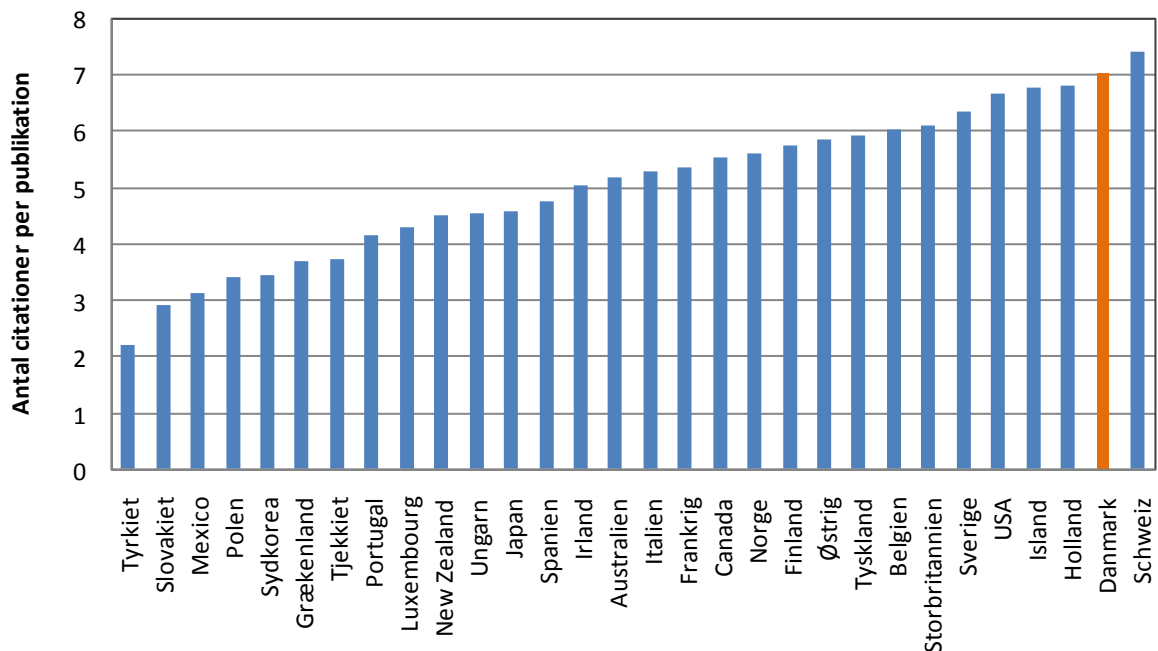
Kilde: National Science Indicators (NSI)

National Science Indicators har opgjort antallet af videnskabelige publikationer per million indbyggere fordelt på lande. Statistikken viser, at Danmark og de øvrige nordiske lande hører til blandt de forskningsmæssigt mest produktive nationer målt på antallet af videnskabelige publikationer per million indbyggere, kun overgået af Schweiz.

Man skal være opmærksom på, at de forskellige fagområder har meget forskellige publicerings- og citationstraditioner, hvilket kan have indflydelse på det enkelte lands placering.

Begrebet videnskabelige publikationer dækker over tidsskriftsartikler, working papers, bøger, antologier m.v. og omfatter alle fag inden for teknisk videnskab, naturvidenskab, sundhedsvidenskab samt jordbrugs- og veterinærvidenskab. Hverken humaniora eller jura indgår, og samtidig er publikationerne i stort omfang baseret på engelsksproget litteratur.

Antal citationer i videnskabelige publikationer, 2003-2007



Kilde: National Science Indicators (NSI), Deluxe Version 2007. Beregninger foretaget af Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

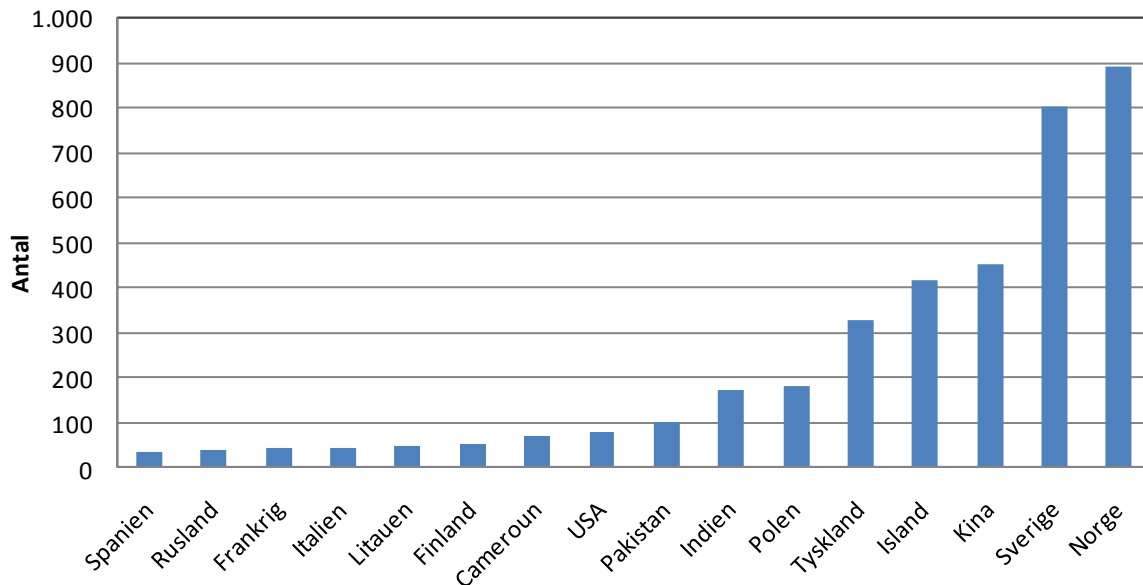
National Science Indicators har opgjort antal citationer per publikation. Statistikken viser, at Danmark hører til blandt de forskningsmæssigt mest produktive nationer målt på antallet af citationer per publikation.

Mens antallet af videnskabelige publikationer kan ses som et udtryk for forskernes produktivitet, kan antallet af citationer, hvor forskerne i en videnskabelig publikation refererer til indholdet af andre publikationer, ses som indikator for forskningens kvalitet og relevans, som denne er vurderet gennem andre forskeres anvendelse af resultaterne.

Man skal være opmærksom på, at de forskellige fagområder har meget forskellige publicerings- og citationstraditioner. Det kan have indflydelse på det enkelte lands placering.

5. Internationalisering

Int. studerende på hele universitetsuddannelser i Danmark fordelt på oprindelseslande i 2007/08



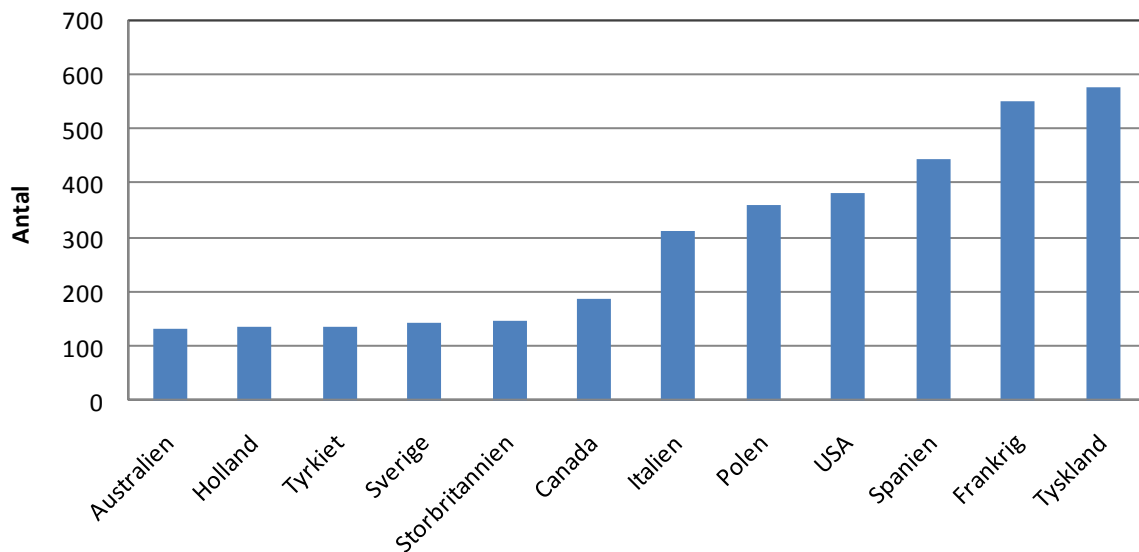
Kilde: CIRIUS's mobilitetsstatistik 2007/08

I studieåret 2007/08 gik 4.906 internationale studerende på en hel bachelor- eller kandidatuddannelse på et dansk universitet. Som det fremgår af tabellen, fik Danmark specielt besøg af studerende fra de øvrige nordiske lande, men også folkerige lande som Kina og Indien er pænt repræsenteret.

Hvis man ser på udviklingen inden for de seneste fire år, kan det konstateres, at der har været en samlet stigning i antallet af internationale studerende på 4%.

Dette dækker imidlertid over markante forskydninger bachelor- og kandidatuddannelserne imellem. Godt nok er det fortsat kandidatuddannelserne, som med en andel i studieåret 2007/08 på 66% (mod 44% på bacheloruddannelserne) er mest populære blandt de internationale studerende på hele uddannelser. Ikke desto mindre går strømmen i stigende omfang i retning af bacheloruddannelserne, idet antallet af studerende på bacheloruddannelserne over de fire år er steget med 36%, mens der på kandidatuddannelserne tilsvarende har været en tilbagegang på 7%.

Udvekslingsstuderende på danske universiteter fordelt på oprindelseslande, 2007/08



Kilde: CIRIUS's mobilitetsstatistik 2007/08

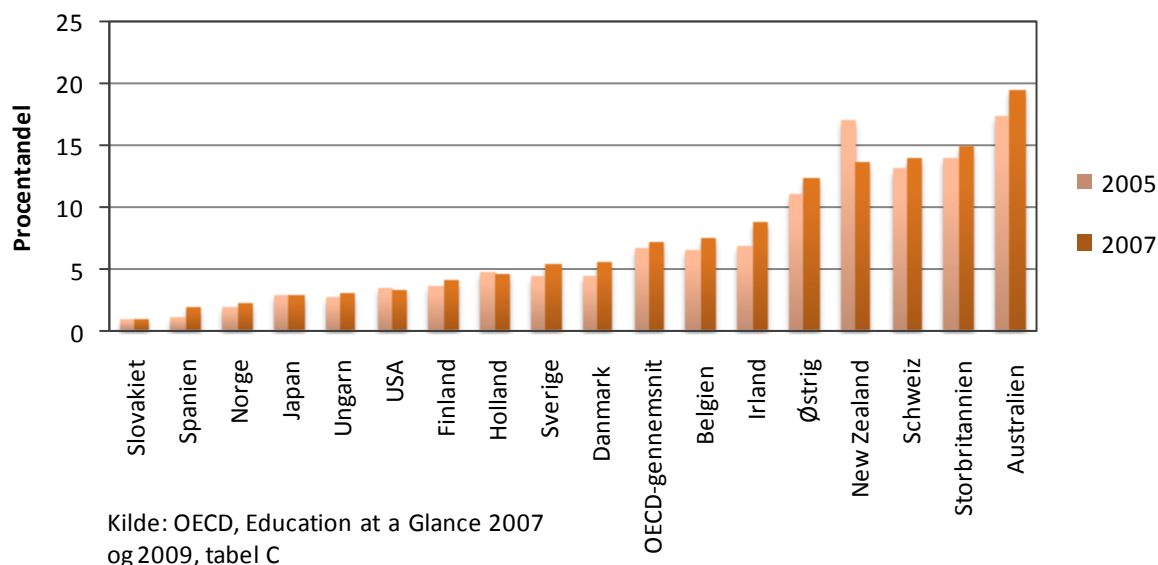
I studieåret 2007/08 var 5.013 af de studerende på de danske universiteter internationale udvekslingsstuderende. De studerende kom primært fra store europæiske lande som Tyskland, Frankrig, Spanien, Polen og Italien, men også mange amerikanere valgte i 2007/08 at tage på et udvekslingsophold i Danmark. I forhold til studieåret 2006/07 har der været tale om en stigning i antallet af udvekslingsstuderende på 10%.

Fordelt på hovedområder er det samfundsvidenskab med en andel på 50%, som tegner sig for langt den største andel af de indgående udvekslingsstuderende. Herefter følger teknik og naturvidenskab (31%), humaniora (17%) og sundhedsvidenskab (2%).

I samme periode valgte 3.678 danske universitetsstuderende et udvekslingsophold på et udenlandsk universitet. Hos de danske studerende var det specielt de engelsktalende lande som var populære. De otte mest besøgte lande var USA (14%), Storbritannien (10%), Tyskland (9%), Australien (8%), Spanien (7%), Frankrig (7%), Canada (6%) og Kina (3%).

Fordelt på hovedområder var det samfundsvidenskab, som med en andel på 49% tegnede sig for langt den største andel af de udgående udvekslingsstuderende. Herefter fulgte humaniora (33%), teknik og naturvidenskab (15%) og sundhedsvidenskab (3%).

Int. studerende på videregående uddannelser i procent af den samlede studenterbestand



Andelen af internationale studerende i forhold til et lands samlede antal studerende siger noget om, hvor internationalt studiemiljøet er.

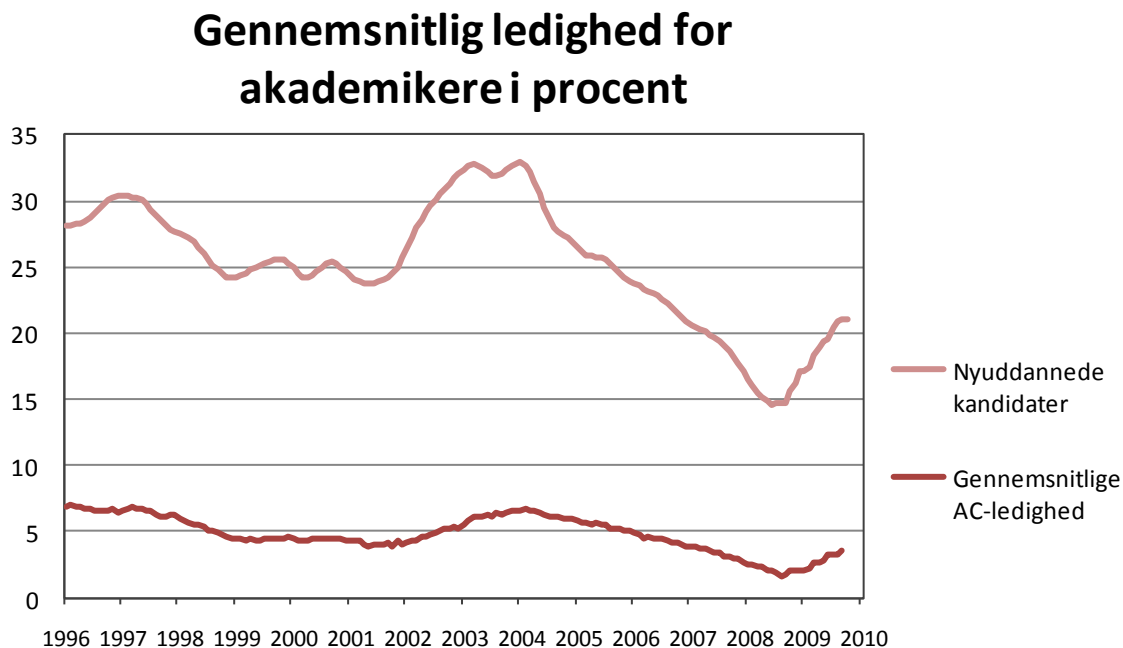
Danmark har en forholdsvis høj andel af internationale studerende. Der er kun et begrænset antal lande, der klarer sig bedre end Danmark uden at have nogle af de store hovedsprog at tiltrække studerende med.

Trods manglen på et stort hovedsprog har Danmark for perioden 2005-2007 oplevet en højere vækst i andelen af internationale studerende, end hvad den generelle udvikling har været i OECD. Mens stigningen i Danmark var på knap 1 procentpoint for perioden, var den gennemsnitlige stigning i OECD på 0,6 procentpoint.

Den generelle udvikling har været opadgående for alle de lande, der er anført i tabellen, med undtagelse af Slovakiet og New Zealand. Sidstnævnte skiller sig særligt ud med en nedgang i sin bestanddel af internationale studerende med hele 20 procentpoint for perioden i forhold til den samlede studenterbestand i landet. Baggrunden er bl.a., at New Zealand de seneste år har været hæmmet af en stigende kursudvikling på sin valuta, hvilket har gjort det relativt dyrere at studere her end i konkurrerende engelsktalende lande såsom Australien, Storbritannien og Canada.

OECD's definition på internationale studerende er studerende, der har krydset en landegrænse udelukkende med det formål at studere.

6. Arbejdsmarked



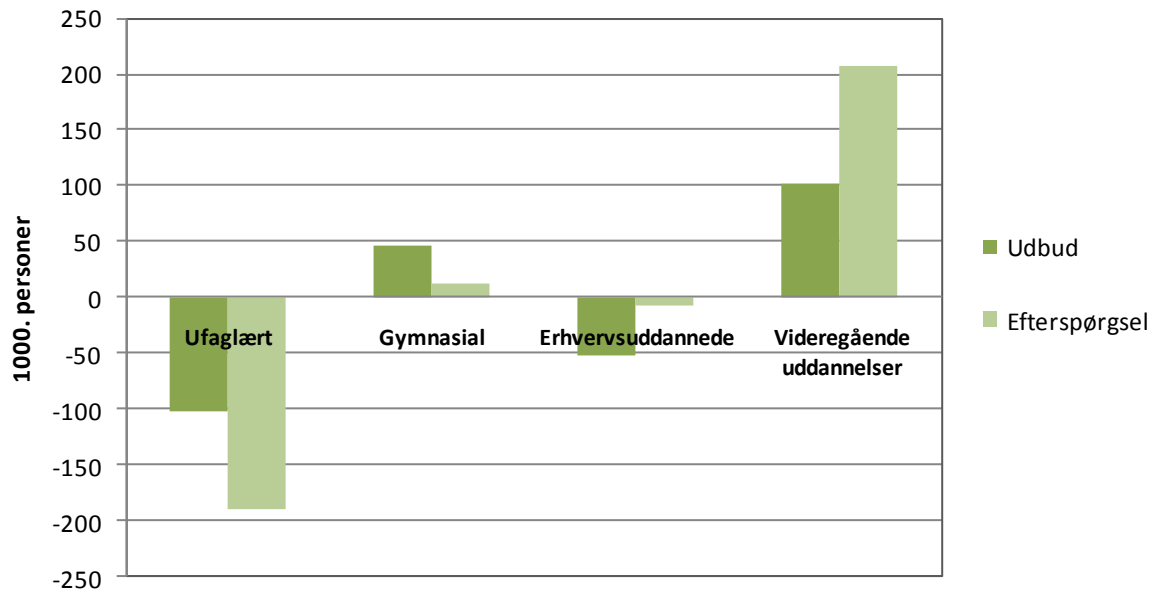
Kilde: AC's ledighedsstatistik

Ledigheden for akademikere har fluktueret en del over de seneste femten år. Hvor den gennemsnitlige akademikerledighed i midten af 1990'erne lå på 6,9%, faldt den hen mod årtusindeskiftet for så igen at stige til et nyt maksimum i 2004 på 6,6%. Herefter er det gået stødt nedad med den gennemsnitlige akademikerledighed med et minimum i 2008 på kun 1,6%. Den begyndende finanskrisen i 2008 og den efterfølgende lavkonjunktur har i 2008-09 sendt kurven stejlt opad igen.

Værst ser det ud for de nyuddannede akademikere, hvis ledighed ved udgangen af 2009 var steget til 21%. Nyuddannede akademikere defineres som A-kasse-medlemmer, der har afsluttet deres uddannelse inden for det seneste år.

Det skal bemærkes, at det er AC (Akademikernes Centralorganisation), som offentliggør ledighedsstatistikker for akademikerne. Statistikkerne inkluderer ikke personer, der ikke er forsikrede.

Ændringer i udbud og efterspørgsel efter arbejdskraft 2009-2019, opgjort i 1.000 personer



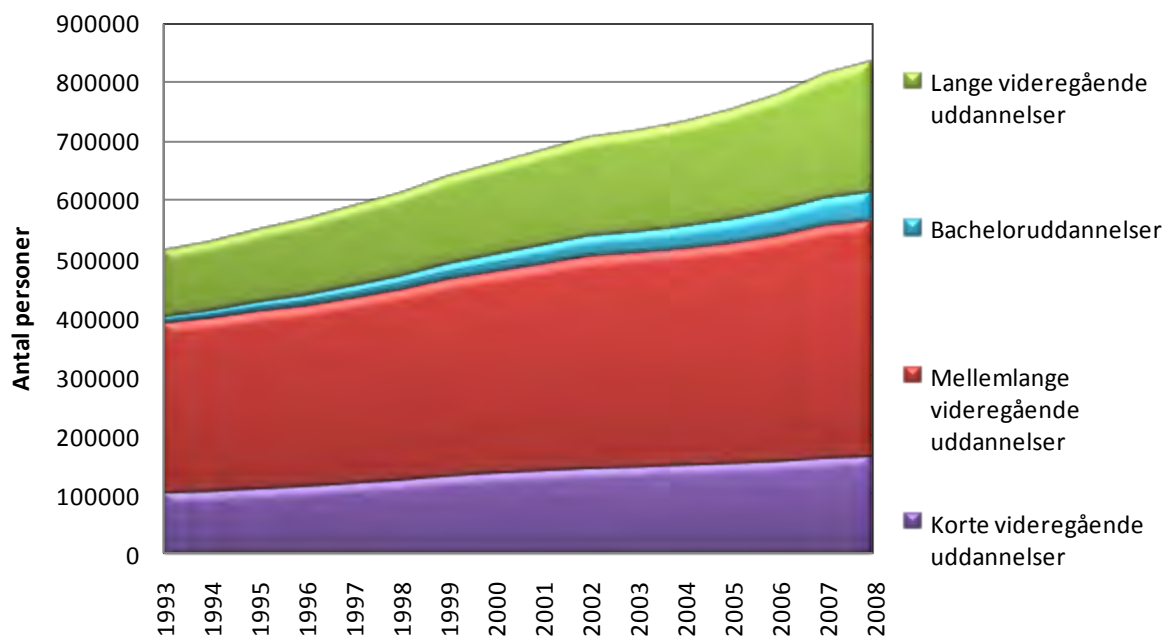
Kilde: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd

Hvis de historiske tendenser med hensyn til erhvervssammensætning og den stigende efterspørgsel efter uddannet arbejdskraft fortsætter, samtidig med at de unges uddannelsesniveau ikke stiger i forhold til i dag, vil der opstå et stort overskud af ufaglært arbejdskraft, mens der omvendt vil være et stort underskud af arbejdskraft med en faglært og videregående uddannelse. Dette fremgår af beregninger fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og er illustreret i tabellen nedenfor.

I lyset af de økonomiske udsigter og forventninger til arbejdsmarkedet vil mangel på uddannet arbejdskraft ikke være noget generelt problem i de kommende år. Der vil dog stadig være erhverv og nicher, hvor der vil være problemer med at skaffe kvalificeret arbejdskraft.

Når vi kommer ud på den anden side af krisen, og det igen begynder at gå fremad på det danske arbejdsmarked, vil mangelproblemer imidlertid opstå igen. Vurderet ud fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråds fremskrivning præsenteret i tabellen vil problemerne tage markant til i styrke, når vi ser ud over den konjunkturmæssige horisont, hvis ikke arbejdsstyrkens samlede uddannelsesniveau øges markant.

Beskæftigelsen i forhold til uddannelsesniveau



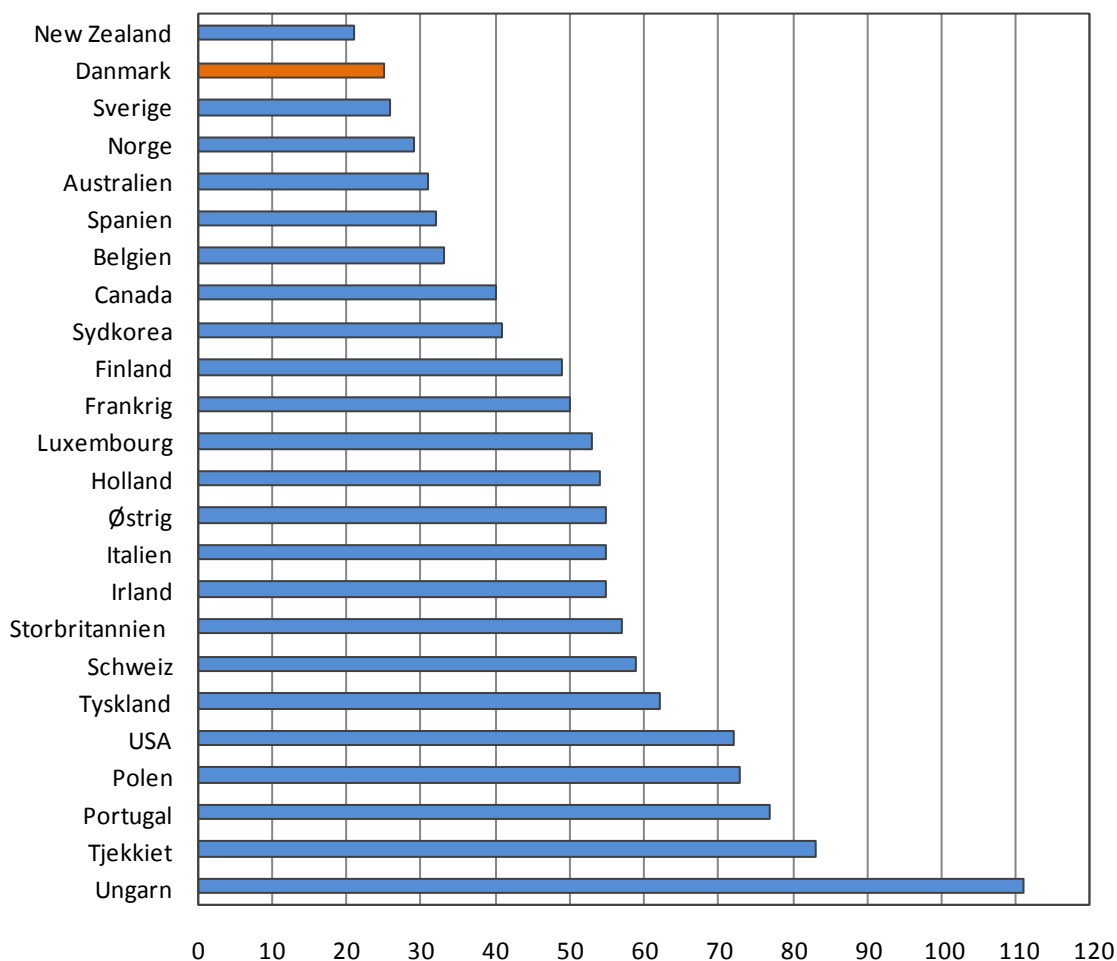
Kilde: Danmarks Statistiks statistikbank, 2009

Den danske befolkning bliver stadig bedre uddannet. Antallet af beskæftigede med en videregående uddannelse er steget fra ca. 515.000 i 1993 til ca. 832.000 i 2008. Dette svarer til en vækst på 61% i beskæftigelsen på 16 år.

Størst har væksten været inden for de *lange* videregående uddannelser med en stigning på 275% i antallet af beskæftigede med bacheloruddannelse og 95% fremgang i antallet af beskæftigede med en kandidatuddannelse.

Samlet set har det betydet, at andelen af beskæftigede med enten en bacheloruddannelse eller en kandidatuddannelse i forhold til alle beskæftigede er steget fra 5% i 1993 til 10% i 2008. I samme periode er andelen af beskæftigede med kun en grundskoleuddannelse faldet fra 36% til 26%.

Forskel i procent af løn mellem højt- og lavt-uddannede (25-64-årige) i udvalgte lande

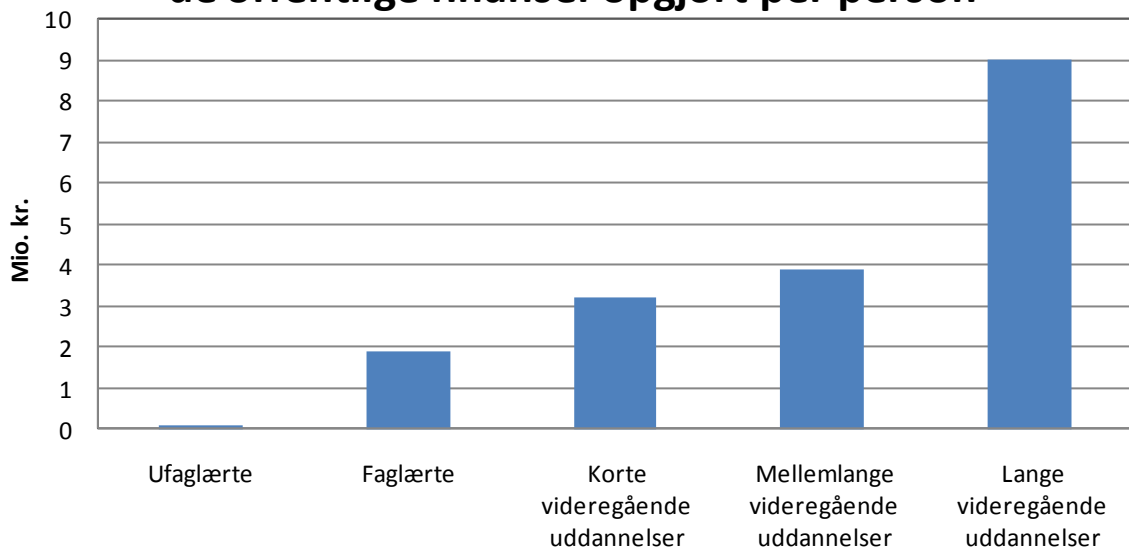


Kilde: OECD, Education at a Glance 2009, tabel A7.1a

Af diagrammet fremgår det, at unge højtuddannede (i alderen 25-64 år) tjener mere end kolleger uden en videregående uddannelse. Tallene er baseret på den gennemsnitlige nettoindkomst, man kan forvente efter at have taget en videregående uddannelse. Størst er forskellen i Ungarn, hvor de højtuddannede tjener mere end dobbelt så meget som deres lavtuddannede kolleger. I Danmark udgør uddannelsesgevinsten 25%.

En årsag til forskellen mellem Danmark og udlandet er blandt andet, at danske studerende færdiggør deres videregående uddannelse i en senere alder end tilfældet er i udlandet, og det resulterer i et lavere anciennitetsniveau for de 25-64-årige.

Forskellige uddannelsesgruppernes bidrag til de offentlige finanser opgjort per person



Anm.: Der ses på de samlede skatteindbetalinger, overførsler og uddannelsesomkostninger for de forskellige uddannelser over livet (18-80 år).

Kilde: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd på basis af IDA-registret, Danmarks Statistik 2007

Arbejderbevægelsens Erhvervsråd lavede i 2009 en analyse, hvor man blandt andet undersøgte forskellige uddannelsers betydning for de offentlige finanser. En af konklusionerne var, at uddannelse er midlet til at sikre en højere vækst og velstand i samfundet dels gennem højere produktivitet, dels ved at uddannelse sikrer en god tilknytning til arbejdsmarkedet. Ovenstående graf viser de forskellige uddannelsesgruppers bidrag til de offentlige finanser gennem livet per person.

Typisk er omkostningerne til overførselsindkomster faldende med uddannelsesniveaue, mens skattebetalinger er stigende. I beregningen er - ud over overførselsindkomster og skattebetalinger - medtaget uddannelsesomkostninger.

Af analysen fra Arbejderbevægelsens Erhvervsråd fremgår det, at en ufaglært i gennemsnit bidrager med 100.000 kr. mere i skat over livet, end han/hun modtager i overførselsindkomst (inkl. folkepension, da der regnes frem til 80-årsalderen). Dette skal samtidig ses i forhold til, at en erhvervsuddannet (for eksempel metalarbejder, tømrer og sosu-assistent) bidrager med 2,5 mio. kr., mens en person med en lang videregående uddannelse bidrager med 9 mio. kr. til de offentlige finanser gennem livet.

Generelle bemærkninger

I de internationale statistikker, der anvendes til sammenligninger, er medtaget en lang række EU/EØS-lande samt USA, Canada, Japan, Sydkorea, New Zealand og Australien.

I publikationen anvendes flere opgørelser opdelt på hovedområder. De enkelte hovedområder omfatter følgende studieretninger:

Humaniora m.v.: De humanistiske uddannelser, f.eks. sprogstudier, filosofi, historie, kommunikation og teologi.

Samfundsvidenskab: De samfundsvidenskabelige uddannelser, f.eks. økonomi, statskundskab, sociologi og jura.

Teknik og naturvidenskab: De naturvidenskabelige og tekniske uddannelser, f.eks. matematik, datalogi, kemi, civilingeniør.

Sundhedsvidenskab: De sundhedsvidenskabelige uddannelser, f.eks. medicin, tandlæge, farmaceut og lægemiddelvidenskab.

Universitetsforkortelserne dækker over følgende institutioner: Københavns Universitet (KU), Aarhus Universitet (AU), Syddansk Universitet (SDU), Roskilde Universitet (RUC), Aalborg Universitet (AAU), Danmarks Tekniske Universitet (DTU), Copenhagen Business School (CBS), IT-Universitetet i København (ITU), Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole (KVL), Handelshøjskolen i Aarhus (ASB), Danmarks Farmaceutiske Universitet (DFU) og Danmarks Pædagogiske Universitet (DPU).

1

0

3

6

7



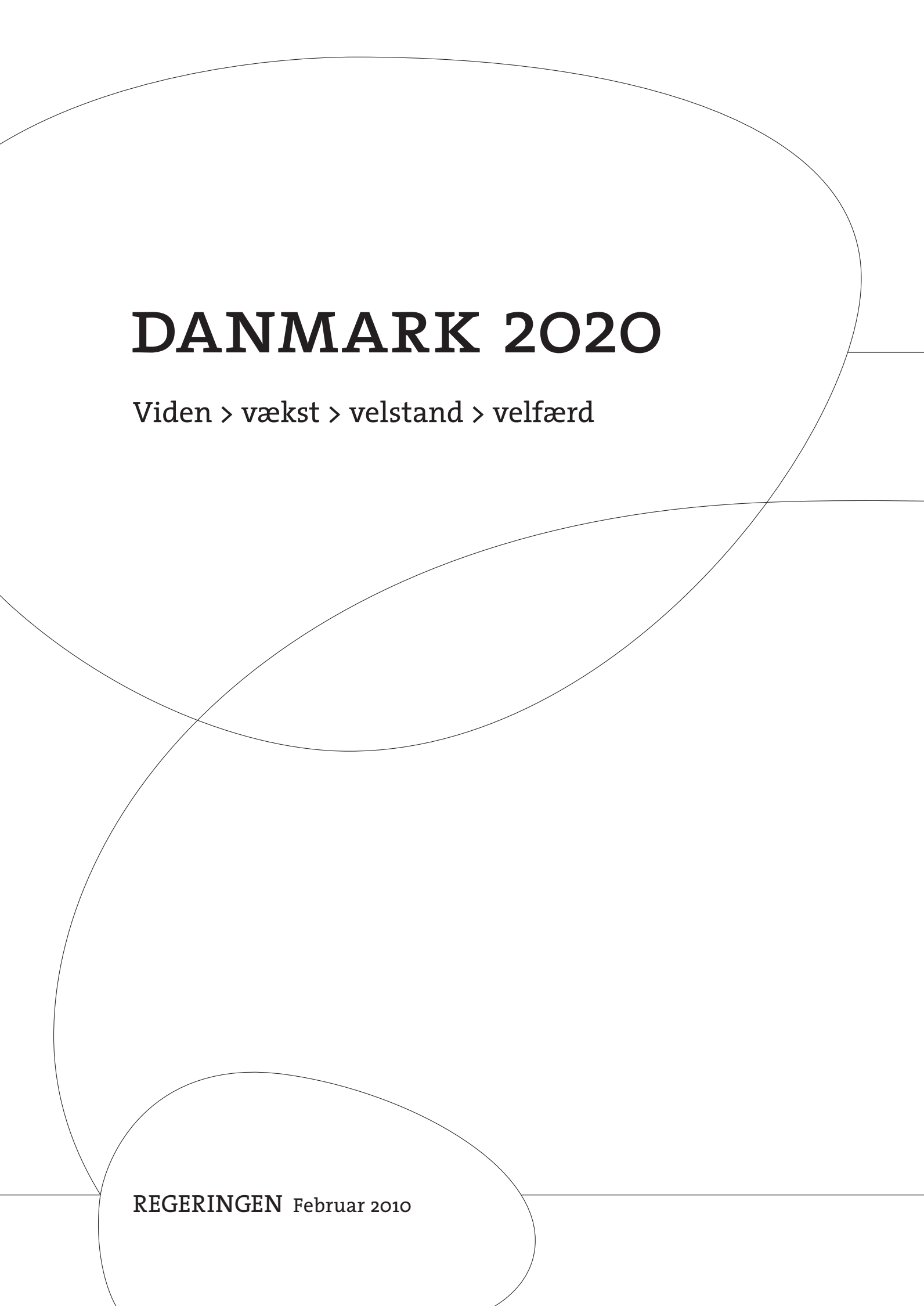
DANSKE UNIVERSITETER
UNIVERSITIES DENMARK

ISBN 978-87-90470-44-9

DANMARK 2020

Viden > vækst > velstand > velfærd

REGERINGEN Februar 2010



DANMARK 2020

Viden > vækst > velstand > velfærd

REGERINGEN Februar 2010

Indhold

Danmark 2020 – Viden > vækst > velstand > velfærd	5
Vi er nået langt siden 2001	6
Krisen har påvirket rejseplanen, men ikke målet	8
Sådan kommer vi fri af krisen	9
Regeringens 10 mål for 2020	11
1. Danmark skal være blandt de 10 rigeste lande i verden	12
2. Det danske arbejdsudbud skal være blandt de 10 højeste i verden.....	16
3. Danske skolebørn skal være blandt de dygtigste i verden	18
4. Mindst ét dansk universitet skal ligge i Europas top 10	20
5. Danmark skal være blandt de 10 lande i verden, hvor man lever længst	22
6. Danmark skal være et grønt bæredygtigt samfund og blandt verdens tre mest energieffektive lande	25
7. Danmark skal være blandt de bedste til at skabe lige muligheder	28
8. Danmark skal være blandt de mest frie lande og blandt de bedste i Europa til integration.....	30
9. Danskerne skal være et af verdens mest tillidsfulde og trygge folk	32
10. Den offentlige sektor skal være blandt de mest effektive og mindst bureaukratiske i verden	34
Det internationale samarbejde	37
Et stærkt rigsfællesskab	39

Danmark 2020

Viden > vækst > velstand > velfærd

Hvert eneste menneske er nødvendigt i et velfungerende samfund. Det er vores udgangspunkt, både når økonomien boomer, og når krisen kradser.

Vi er dybt afhængige af hinanden. Vores egen frihed afhænger af andres accept. Vores egen velstand afhænger af andres samarbejde. Vores egen tryghed afhænger af andres velvilje.

Vi har hver vores forudsætninger og hver vores ideer, hver vores styrker og hver vores svagheder. Vi er alle forskellige, men tilsammen danner vi Danmark.

Vores land er ikke designet ovenfra, men groet nedefra. De vigtigste spilleregler i vores samfund er ikke de love, politikerne vedtager, men de normer, som er vokset frem imellem os over generationer. De giver os både frihed og holder os sammen.

Danskerne har betydelige ressourcer, både økonomiske og kulturelle. Men den internationale krise presser vores velstand. Konkurrencen fra nyindustrialiserede lande presser vores arbejdspladser. Det aldrende samfund presser vores velfærd. Normløsheden i visse subkulturer presser vores indbyrdes tillid. Ønskerne til produktion og livsførelse presser vores natur og miljø. Og stigende forventninger presser vores offentlige service.

På hvert af de områder, hvor Danmark er under pres, vil regeringen gå i offensiven og vende de truende udfordringer til nye muligheder.

Vi vil gribe muligheden for at konkurrere på globale markeder til at skabe nye, højproduktive arbejdspladser. Vi vil bruge muligheden for at give stadig flere danskere flere gode leveår til også at forlænge vores erhvervsindsats. Vi vil bruge muligheden for at stå vagt om – og forny – den stærke danske tillidskultur til at begrænse bandekonflikt, ungdomskriminalitet og etniske modsætninger. Vi vil udnytte muligheden for grøn vækst til at beskytte naturen og miljøet, sikre energiforsyningen og skabe nye erhvervsmuligheder. Og muligheden for at introducere nye ledelsesinstrumenter, ny teknologi og flere valgmuligheder vil vi bruge til at forny den offentlige service til glæde for borgerne.

Danmark er mulighedernes samfund. Og de muligheder vil regeringen dyrke for at skabe et fortsat frit, rigt og rimeligt samfund.

Regeringens mål er at lade det gro. Vi vil skabe grobund for vækst – og plads til vækst – både i kulturel, i økonomisk og i almen menneskelig forstand. Regeringens mål er, at vi hver især får plads til at udfolde os og udvikle os i respekt for vores omgivelser, så vi benytter os af det mulighedernes samfund, som Danmark er og fortsat skal være.

Vi skal kunne:

- arbejde og skabe et udkomme til gavn for os selv, vores kære og vores samfund. Det forudsætter en politisk kurs mod en stadig bedre uddannet arbejdsstyrke og et højt arbejdsudbud.
- bevæge os opad socialt i kraft af uddannelse og arbejde. Det forudsætter en politisk linje, hvor alle børn og unge får solide faglige kundskaber. Hvor vi udnytter potentialet hos alle børn og hjælper dem med den svageste baggrund.
- søge fredelige fællesskaber. Det forudsætter en politisk kurs, som ser med velvilje på frivillige foreninger, men skrider konsekvent ind over for tvang og intimidering i subkulturer.
- leve et liv uden trusler og vold. Det forudsætter en politisk kurs, hvor retsvæsenet er indrettet på at beskytte ofrenes liv, førlighed og værdier, mens man forebygger kriminalitet og straffer forbryderne konsekvent.
- trække vejret i ren luft, drikke rent vand og have adgang til uspolet natur. Det forudsætter en politisk kurs, som lægger vægt på at nå en række ambitiøse miljø- og klimamål.
- nyde godt af vore fysiske og åndelige færdigheder så længe som muligt. Det forudsætter en politisk kurs mod et sundhedsvæsen i verdensklasse, og at vi hver især tager ansvar for at leve sundt.
- blive behandlet som myndige og selvstændige borgere, uanset om vi er rige eller fattige, raske eller syge. Det forudsætter en politisk kurs, hvor den offentlige sektor er til for borgernes skyld og ikke omvendt.
- opnå hjælp, når vi er syge eller på anden måde nødlidende. Det forudsætter en politisk kurs, der prioriterer de svage borgere højere end dem, der er i stand til at klare sig selv – og hvor de svage vitterligt bliver hjulpet til et godt og ligeværdigt liv frem for at blive parkeret på passiv forsørgelse i sociale ghettoer.

Vi er nået langt siden 2001

Regeringen bygger videre på det nybrud, som indtraf efter valget i 2001, ikke mindst i forhold til udlændingepolitikken, kulturpolitikken, uddannelsespolitikken, vækstpolitikken, sikkerhedspolitikken, skattepolitikken, retspolitikken, sundhedspolitikken og velfærdspolitikken.

Regeringen har gennemført en fast og fair udlændingepolitik for at fremme integrationen. Det antal udlændinge, der kommer til Danmark som følge af asyl og familiesammenføring, er nu reduceret til under en tredjedel af niveauet i 2001. Til gengæld er det blevet nemmere for udlændinge at komme til Danmark for at arbejde og studere. Antallet af tilladelser til arbejde og studier er næsten firedoblet siden 2001. Det har givet overskud til at forbedre integrationen. De sidste fire år er der kommet 26.000 flere nydanskere i arbejde. Blandt kvindelige indvandrere og efterkommere fra ikke-vestlige lande er beskæftigelsen steget med hele 80 pct. siden 2001.

Vi har gjort op med tanken om, at alle værdier er lige gode. Danskerne ønsker respekt om dansk kultur og de principper, som det danske samfund bygger på. Væk er den slappe og eftergivende ligegyldighed. Nu er der krav om respekt for ytringsfriheden, ligestilling mellem kvinder og mænd og sondring mellem religion og politik.

Vi har lagt vægt på faglighed i folkeskolen. Det er det vigtigste bidrag til at bryde den negative sociale arv. Børnene læser bedre nu end før. Lige så godt i 3. klasse som før i 4. klasse. Børnene er bedre til naturfag. Lige så gode i 4. klasse som før i 5. klasse.

Vi har ført en aktiv udenrigs- og sikkerhedspolitik, hvor Danmark lægger vægt på at yde et bidrag i kampen for egen sikkerhed. Derfor er danske soldater, politifolk og andre udsendte med til at bekæmpe terrorister i Afghanistan, beskytte mod pirater ved Somalia og sikre freden på Balkan og i andre af verdens brændpunkter. Vi har ført en aktiv europapolitik, hvor vi blandt andet bidrager til at sætte en offensiv vækst dagsorden for hele Europa. Og vi har ført an i kampen mod den globale opvarmning.

Vi har sænket skatten på arbejde, så det bedre kan betale sig at gøre en ekstra indsats. Inden for rammerne af skattestoppet har vi nedsat skatten på arbejde i tre omgange – i 2004, i 2007 og senest en meget omfattende skatte- og afgiftsomlægning i Forårspakke 2.0. Vi har fjernet mellemskatten for alle skatteydere. Antallet, der betaler topskat, falder med omkring 325.000. Vi har indført et særligt beskæftigelsesfradrag til dem i arbejde. Skatten af den sidst tjente krone er sat ned. Det er den mest omfattende sænkning af skatten på arbejde nogensinde, som blandt andet er finansieret ved at øge afgifterne på energi-, miljø- og sundhedsområdet. Og det er sket på en måde, hvor befolkningen har kunnet følge med og føle tryghed.

Vi har gjort op med den slappe retspolitik, der tager mere hensyn til forbryderen end til ofret. Nu er retsfølelsen for de lovlydige kommet i centrum. Vi har flere gange skærpet straffene for vold og voldtægt. Og vi har givet politiet bedre mulighed for at efterforske forbrydelser. Samtidig styrker vi indsatsen for at forebygge kriminalitet og indsatsen for at sluse forbrydere, der har afsonet deres straf, ud i friheden til et nyt liv uden kriminalitet.

Vi har gjort op med ventelisterne i sundhedsvæsenet ved at tilføre 28 mia. kr. ekstra til sundhedsområdet og indføre en frit-valgs-garanti for behandling, til at begynde med inden for to måneder, nu inden for én måned efter behovet for behandling er konstateret. For at nå den ambitiøse målsætning har vi skrottet den ideologisk betingede modstand mod privathospitaler. Det har ca. 300.000 danskere haft direkte glæde af.

Vi lukkede amterne og satte regioner med hovedansvar for sundhed i stedet. Snart skyder nye sygehusbygninger op over hele landet. Vi har skærpet kravene til kvalitet i behandlingen. Overlevelseschancerne for danske kræftpatienter er forbedret for syv af otte kræftformer, og dødeligheden som følge af kræft er faldet markant.

Vi har gennemført en kommunalreform, som har skabt 98 nye, stærke kommuner, der har et bedre fagligt og økonomisk grundlag for at levere god service til borgerne.

Vi har gjort op med klientgørelsen i den offentlige sektor. Vi regner borgeren for et myndigt menneske, hvis individuelle behov skal tilgodeses. Vi har skabt en mere fleksibel offentlig sektor, hvor vi selv kan vælge – skole, sygehus, hjemmehjælp. Og langt de fleste brugere er tilfredse. Ni ud af ti forældre er tilfredse med den kommunale dagpasning. Fire ud af fem forældre er tilfredse med børnenes skole. Tre af fire ældre er tilfredse med hjemmehjælpen. Ni ud af ti patienter er tilfredse med deres indlæggelse.

Alt dette markerer et brud med tidligere regerings linje.

Samtidig har vi – i et bredt samarbejde i Folketinget – fortsat bestræbelserne på at forbedre Danmarks muligheder i den internationale konkurrence.

Med globaliseringsstrategien, hvor vi investerer over 40 mia. kr. i forskning, uddannelse, innovation og iværksætteri frem til 2012. Det er den største investering i fremtidig vækst, som nogensinde er set i Danmark.

Med velfærdsreformen i 2006, hvor vi har gennemført en forhøjelse af tilbagetrækningsalderen for både pension og efterløn. Og dermed rustet Danmark til en fremtid med flere ældre.

Med infrastrukturfonden med en kapital på 97 mia. kr., hvor vi i de kommende år investerer massivt i et topmoderne, grønt transportsystem.

Tingene er gået op i en højere enhed. Det har været muligt at kombinere øgede bevillinger til velfærd med lavere skatter, der kan øge arbejdsindsatsen. Velfærd og tilskyndelse til at arbejde er ikke hinandens modsætning. Tværtimod er tilskyndelse til at arbejde en forudsætning for, at vi kan finansiere velfærden.

I takt med at vi har øget ambitionsniveauet i den offentlige sektor, har vi også øget bevillingerne markant. I alt 67 mia. kr. mere bruger vi på offentlig service i 2010 sammenlignet med 2001. Til sundhed og sygehuse. Til børn og ældre. Til uddannelse. Det offentlige forbrug er vokset mere end det private forbrug siden 2001.

Ikke desto mindre har vi brugt de gode tider til at lægge penge til side. Statens gæld var i 2009 reduceret med 180 mia. kr. i forhold til 2001, og nettogælden dermed vendt til et tilgodehavende. Den årlige udgift til renter var faldet med 19 mia. kr. Det giver råderum og handlefrihed nu, hvor der er blevet mere magre tider.

Krisen har påvirket rejseplanen, men ikke målet

Gennem de seneste årtier har vi haft medvind i økonomien. Vi har haft medvind i form af stadig flere unge på arbejdsmarkedet. Vi har haft medvind i form af globalisering og frihandel, der gav os billige varer og eksportmuligheder. Vi har haft medvind i form af en vis tilstrømning af kvalificeret udenlandsk arbejdskraft. Vi har desuden oplevet medvind for de udsatte grupper, som i stigende grad har fået plads på arbejdsmarkedet.

Og selvom medvinden er taget af i løbet af de senere år, fordi vi havde brugt de arbejdskraftreserver, der lå lige for, stod Danmark godt rustet, da krisen buldrede ind over os. Arbejdsløsheden var historisk lav. I de gode år valgte regeringen at betale af på gælden, konsolidere Danmark og undgå at solde opsvinget op. Det har vist sig at være en klog disposition.

Det seneste år har vi været vidne til det kraftigste tilbageslag siden 1930'erne både herhjemme og i de fleste andre lande. Regeringens førsteprioritet har været at dæmpe effekterne af krisen på dansk økonomi. Det er lykkedes i vidt omfang, selvom prisen har været høj i form af stigende offentlige underskud.

I disse år stiger statens gæld igen. Det er en følge af den internationale krise. En stigende gældssætning må imidlertid ikke blive noget permanent fænomen. Det ville sætte vore muligheder for at levere gode offentlige velfærdsydelser på spil. Stigende gæld kan være acceptabel i en kort periode. Men hvis det fortsætter, vil det svare til at sende regningen videre til fremtidige generationer.

Krisen har ikke ændret på regeringens ambitionsniveau. Løsningen på krisen er ikke at arbejde mindre, at spare mindre op, at investere mindre og sætte mindre i gang. Løsningen på krisen er ikke at vende sig indad og forsøge at begrænse globaliseringen. Løsningen på krisen er heller ikke at give los for de offentlige finan-

ser eller opgive centrale danske værdier. Tværtimod. De målsætninger, regeringen har formuleret før krisen, vil være mindst lige så relevante, den dag vi kommer fri af krisen igen.

Sådan kommer vi fri af krisen

Ikke mindst i krisetider har vi brug for et samfund med stærke værdier. Et samfund, hvor vi samarbejder og har tillid til og respekt for hinanden. Vi har brug for globalt udsyn og national forankring. Vi har brug for økonomisk ansvarlighed i såvel den offentlige økonomi som i virksomhederne. Vi har brug for større virkelyst. Til at arbejde, uddanne os, spare op, investere og sætte i gang. Flid, sparsommelighed og opfindsomhed er nødvendige egenskaber for at bringe os gennem krisen og videre til ny vækst.

Regeringen vil derfor lægge en politisk linje med henblik på at skabe grobund for ny vækst, når krisen aftager.

I Danmark har vi imødegået krisen med en mere lempelig finanspolitik end i de fleste andre lande. De offentlige investeringer er steget mere end i alle andre OECD-lande. Og i år stiger de danske familiers realindkomster betydeligt i kraft af skattelettelser samt lave renter og høje satsreguleringer til pensionister og ledige.

Regeringen har skredet resolut ind på alle fronter ved at fremrykke offentlige investeringer i fx infrastruktur, ved at nedsætte skatten på arbejde, ved at øge virksomhedernes kredit, ved at opmuntre til renovering af byggeri og ved at øge de kommunale anlægsrammer. Bank- og kreditpakkerne har medvirket til at genoprette den finansielle stabilitet og tilliden til det finansielle system.

Samtidig har regeringen taget initiativ til at forebygge langtidsledighed, navnlig blandt unge.

Det ser nu ud til, at den internationale økonomiske udvikling er ved at vende. I store dele af verden er den globale økonomi i bedring.

Det betyder, at der nu også er grobund for vækst herhjemme. Men vi mærker fortsat krisen i form af stigende ledighed og faldende beskæftigelse. I Danmark er arbejdsløsheden på et klart lavere niveau end i andre lande. Men der vil gå nogen tid endnu, før vi får knækket ledighedskurven. Vi kan ikke forhindre et tab af arbejdspladser. Men ved hjælp af en balanceret og ansvarlig økonomisk politik vil vi sikre, at tabet bliver så begrænset som muligt.

Samtidig er det klart, at krisen og de mange tiltag, der er taget for at dæmpe virkningerne af krisen, har svækket den offentlige økonomi. Derfor bliver det nødvendigt at vende hver en krone, så vi igen får holdbare offentlige finanser. Ellers risikerer vi en betydeligt højere rente og skattestigninger, som vil bremse væksten. Det er ikke den vej, regeringen vil.

Alene rentebetalingerne på den øgede gæld vil lægge beslag på et betydeligt milliardbeløb, som derfor ikke vil kunne bruges til andre formål. Udgifterne til offentligt forbrug udgør samtidig en større andel af dansk økonomi end nogensinde før. Og den økonomiske udfordring skærpes af en befolkning, der bliver ældre, og af faldende indtægter fra olien og gassen i Nordsøen.

I de kommende år vil den centrale opgave blive at genskabe balancen i den offentlige økonomi uden at slå det spirende opsving i stykker. Regeringen vil føre en holdbar økonomisk politik. Det vil kræve en høj grad af ansvarlighed. Mulighederne for nye offentlige udgifter vil være meget begrænsede oven på den stærke stigning i de forgangne år.

Også på arbejdsmarkedet er det nødvendigt at udvise ansvarlighed. Danmark er afhængig af et konkurrence-dygtigt erhvervsliv. Derfor bør lønudviklingen på arbejdsmarkedet tage hensyn til konkurrenceevnen. Yderligere forringelser af konkurrenceevnen risikerer at presse ledigheden unødigt højt op i en periode.

Regeringen er bevidst om den store udfordring, som venter i tiden efter krisen. Danmark har mistet traditionelle arbejdspladser, hvoraf en del ikke kan vindes tilbage igen. De skal erstattes af nye højproduktive job. Det er regeringens intention at få Danmark tilbage på vækstsporet. Og blandt andet på den baggrund har regeringen nedsat et Vækstforum, som skal bidrage med nye løsninger på Danmarks udfordringer – veje til vækst.

Ud fra en økonomisk betragtning kan vi øge Danmarks velstand på to måder: Ved at være mere flittige og ved at arbejde klogere – det vil sige at få mere ud af ressourcerne gennem en højere produktivitet. Begge veje bliver nødvendige at følge. Men jo mere vi øger produktiviteten, jo lettere vil vi få ved at løse problemet med en arbejdsstyrke, der falder i de kommende år. Og det er trods alt mere udfordrende at arbejde klogt og lidt mere end at arbejde mindre klogt og meget mere.

Regeringens 10 mål for 2020

Regeringen har sat 10 ambitiøse mål for Danmark. Regeringens mål skal samle nationen og mobilisere de kræfter, som findes i os alle. Tilsammen sætter regeringens mål fokus på Danmarks langsigtede udfordringer.

Målet om, at Danmark skal være blandt de 10 rigeste lande i verden i 2020, er det overordnede mål. For høj velstand og vækst er forudsætningen for, at vi har frihed til at forme vores samfund, som vi ønsker det: Med tryk velfærd, en anstændig ældreomsorg, et sundhedsvæsen i verdensklasse og rent miljø.

Derfor er det første mål det centrale mål, som de øvrige ni mål peger hen i mod. Vi skal blive rigere ved at være dygtigere og flittigere, ved at satse på grøn vækst, ved at alle har lige muligheder for at bidrage til fællesskabet, ved at samfundet er velfungerende og trygt, og ved at den offentlige sektor fungerer godt og effektivt.

Arbejdet med at nå målene skal i gang med det samme, men målene er så ambitiøse, at det vil tage tid at realisere dem. Tag fx folkeskolen. De børn, som skal være blandt de dygtigste i verden i 2020, er de børn, som starter i skole nu til sommer.

Regeringens arbejdsprogram for de kommende år har fokus på at skabe forudsætningerne for, at vi sammen kan realisere målene og visionen for et Danmark med viden, vækst, velstand og velfærd.

Regeringens mål for Danmark 2020

1. Danmark skal være blandt de 10 rigeste lande i verden
2. Det danske arbejdsudbud skal være blandt de 10 højeste i verden
3. Danske skolebørn skal være blandt de dygtigste i verden
4. Mindst ét dansk universitet skal ligge i Europas top 10
5. Danmark skal være blandt de 10 lande i verden, hvor man lever længst
6. Danmark skal være et grønt bæredygtigt samfund og blandt verdens tre mest energieffektive lande
7. Danmark skal være blandt de bedste til at skabe lige muligheder
8. Danmark skal være blandt de mest frie lande og blandt de bedste i Europa til integration
9. Danskerne skal være et af verdens mest tillidsfulde og trygge folk
10. Den offentlige sektor skal være blandt de mest effektive og mindst bureaukratiske i verden

1. Danmark skal være blandt de 10 rigeste lande i verden

Danmark skal i 2020 være blandt de 10 rigeste lande i verden målt ved BNP pr. indbygger. Og den økonomiske politik skal være holdbar på sigt. I 2020 skal Danmark være blandt de lande i verden, hvor virksomhederne er mest innovative. Og Danmark skal i 2020 være blandt de lande, der er bedst til at skabe nye vækstvirksomheder.

Forudsætningen for, at vi fortsat kan finansiere vores velfærd, er en betydelig velstand. Derfor har regeringen sat det mål, at Danmark skal være at finde blandt de 10 rigeste lande i verden målt ved BNP pr. indbygger.

Orden i økonomien er en helt grundlæggende forudsætning for varig velstand. Regeringen har siden 2001 ført en ansvarlig og holdbar økonomisk politik. Vi konsoliderede økonomien og betalte af på gælden i de gode tider. Derfor var Danmark bedre rustet, da krisen satte ind, end de fleste andre lande.

Det er regeringens mål, at den økonomiske politik skal være holdbar på sigt. Vi skal genskabe balance i den offentlige økonomi og sætte gældsætningen i bero. Det ville være uansvarligt at udskyde regningen til kommende generationer. Det indebærer i lyset af den økonomiske krise en indsats her og nu samt en indsats i 2011-13 og årene derefter.

På det korte sigt må vi tage udgangspunkt i, at selv om der er begyndende tegn på fremgang i dansk økonomi, så er fremgangen ikke selvstående endnu. Håndteringen af den økonomiske krise er fortsat af afgørende betydning. Derfor er det også vigtigt, at krisepolitikken udfases på en kontrolleret måde, herunder den succesfulde understøttelse af finanssektoren og de midlertidige kriseordninger for erhvervslivet.

Samtidigt er det klart, at krisen har svækket den offentlige økonomi. Vi står i en situation, hvor store overskud på de offentlige finanser er vendt til store underskud på op mod 100 mia. kr. i 2010. Vi forventer, at Danmark i løbet af 2010 modtager en henstilling fra EU om at bringe det nuværende underskud ned under 3 pct. af BNP. Anbefalingen fra EU forventes at forudsætte initiativer, som styrker de offentlige finanser med ca. 24 mia. kr. over perioden 2011-2013, dvs. ca. ½ pct. af BNP pr. år i gennemsnit.

Vi står således i en ny tid. I årene forud for krisen var der markant fremgang i dansk økonomi. Vi kunne på grund af store overskud på de offentlige finanser nedbringe vores offentlige gæld, og der var plads til pæne stigninger i de offentlige udgifter, som nu ligger på det højeste niveau nogensinde. Den tid er forbi. I kølvandet på den internationale krise står vi med en stor regning, og det eneste ansvarlige er at få bragt denne regning ud af verden. Krisen har bragt os i en situation, hvor vi i den offentlige husholdning er nødt til at vende hver en krone og holde igen med de offentlige udgifter.

Vi skal i de kommende år fjerne underskuddet på de offentlige finanser og have et selvstående opsving i dansk økonomi. Hvis vi udskyder genopretningen af den offentlige økonomi, er der risiko for et opadgående pres på renterne, som vil skade boligmarkedet, privatforbruget og investeringerne.

Vi skal samtidig skabe grobund for ny vækst efter krisen. Vi når kun målet om et Danmark blandt de 10 rigeste lande i verden, hvis vi får den økonomiske vækst i vejret. Så enkelt er det.

Regeringen har allerede forbedret vilkårene for innovation og iværksætteri, effektiviseret erhvervsreguleringen, og med globaliseringsstrategien er der iværksat en lang række initiativer, der styrker Danmarks konkurrenceevne.

En højere vækst forudsætter, at vi formår at øge vores produktivitet med en væsentlig større hastighed i det kommende årti, end vi formåede i det forgangne. Virksomhederne skal være mere innovative. Vi skal fastholde et stærkt fokus på forskning og blive bedre til at omsætte forskningsresultater i indtjening. Vi skal uddanne os mere og bedre. Vi skal effektivisere produktionen både i erhvervslivet og i det offentlige. Danmarks konkurrenceevne skal være i top. Samtidig skal endnu flere ind på arbejdsmarkedet, og flere skal blive længere i deres job.

Regeringen vil derfor målrettet arbejde for at styrke vækstvilkårene i Danmark frem mod 2020. Danmark skal i 2020 være blandt de lande i verden, hvor virksomhederne er mest innovative. Og Danmark skal i 2020 være blandt de lande, der er bedst til at skabe nye vækstvirksomheder.

Det kræver et vedvarende fokus på Danmarks konkurrencekraft. Vi skal satse på viden, innovation og virkelyst. Vi skal ikke kun være flittigere. Vi skal også være dygtigere. Det er grundlaget for, at vi kan skabe nye vellønnede job. Regeringen vil finde konkrete løsninger med inddragelse af Vækstforum. Og vi vil følge fremskridtene i den årlige konkurrenceevneredegørelse og løbende sikre, at Danmark er på rette spor.

For at nå målet vil regeringen:

- **Fortsat krisehåndtering i 2010.** Regeringen vil fortsat understøtte vækst og beskæftigelse med en ekstraordinært lempelig økonomisk politik i 2010. Det skal bidrage til, at det gryende opsving bider sig fast og bliver selv bærende. Regeringen vil tage yderligere initiativer til at mindske krisens menneskelige omkostninger, herunder særlige initiativer rettet mod unge og personer med meget lange ledighedsforløb. Vi vil i forlængelse af Erhvervspakken gøre status over indsatsen i foråret 2010, og vi vil efterfølgende tage stilling til, hvor der er behov for at justere eller forlænge indsatsen, herunder i forhold til adgangen til risikovillig kapital og i forhold til landbruget. Regeringen vil arbejde nationalt og internationalt for at styrke reguleringen og overvågningen af den finansielle sektor, herunder sikre bedre kontrol og større ansvarlighed.
- **Genopretning af de offentlige finanser fra 2011.** Regeringen vil i 2011 indlede en flerårig indsats for at genskabe balancen i den offentlige økonomi og sætte gældsætningen i bero. Regeringen vil efterleve en henstilling fra EU om genopretning af de offentlige finanser frem mod 2013 og vil skabe strukturel balance i den offentlige økonomi i 2015. Det er regeringens mål, at det offentlige forbrug højst må udgøre 26½ pct. af (konjunkturrenset) BNP i 2015. Et centralt element i genopretningen er at udfase kriseinitiativer som de historisk store offentlige investeringer og indfase finansieringselementerne i skatteomlægningen som planlagt. Skattestoppet, der har skabt økonomisk tryk for den enkelte familie og virksomhed, vil blive videreført.
- **Stram styring af de offentlige udgifter.** Som led i genopretningen af de offentlige finanser vil regeringen sigte efter at holde det samlede offentlige forbrug i ro, så vi ikke øger det nuværende høje ressourceforbrug i den offentlige sektor. Inden for denne ramme vil regeringen foretage en række omprioriteringer. Regeringen vil fortsat tilføre ekstra ressourcer til sundhedsområdet. De ekstra midler skal tilvejebringes gennem budgetforbedringer i staten, kommunerne og regionerne. Ud over at holde det samlede offentlige forbrug i ro er der behov for yderligere initiativer for at genoprette de offentlige finanser. Regeringen vil på den baggrund iværksætte et arbejde, der skal munde ud i budgetforbedringer. De konkrete forslag vil blive fremlagt i de kommende års finanslovforslag. Den samlede planlagte opstramning i 2011 vil blive afstemt med udviklingen i de økonomiske konjunkturer.

- **Langsigtet finanspolitisk holdbarhed.** Regeringen vil udarbejde en opdateret 2020-plan efter de samme principper, som ligger til grund for 2015-planen. Planen skal sikre en holdbar offentlig økonomi og sørge for, at vi lever op til henstillingen fra EU. Planen skal samtidig gøre det muligt at videreføre den meget væsentlige satsning på initiativer, der fremmer fremtidens vækst og velstand. For perioden fra 2015 og frem vil de overordnede pejlemærker fra 2015-planen blive fastholdt i den nye 2020-plan: En holdbar finanspolitik, strukturel balance på de offentlige finanser i 2015, en ansvarlig vækst i det offentlige forbrug, blandt andet i lyset af den demografiske udvikling, og en videreførelse af skattestoppet. Regeringen vil frem mod 2020 tage de nødvendige initiativer for at sikre holdbare offentlige finanser og dermed finansieringen af velfærdssamfundet på længere sigt.
- **Styrket konkurrence.** Regeringen har i begyndelsen af 2010 fremsat en konkurrencepakke, der blandt andet skaber en mere effektiv fusionskontrol og skærper sanktionerne for overtrædelse af udbudsreglerne. Regeringen vil tage yderligere initiativer til at bringe konkurrencen op på niveau med de bedste lande. Det skal blandt andet ske ved yderligere at styrke konkurrencemyndighederne. Desuden skal der ske en systematisk identifikation og screening af regler, der kan medføre utilstrækkelig konkurrence – både i den private og i den offentlige sektor. Regeringen vil gøre en særskilt indsats over for de brancher, hvor der er identificeret særlige konkurrenceproblemer, herunder mistanke om karteldannelse, ulovlige prisaftaler mv.
- **Forenkling og færre administrative byrder.** Regeringen har siden 2001 gennemført omfattende lettelser i virksomhedernes administrative byrder. Der er fremlagt en ambitiøs plan (LET Administration), der viser vejen til at nå målet med at lette byrderne med op til 25 pct. i 2010. Vi vil fortsætte denne indsats frem mod 2020, hvor regeringens mål fortsat er at minimere virksomhedernes administrative byrder, så vi kan fastholde en position blandt de tre bedste lande i Europa. Regeringen vil fortsat tage særskilte byrdejæger-initiativer i forhold til de administrative krav, som virksomhederne oplever som særligt irriterende og besværlige.
- **Virksomhedsrettet innovationsstrategi.** Manglende fornyelse af produkter og processer kan være en del af forklaringen på den svage danske produktivitetsudvikling. Regeringen vil udarbejde en strategi for styrket innovation i virksomhederne. Strategien vil have særlig fokus på styrket samspil mellem offentlig forskning og erhvervslivet, øget rettighedsbeskyttelse, mere viden om nye innovationsformer og udnyttelse af danske virksomheders potentiale inden for design.
- **Vækst i små og mellemstore virksomheder.** Regeringen vil præsentere en strategi for vækst i små og mellemstore virksomheder. Målet er, at mindre virksomheder skal have bedre mulighed for at vokse sig store. Regeringen vil sætte fokus på de barrierer, der gør, at den nystartede iværksætter eller den lille etablerede håndværker vælger at forblive lille i stedet for at vokse sig større. Det gælder blandt andet manglende overblik over forpligtelser ved at have ansatte, adgangen til risikovillig kapital og små og mellemstore virksomheders kapacitet til introduktion af produkter og serviceydelser på de globale markeder.
- **Strategi for offentlig-privat samarbejde.** Regeringen vil lancere en strategi til fremme af offentlig-privat samarbejde. Som en del af strategien vil regeringen forenkle regler og rammer for udbud og for offentlig-privat samarbejde generelt.
- **Bedre adgang til risikovillig kapital.** Regeringen vil stille yderligere 500 mio. kr. til rådighed for markedet for risikovillig kapital. Beløbet kommer oveni de 500 mio. kr. fra Erhvervspakken. Samtidig er der

igangsat en evaluering af Vækstfonden. I forlængelse af evalueringen vil regeringen tage yderligere initiativer til at styrke markedet for risikovillig kapital, blandt andet ved at skabe mere fleksible rammer for institutionelle investorers investeringer i unoterede aktier mv. ved at give mulighed for at dispensere fra den nuværende 10 pct.-grænse. Og vi vil forbedre mulighederne for at investere i unoterede aktier for kapital- og ratepensionsmidler.

- **Tiltrækning af investeringer, der skaber vækst.** For at skabe indtjening og arbejdspladser skal Danmark være blandt de mest attraktive lande at investere, drive virksomhed og skabe arbejdspladser i. Regeringen har allerede taget en række initiativer, herunder nedsættelse af selskabsskattesatsen fra 30 til 25 pct. Der er endvidere indført en ny selskabslov, der blandt andet gør det mere attraktivt for udenlandske virksomheder at etablere sig i Danmark. Og det er besluttet, at den offensive indsats for markedsføring af Danmark fortsættes. Regeringen vil blandt andet med inddragelse af Vækstforum undersøge, hvordan vi yderligere kan styrke grundlaget for, at virksomheder etablerer sig og vokser i Danmark.

2. Det danske arbejdsudbud skal være blandt de 10 højeste i verden

I 2020 skal det samlede danske arbejdsudbud være blandt de 10 højeste i verden.

Vores velstand afhænger naturligvis af, hvor kløgtige og dygtige vi er. Men den afhænger også af, hvor mange vi er på arbejdsmarkedet, og hvor mange timer vi lægger på jobbet. Jo mere vi arbejder, jo rigere bliver vi. Jo flere, der arbejder, jo færre skal forsørges. Jo flere, der arbejder, jo færre føler sig overflødige.

Regeringen har siden 2001 gennemført en lang række initiativer, der skridt for skridt har medvirket til at øge arbejdsudbuddet ved at sikre, at det bedre kan betale sig at arbejde – en linje der ligger i forlængelse af arbejdsmarkedsreformerne fra 1990'erne.

Vi har gennemført Velfærdsaftalen, som styrker arbejdsudbuddet gennem senere tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet, når levetiden stiger. Vi har gennemført den fuldt finansierede omlægning af skatter og afgifter i Forårspakke 2.0, der øger tilskyndelsen til at gøre en ekstra indsats. Vi har indført loft over kontanthjælpen, startydelsen, 450-timers reglen og strammet rådighedsregler og regler for supplerende dagpenge. Og vi har generelt ført en aktiv arbejdsmarkedspolitik med vægt på en tidlig og effektiv indsats for at få ledige i job. Den gradvise tilpasning af beskæftigelsespolitikken har også været medvirkende til, at ledigheden i Danmark har været og fortsat er lavere end i de fleste andre europæiske lande.

Alligevel er ca. 700.000 danskere i den arbejdsdygtige alder ikke aktive på arbejdsmarkedet eller under uddannelse, men i stedet afhængige af offentlige overførsler. Det kan vi ikke være bekendt, hverken over for de mennesker, som dermed holdes uden for fællesskabet, eller over for de mange, der hver dag går på arbejde og betaler skat, der finansierer overførslerne.

På den korte bane har regeringen løbende taget initiativer for at undgå, at ledigheden bider sig fast. Vi har gennemført en lang række initiativer rettet mod unge, herunder flere praktikpladser, forenklede kontaktforløb og tidligere aktivering. Senest har vi gjort det nemmere for fyringsvarslede at uddanne sig, og vi har forlænget den fleksible ordning for arbejdsfordelinger. Og regeringen vil tage yderligere initiativer for at undgå at ledigheden bider sig fast – og i værste fald sætter sig som langtidsledighed. Vi har særligt fokus på indvandrergruppen og på at undgå langtidsledighed blandt unge.

På den lidt længere bane vil regeringen fortsætte en aktiv reformpolitik og tage de nødvendige initiativer for at øge det samlede danske arbejdsudbud frem mod 2020. Flere skal i ordinær beskæftigelse, og færre skal forsørges af det offentlige. Vi vil blandt andet foreslå en ændring af førtidspensionsordningen mv., så langt færre henvises til en permanent tilværelse uden for arbejdsmarkedet. Og vi vil tilskynde studerende til at gøre deres uddannelser færdige tidligere.

I de kommende år må der også forventes et stigende behov for at tiltrække og fastholde nøglemedarbejdere fra udlandet, både til private virksomheder og til centrale velfærdsfunktioner som sundhedsvæsenet. Regeringen har allerede forbedret mulighederne gennem jobkortordningen, koncernordningen, Greencard-ordningen mv. Udenlandske forskere og andre nøglemedarbejdere har også let adgang til det danske arbejdsmarked. Men der er behov for en fortsat indsats, og regeringen vil tage yderligere initiativer.

For at nå målet vil regeringen:

- **Særlig indsats mod ungdomsledighed.** Den stigende ledighed indebærer en særlig risiko for de unge. Hvis de ikke får fodfæste på arbejdsmarkedet på grund af krisen, kan det få konsekvenser gennem hele livet. Regeringen har derfor sat ind med markante initiativer for at forebygge ungdomsledighed. Vi har

blandt andet skabt rammerne for etablering af 5.000 ekstra praktikpladser i 2010. Regeringen vil fortsætte denne indsats i 2011. I forbindelse med den aftalte evaluering af ungepakken i foråret 2010 vil regeringen tage initiativ til, at der inden for rammerne af AER-ordningen også etableres op til 5.000 ekstra praktikpladser i 2011. Regeringen vil følge udviklingen nøje gennem 2010.

- **Særlig indsats mod langtidsledighed.** Regeringen har taget kontakt til arbejdsmarkedets parter, virksomheder og praktikere for på den baggrund at komme med et offensivt udspil til forebyggelse af langtidsledighed. Udspillet vil blandt andet indeholde en bedre vejledning af de ledige i brugen af uddannelsesstilbud ved at målrette hele uddannelsesindsatsen i den første del af ledighedsforløbet, så den er rettet mod beskæftigelse inden for områder med behov for arbejdskraft. Jobcentrene skal fremover styrke omfanget af screeninger af almene kompetencer. Der skal oprettes særlige intensive og målrettede tilbud for personer med behov for et løft af elementære læse-, skrive- og regnefærdigheder. Og regeringen vil intensivere indsatsen mod langtidsledighed, ved at der holdes tættere kontakt med personer med særlig høj risiko for langtidsledighed. Konkret skal de ledige efter første aktiveringstilbud indkaldes til samtaler hver måned, hvor det i dag skal ske hver tredje måned.
- **Reform af førtidspensionen og det rummelige arbejdsmarked.** Regeringen vil optage forhandlinger med partierne om et helt nyt regime for førtidspension og fleksjob. Målet er, at langt flere skal opnå og kunne fastholdes i ordinær beskæftigelse, og at langt færre skal have tilkendt førtidspension og fleksjob. Regeringen vil målrettet styrke indsatsen for, at særligt unge ikke ender på førtidspension som følge af psykiske lidelser, der i stadig stigende grad kan behandles.
- **Tidligere færdiggørelse af uddannelser.** Regeringen vil vurdere mulighederne for at justere SU-systemet, så de studerende tilskyndes til at færdiggøre deres uddannelser tidligere. Regeringen vil samtidig evaluere de foreløbige erfaringer med den nye ordning, hvor der beregnes en forhøjet karakter fra den adgangsgivende eksamen, når videregående uddannelse påbegyndes inden for to år fra den adgangsgivende eksamen.
- **Tiltrækning af udenlandsk nøglearbejdskraft.** Regeringen vil gøre det lettere for højt kvalificerede udlændinge at komme til Danmark for at arbejde eller studere, herunder ved at sikre mere ubureaukratisk samarbejde på tværs af den offentlige sektor. Det kan blandt andet være tiltag, der gør det lettere at etablere sig i Danmark og skaber bedre rammer for medflyttende børn og ægtefæller, herunder sikrer det nødvendige udbud af pladser på internationale skoler og gymnasier. Regeringen har netop fremsat et lovforslag, der gør det nemmere at tilvejebringe de nødvendige pladser på internationale skoler og gymnasier, og vi vil fortsat have fokus på det område. Regeringen vil tage spørgsmålet op i Vækstforum.

3. Danske skolebørn skal være blandt de dygtigste i verden

I 2020 skal danske skolebørn være i top fem internationalt – både for så vidt angår læsning, matematik og naturfag målt ved de regelmæssige, sammenlignelige PISA-undersøgelser og for så vidt angår engelsk målt i forhold til ikke-engelsktalende lande.

Det er afgørende for Danmarks muligheder for vækst, at vi har et uddannelsessystem, som kan måle sig med de bedste i verden. Vi skal leve af menneskelig formåen. Og fundamentet for videre uddannelse bliver støbt i folkeskolen.

Derfor er det regeringens mål, at danske skolebørn i 2020 skal være i top fem i verden til læsning, matematik, naturfag og engelsk.

Regeringen har siden 2001 gennemført en række initiativer for at styrke folkeskolen. Vi har indført bindende nationale mål for undervisningen og flere timer i fagene dansk, matematik, fysik/kemi, engelsk, historie samt idræt. Vi har styrket det faglige niveau og reformeret læreruddannelsen.

I Danmark har vi forudsætningerne for en rigtig god folkeskole. Vi er et af de samfund, der bruger flest penge pr. elev. Vi har et dygtigt og engageret korps af lærere, pædagoger og skoleledere. Vi har skoleelever, som er glade for – og gode til – at samarbejde, og som er glade for at gå i skole.

Men der er også ting, vi skal gøre bedre. I dag er danske elevers faglige færdigheder, når de forlader folkeskolen, kun gennemsnitlige set i forhold til andre lande. De dygtigste danske elever er ikke i top set i forhold til udlandet. Og knap hver sjette elev forlader stadig folkeskolen uden at kunne læse ordentligt.

For svage faglige kompetencer er medvirkende til, at vi er for langt fra at nå regeringens mål for 2015 om, at mindst 95 pct. af alle unge skal have mindst en ungdomsuddannelse og mindst 50 pct. skal have en videregående uddannelse.

Regeringen vil prioritere læsning højt i de mindre klasser. Tilsvarende skal andre grundlæggende færdigheder være på plads på et tidligt tidspunkt: Mundtlig og skriftlig formuleringssevne og basale kompetencer inden for matematik, naturfag og fremmedsprog. Det vil betyde et stærkt fokus på at få alle i klassen med, også de elever, der fx har sværere ved at lære at læse.

Samtidig skal vi fastholde alle de kvaliteter, der kendetegner danske skoleelever: Nysgerrighed, selvstændighed, samarbejde og lyst til at lære.

Faglighed er ikke bare terperi. Det er øvelse. Præcis ligesom ingen forventer, at sportsfolk kan blive fantastiske til deres sportsgren uden at træne hårdt, er der ingen grund til at forvente, at elever bliver så dygtige som muligt uden at øve sig.

Endelig vil vi ændre på den måde, vi styrer folkeskolen på. Der skal være mere frihed til skolerne. Til gengæld skal de holdes fast på, at der skal leveres gode resultater.

For at nå målet vil regeringen:

- **Læseløfte.** Regeringen vil drage omsorg for, at alle børn kan læse sikkert inden udgangen af 2. klasse. Indsatsen skal fortsætte i det videre skoleforløb med et mål om, at ingen elever forlader folkeskolen uden at kunne læse ordentligt. De læsetest, der gennemføres i 2., 4., 6. og 8. klasse, skal være en hjælp for den enkelte lærer, så det sikres, at elevernes læsning udvikler sig tilfredsstillende. Der skal gøres en særlig

indsats over for elever, der ikke er tilstrækkeligt gode til at læse, så de ikke af den årsag møder vanskeligheder i deres videre læring på andre områder. Tilsvarende vil regeringen lægge vægt på, at alle elever udvikler alderssvarende basale færdigheder inden for mundtlig og skriftlig formuleringsevne samt matematik, naturfag og fremmedsprog.

- **360-graders serviceeftersyn af folkeskolen.** Regeringen har igangsat et 360-graders eftersyn af folkeskolen. En række områder indgår i eftersynet, herunder mulighederne for at styrke lærernes kompetencer som lærere, øge skoleledelsernes ledelsesrum, drage øget nytte af nye, dokumenterede læringsmetoder, øget frihed til at tilrettelægge undervisningen mod øget decentralt ansvar for at dokumentere resultaterne af indsatsen, bedre ressourceanvendelse osv. 360-graders eftersynet gennemføres med inddragelse af alle folkeskolens interessenter, herunder lærere, kommuner, aftagere og organisationer. På baggrund af eftersynet vil regeringen fremlægge sine konkrete forslag til et nationalt partnerskab til forbedringer af folkeskolen, så ændringerne kan besluttes og træde i kraft begyndende fra skoleåret 2011/2012.
- **Fokus på talentudvikling.** Som en del af opfølgningen på 360-graders eftersynet vil regeringen sikre optimale rammer for, at hvert eneste barn og ungt menneske udnytter sine særlige styrker, så langt talentet rækker, og for at den videbegærlighed og nysgerrighed, der er en forudsætning for, at et talent udvikles, fortsat gødes hele vejen igennem det danske skolesystem.
- **Overskud fra bankpakken til læseløfte.** Statens indtægter fra Bankpakken og Kreditpakken forventes at overstige udgifterne, hvilket skal ses som en kompensation for den risiko, staten har påtaget sig. Dette overskud indebærer lavere statsgæld og dermed lavere renteudgifter. Regeringen vil anvende en del af disse midler til at etablere en Læsefond for Folkeskolen, som kan investere op til 150 mio. kr. årligt som opfølgning på 360-graders eftersynet af folkeskolen, herunder særligt initiativer til indfrielse af læseløftet.
- **Åbenhed om resultater.** Regeringen vil give større lokal frihed til at tilrettelægge undervisningen. Som modstykke hertil skal skolerne dokumentere deres resultater, også for at sikre lærere og ledelse bedre redskaber til faglig udvikling. Regeringen vil derfor tage initiativ til, at elevernes testresultater fra de nationale test fremover gøres offentligt tilgængelige. For at sikre sammenlignelighed mellem skoler med forskellig elevsammensætning vil testresultaterne blive korrigeret for relevante socioøkonomiske forhold. I tillæg hertil sættes der et arbejde i gang med at udvikle supplerende indikatorer, der kan belyse elevernes daglige trivsel og alsidige udvikling mv.

4. Mindst ét dansk universitet skal ligge i Europas top 10

I 2020 skal Danmark have mindst ét universitet i top 10 i Europa, og alle danske universiteter skal fastholde eller forbedre deres internationale ranking målt ved de mest relevante, anerkendte sammenligninger.

Universiteterne er helt centrale både for uddannelse af højtqualificeret arbejdskraft og for banebrydende forskning – og dermed også for Danmarks vækst og velstand. Stærke faglige og forskningsmæssige miljøer smitter positivt af på de øvrige uddannelser, på virksomhederne og på resten af samfundet.

Derfor har regeringen sat det mål, at mindst ét dansk universitet skal ligge i Europas top 10. Samtidig skal vi fastholde det høje internationale niveau, der er opnået for nogle af vores mere specialiserede forsknings- og uddannelsesinstitutioner.

Siden 2001 har regeringen gennemført en række initiativer for at styrke universiteterne. Vi har gennemført en universitetsreform, der er indført professionelle bestyrelser for universiteterne, og der er tilført væsentligt flere forskningsmidler, herunder ikke mindst basismidler. Vi har skabt færre, større og stærkere universiteter for at højne kvaliteten af undervisning og forskning. Vi har øget antallet af ph.d.-studerende. Der er afsat midler til eliteuddannelser til talentfulde studerende. Danske studerende har fået mulighed for at få betalt studieophold i udlandet. Internationaliseringen er styrket gennem bilaterale aftaler og universitetsnetværk, og i 2010 begynder etableringen af det danske universitetscenter i Beijing.

Regeringen vil inden for rammerne af globaliseringsmidlerne fortsætte indsatsen for at styrke de danske universiteters forskning og uddannelse, herunder internationaliseringen.

For at nå målet vil regeringen:

- **Stærke uddannelsestilbud, der matcher samfundets behov.** Det er vigtigt, at de danske uddannelsesmiljøer kan tilpasse sig samfundets skiftende behov for højt uddannede inden for en række områder og samtidig fastholde en høj kvalitet. Regeringen vil undersøge, hvordan vi kan forbedre de videregående uddannelsers muligheder for at tilpasse aktiviteten på det enkelte studium til det aktuelle antal studerende og samtidig fastholde et bæredygtigt miljø af kvalificerede undervisere og forskere. Vi skal undgå at komme ind i negative spiraler, hvor en periode med lidt lavere søgning til et givet studium kan føre til en forringelse af studiet og dermed til en endnu lavere fremtidig søgning. Tilsvarende skal det sikres, at der i tide sker kapacitetstilpasninger på de områder, hvor der i fremtiden bliver mindre behov for kandidater.
- **Fortsat højt ambitionsniveau for forskning og innovation.** Regeringen har nået målet om at øge de offentlige bevillinger til forskning og innovation til 1 pct. af BNP fra og med 2010 og til og med 2012. Vi skal videreføre det høje ambitionsniveau også i årene efter 2012. Samtidig skal vi sørge for, at vi som samfund også får det maksimale udbytte af forskningen. Derfor skal der sættes både på grundforskning og på anvendt strategisk forskning og innovation samt på kommercialisering af forskningsresultater. Alle universiteter bør have klare og ambitiøse mål for kommercialisering i deres udviklingskontrakter. Regeringen vil som del af den kommende 2020-plan fremlægge forslag til, hvordan den styrkede indsats efter 2012 kan finansieres.
- **Styrket grundforskning.** Grundforskningsfonden har været særdeles god til at fremme verdensledende danske forskningsmiljøer. Regeringen ønsker at styrke Grundforskningsfonden mærkbart over en årrække med henblik på at øge støtten til fondens primære virkemiddel – de såkaldte Centres of Excellence, som er forskningscentre på højeste internationale niveau. I første omgang ønsker regeringen at afsætte

100 mio. kr. årligt fra 2011 inden for globaliseringsmidlerne til at øge Grundforskningsfondens uddelingsmuligheder.

- **Ny matchfond.** Regeringen vil sikre et endnu tættere samarbejde mellem private og offentlige institutioner om forskningsaktiviteter. For at fremme udviklingen vil vi gradvist opbygge en "matchfond". Matchfond'en skal gøre det muligt at belønne de universiteter og forskningsinstitutioner, der formår at tiltrække nye forskningspenge fra virksomheder, fra fonde og fra privatpersoner med en tilsvarende offentlig merbevilling. I første omgang ønsker regeringen at afsætte 100 mio. kr. årligt fra 2011 inden for globaliseringsmidlerne til den nye matchfond.
- **Internationalisering af universiteterne.** Regeringen vil fortsætte arbejdet med at internationalisere de danske forskningsaktiviteter og det internationale samarbejde mellem universiteterne. Regeringen vil i den løbende udmøntning af globaliseringsmidlerne søge at prioritere midler til danske universiteters deltagelse i internationale universitetspartnerskaber og netværk. Vi vil give prioritet til de netværk og partnerskaber, hvor danske universiteter får adgang til samarbejde med udenlandske universiteter, der er internationalt førende.

5. Danmark skal være blandt de 10 lande i verden, hvor man lever længst

I 2020 skal den danske middellevetid være blandt de 10 højeste i verden.

Mange gode leveår er både en forudsætning for et godt liv for den enkelte og for samfundets velstand. Her kunne vi klare os bedre i Danmark. Der er ingen grund til, at vi danskere ikke skulle kunne leve lige så længe som fx svenskerne og nordmændene. Derfor har regeringen sat det mål, at Danmark skal være blandt de 10 lande i verden, hvor man lever længst.

Regeringen har taget et reelt livtag med mange af de udfordringer og problemer, der eksisterede i sundhedsvæsenet ved regeringsskiftet i 2001. Patienterne har fået udvidet frit sygehusvalg og kan nu fravælge lang ventetid uanset pengepung. Det har ca. 300.000 danskere benyttet sig af. Behandlingen af livstruende sygdomme er forbedret markant, blandt andet med store investeringer i nyt udstyr og med indførelsen af pakkeforløb på kræft- og hjerteområdet, der sikrer patienterne hurtige og sammenhængende behandlingsforløb. Og læger og hospitaler udfører mere end 100.000 flere operationer hvert år sammenlignet med 2001.

Der er allerede besluttet og sat et større milliardbeløb af til investeringer i en helt ny fremtidssikret sygehusstruktur for Danmark i perioden frem til 2018. En række byggerier af nye supersygehuse samt renovering, ombygning og udvidelse af eksisterende sygehuse er under forberedelse. Og der er taget initiativ til, at de nye sygehuse suppleres med et trygt og effektivt akutberedskab overalt i landet.

Dermed er der lagt et solidt fundament for at tage de næste skridt mod et moderne sundhedssystem. Med udgangspunkt i patienten vil regeringen både sikre en høj specialisering på de store sygehuse og et sikkerhedsnet af trygge sundhedstilbud i nærområdet.

Sammen med en styrket forebyggelsesindsats, der giver os alle sammen de bedste muligheder for selv at tage ansvar for vores helbred, vil det betyde flere gode leveår for danskerne.

For så vidt angår mulighed for gratis og skattefri motion kunne regeringen i forbindelse med skatteomlægningen konstatere, at det ikke inden for en fuldt finansieret omlægning var muligt at lade arbejdsgivere tilbyde medarbejdere gratis motion i fx fitnesscentre, uden at medarbejderne beskattes. I lyset af behovet for konsolidering af de offentlige finanser er der heller ikke i de kommende år udsigt til, at dette initiativ kan finansieres.

For at nå målet vil regeringen:

- **Et sikkerhedsnet af hurtig hjælp og nære tilbud.** På en række sygehuse etableres nye fælles akutmodtagelser. Regeringen vil etablere et fintmasket net af nære sundhedstilbud, der supplerer og underbygger den nye sygehusstruktur. Den præhospital indsats skal tilbyde hurtig og effektiv transport og tidlig livreddende indsats i form af ambulancer, lægebiler og akutbiler mv. bemandet med sygeplejersker eller paramedicinere og mulighed for helikopterindsats. Responstiden ved akut tilkald skal nedbringes, så hjælpen under normale omstændigheder kan være fremme inden for 15 minutter efter opkald til 112. Lokale skadestudier og lægehuse skal i områder med store afstande varetage de nære og mindre komplicerede sundhedsbehov. Vagtlægeordningen og skadestuerne skal i højere grad tænkes sammen, så ressourcerne til visitation og behandling bliver brugt bedst muligt.
- **Ny meraktivitetspulje skal sikre fortsat høj aktivitet og korte ventetider.** Regeringen vil ændre principperne for udmøntning af meraktivitetspuljen og samtidig synliggøre de gode præstationer på de offentlige sygehuse. Antallet af behandlede patienter skal have større vægt i afregningen af sygehuse.

Målet er korte og effektive behandlingsforløb for patienterne og færre nødvendige indlæggelser og kontakter med sundhedsvæsenet. Den nye meraktivitetspulje vil sammen med det frie sygehusvalg give de enkelte sygehuse en stærk tilskyndelse til løbende at konkurrere på flere behandlinger, god service og behandlingskvalitet til gavn for patienterne.

- **Bedre styring og gennemsigtighed.** Styringen af regionerne og regionernes styring af sygehusene skal fremover i højere grad inddrage den viden, der er om forskelle mellem sygehusenes resultater. Det er et vigtigt redskab til at forbedre indsatsen og anvende ressourcerne mere effektivt. Regeringen vil opstille resultatmål for mere effektive patientforløb i form af en øget anvendelse af ambulant behandling, kortere indlæggelsestider, færre genindlæggelser og de såkaldte accelererede patientforløb – et nyt skånsomt behandlingskoncept, som har vist sig at give gode resultater. Målene skal fastlægges ud fra, at alle regioner og sygehuse skal nærme sig bedste praksis på de pågældende områder. Regeringen vil også i samarbejde med Danske Regioner udvikle bedre redskaber, der kan sikre en tæt og løbende opfølgning på den økonomiske udvikling på de enkelte sygehuse og i de enkelte regioner. Så kan regionsrådene i tide foretage de budgetændringer og omprioriteringer, der er nødvendige i lyset af den konstaterede udgifts- og indtægtsudvikling i den enkelte region.
- **Kræftplan III.** Regeringen vil lancere en ny kræftplan III. Den nye kræftplan vil afspejle regeringens målsætning om, at mulighederne for helbredelse fortsat skal øges. Kræft skal opdages så tidligt som muligt. Og rehabiliteringen skal styrkes, så de stadig flere mennesker, som lever længe med deres kræft eller bliver helbredt, kan finde tilbage til et normalt liv, når behandlingen er gennemført. Der skal samtidig fortsat gøres en indsats for at sikre en behandlingskvalitet i top og gode, trygge forløb for den enkelte patient.
- **Øget kvalitet og specialisering i psykiatrien.** Over de næste fire år afsætter regeringen i alt 820 mio. kr. til at forbedre psykiatrien. Vi vil specialisere behandlingen, så patienterne får behandling af personale, som har ekspertise i netop deres sygdom. Vi vil sikre bedre tilgængelighed til det psykiatriske behandlingssystem. Vi vil levere mere effektiv diagnostik. Og vi vil sikre en samlet indsats af høj kvalitet med sammenhæng på tværs af den regionale og kommunale indsats.
- **Nyt Patientombud skal give patienterne nem og hurtig klageadgang.** Regeringen vil pr. 1. januar 2011 oprette et enklere og smidigere patientklagesystem – et Patientombud. Det skal forbedre patienternes klagemuligheder og systematisk opsamle patienternes erfaringer og bruge dem til at forbedre sundhedsvæsenet. Patienterne skal have en udvidet adgang til at klage over tilsidesættelse af deres patientrettigheder mv. Regeringen vil desuden samle en række funktioner, som fx opgaver i relation til utilsigtede hændelser, hos det nye Patientombud.
- **Kommunerne skal have fokus på god pleje, der forebygger unødvendige indlæggelser.** Regeringen vil øge den kommunale aktivitetsfinansiering af sundhedsvæsenet fra aktuelt 11 til ca. 20 pct. Samtidig afskaffes det kommunale grundbidrag. Der er betydelig forskel på antallet af genindlæggelser fra kommune til kommune. Det viser, at mange kommuner har et potentiale for at lære af de bedste og derigennem forbedre indsatsen. Både for den enkelte og for samfundet er det bedst, hvis vi formår at forebygge sygdom og unødvendige indlæggelser på sygehus. Det vil give de enkelte kommuner en større tilskyndelse til at levere en effektiv forebyggelse og plejeindsats. Det vil ikke mindst være til gavn for ældre medicinske patienter.

- **Dyrere tobak og færre rygere.** Regeringen ønsker at gøre det dyrere at ryge for dermed at reducere antallet af rygere, herunder særligt at modvirke at unge begynder at ryge. Cigaretafgiften er pr. 1. januar 2010 forhøjet med 3 kr. pr. 20 stk. cigaretter. Det er sket i medfør af forårspakke 2.0 for at fremme folkesundheden. Regeringen vil i lyset af erfaringerne med de seneste afgiftsforøgelser på rygeadfærd og grænsehandel samt smugling vurdere mulighederne for en yderligere forøgelse af cigaretafgiften uden at udløse såkaldte ”ketchupeffekter” i grænsehandelen. Vi vil desuden løbende arbejde for en forøgelse af minimumsafgiften på tobaksvarer i EU og for strammere fælles europæiske regler for tilsætningsstoffer til tobak. Og vi vil indføre krav om billedadvarselsmærkning på tobakspakker.
- **Dyrere alkohol og et mindre alkoholforbrug.** Regeringen ønsker at gøre det dyrere at drikke alkohol for dermed at reducere alkoholforbruget, herunder særligt at begrænse unges forbrug af alkohol. Vi vil vurdere, hvor meget det er muligt at øge afgifterne på alkohol. Og vi vil i EU løbende arbejde for højere minimumsafgifter på alkohol og alkoholholdige drikkevarer. For særligt at understøtte, at danske unge udvikler bedre vaner i forhold til at nyde alkohol med måde, vil regeringen desuden tage initiativ til en forhøjelse af aldersgrænsen fra 16 år til 18 år for køb af drikkevarer med en høj alkoholprocent. Regeringen vil endvidere opfordre til, at alle uddannelsesinstitutioner udarbejder og offentliggør alkoholpolitikker.
- **Motion.** Gode motionsvaner, der forbedrer sundheden, grundlægges, mens vi er børn. Regeringen vil derfor arbejde for mere fysisk aktivitet i skolen og fritidstilbud. Motion har også betydning for en række andre forhold, fx trivsel og integration.
- **Medicin.** Regeringen vil tage initiativ til at indføre en aldersgrænse på 18 år for køb af smertestillende håndkøbsmedicin. Det skal blandt andet bidrage til at begrænse antallet af selvmordsforsøg blandt unge.

6. Danmark skal være et grønt bæredygtigt samfund og blandt verdens tre mest energieffektive lande

I 2020 skal Danmark være blandt de tre mest energieffektive lande i OECD. Samtidig skal Danmark være blandt de tre lande i verden, der løfter sin vedvarende energi-andel mest frem mod 2020. I 2020 skal vi have mindst 100.000 hektar ekstra natur. Og i 2020 skal belastningen af vores vandmiljø med næringsstoffer reduceres yderligere i forhold til den aftalte reduktion på 19.000 tons kvælstof i 2015.

Danmark har over de seneste generationer haft en holdbar økonomisk vækst stort set uden at øge energiforbruget. Vi er blandt de mest energieffektive samfund i verden og er blandt de samfund, som har øget sin andel af vedvarende energi mest. Vi får hvert år nye naturarealer, og vi reducerer belastningen af vandmiljøet år for år.

Vi har solide styrkepositioner inden for grøn teknologi – i forhold til energi, miljøteknologi og klimatilpasning. Vi har en stærkt stigende eksport af grøn teknologi, som over en 10-årig periode er vokset betydeligt hurtigere end den almindelige vareeksport. Og inden for en række grønne brancher er danske virksomheder markedsledere.

Regeringen har taget en række initiativer for at understøtte og udbygge denne udvikling. Vi er godt i gang med at øge andelen af vedvarende energi til 20 pct. af det samlede energiforbrug og reducere energiforbruget yderligere. Der er etableret en infrastrukturfond på 97 mia. kr., som i vidt omfang skal investeres i forbedringer af den kollektive trafik. Med aftalen om Grøn Vækst er der lagt spor ud for en fortsat forbedring af vandmiljøet og naturtilstanden i Danmark. Vi har etableret en fond til grøn omstilling og erhvervsmæssig fornyelse, som blandt andet skal understøtte udviklingen af nye klimavenlige løsninger. Og med skattereformen har vi sænket skatten på arbejde og øget skatten på energi og forurening.

Men det er kun de første skridt. Det er regeringens langsigtede mål, at Danmark skal være et samfund uafhængigt af fossile brændsler. Regeringen vil understøtte en fuldstændig, grøn omstilling af det danske samfund.

Danske virksomheder skal udnytte den stigende globale efterspørgsel efter energi-, klima- og miljøteknologi. Dansk eksport af grøn teknologi skal fortsat vokse, og vi skal se flere grønne virksomheder, som er førende inden for deres felt. Dette vil regeringen understøtte gennem effektive rammevilkår.

Det skal ske samtidig med, at Danmark fortsat arbejder aktivt for at løse de globale klima- og miljøudfordringer. Regeringen vil fortsætte den aktive indsats på klimaområdet, herunder i vores egenskab af COP15-formandskabsland frem til mødet i Mexico i november 2010..

Vi skal efterlade et Danmark og en verden til de kommende generationer, hvor miljøet og naturen er i en bedre tilstand end i dag. Naturen skal have mere plads i det danske landskab og beskyttes bedre. Børn, unge og voksne i hele Danmark skal have adgang til gode naturoplevelser. Vores vand og luft skal være stadig renere, og vi skal have mere økologisk drift.

For at nå målet vil regeringen:

- **Et samfund uafhængigt af fossile brændsler.** Regeringen vil i indeværende valgperiode fremlægge et mål for, hvornår Danmark kan blive uafhængigt af fossile brændsler, samt en strategi for, hvordan målet kan nås. Det vil blandt andet ske med udgangspunkt i Klimakommissionens rapport, der skal være færdig i efteråret 2010. Som led i strategien skal der både ske væsentlige energibesparelser og gennemføres

en markant udbygning af den vedvarende energiforsyning. Regeringen vil som et led i indsatsen præsentere et oplæg til en ny energiaftale for perioden efter 2011, hvor den nuværende energiaftale udløber. Regeringen vil også præsentere en redegørelse for Danmarks langsigtede forsyningssikkerhed med fokus på, hvordan vi kan indpasse stadig større mængder af vedvarende energi i vores energiforsyning og samtidig fastholde vores handlefrihed.

- **Grøn transport.** Regeringen vil fortsætte arbejdet med at forberede et helt nyt system med lavere registreringsafgifter for energiøkonomiske biler og grønne kørselsafgifter. Regeringens mål er, at det nye system for bilbeskatning skal være neutralt i forhold til valg mellem forskellige teknologier, der kan bidrage til at opnå de ønskede miljømål. Regeringen vil i sin løbende udmøntning af infrastrukturfonden fortsat prioritere et markant løft af den kollektive transport, så det meste af fremtidens vækst i trafikken løftes af den kollektive transport.
- **Afgiftsfritagelse for elbiler til og med 2015.** Regeringen vil som et led i den grønne bilbeskatning og indsatsen for at sikre en effektiv anvendelse af blandt andet vindmøllestrøm forlænge afgiftsfritagelsen for elbiler frem til og med 2015. Herefter vil afgiften gradvist blive normaliseret, indtil den når et teknologineutralt niveau i forhold til den enkelte elbils lave miljøbelastning. Provenutabet finansieres ved en samtidig forhøjelse af afgifterne på traditionelle biler.
- **Danmark som grønt vækstlaboratorium.** Regeringen vil skabe de bedste rammer for, at vi i Danmark kan udnytte vores særlige kompetencer til at blive et grønt vækstlaboratorium for forskning i samt udvikling, afprøvning og markedsføring af grønne teknologier. Regeringen vil inden for globaliseringsrammen løbende udmønte midler gennem hele værdikæden, fx i form af forskning, udviklings- og demonstrationsprojekter, testfaciliteter og markedsmodning. Regeringen vil desuden gennem klare mål og omkostningseffektiv regulering skabe rammer, som både giver nye grønne udviklingsmuligheder for dansk erhvervsliv og bidrager til renere miljø, rigere natur, bedre klima og tilpasning til klimaforandringerne.
- **Bedre økonomi i landbruget.** Landbruget står i en vanskelig økonomisk situation. På den baggrund vil regeringen fremrykke kompensationen for de nye byrder, landbruget pålægges i forbindelse med indførelse af en ny pesticidafgift samt en ny regulering af landbrugets kvælstofudledning i medfør af aftalen om Grøn Vækst. Der afsættes i den forbindelse 500 mio. kr. årligt i 2011-12.
- **Landbruget som leverandør af grøn energi.** Regeringen vil fortsætte den kurs, der er udstukket med Grøn Vækst-aftalen, som styrker landbrugets rolle som leverandør af grøn energi. Der afsættes i perioden 2010-12 100 mio. kr. årligt til at understøtte udbygningen af biogasanlæg. Målet er, at op til 50 pct. af al husdyrgødning i 2020 udnyttes til grøn energi. Regeringen har også fremlagt forslag om at modernisere landbrugslovgivningen, så det bliver lettere for danske landmænd at udvikle deres produktion i respekt for natur, miljø og klima og på vilkår, der i højere grad minder om vilkårene for andre erhvervsvirksomheder.
- **Renere vandmiljø og bedre natur.** Regeringen vil fortsætte arbejdet med at gennemføre aftalen om Grøn Vækst. Regeringen vil iværksætte en målrettet og grøn omlægning af miljøreguleringen af landbruget. Med udgangspunkt i en model baseret på omsættelige kvoter skal kvælstofreguleringen ændres, så den bidrager til en omkostningseffektiv reduktion af kvælstofbelastningen af natur og miljø samt til en reduktion af landbrugets drivhusgasudledning. Målet er en kvælstofregulering, hvor landmanden på den ene side får større handlefrihed og på den anden side klare tilskyndelser til at reducere kvælstofbelast-

ningen mest muligt og handle miljømæssigt forsvarligt. Omlægningen af miljøreguleringen skal ske i overensstemmelse med skattestoppet, så merprovenuet bliver tilbageført over jordskatterne.

- **Færre pesticider, flere randzoner og bedre beskyttelse af det åbne land.** Regeringen vil som led i aftalen om Grøn Vækst fremsætte lovforslag om omlægning af pesticidafgiften, så der sikres en markant reduktion i pesticidernes skadevirkninger på mennesker, dyr og natur. De mest miljø- og sundhedsbelastende pesticider pålægges den højeste afgift, så landmændene får en klar tilskyndelse til at bruge de mindst belastende pesticider, idet der tages højde for specielle afgrøder. Merprovenuet bliver tilbageført til erhvervet via jordskatterne. Regeringen vil desuden som aftalt styrke beskyttelsen af vandløb, åer og søer ved at stille krav om udlægning af sprøjte-, gødsknings- og dyrkningsfri randzoner på i alt 50.000 ha. Regeringen vil gennemføre en evaluering af den eksisterende indsats for at beskytte de mange mindre naturarealer i det åbne danske land (§ 3-arealer). Evalueringen skal fokusere på kommunernes administration og håndhævelse på området og inddrage initiativerne i aftalen om Grøn Vækst.
- **Danmark i balance.** Regeringen ønsker et Danmark i balance. Mulighederne for at bo samt for at skabe vækst og erhvervsudvikling skal være gode i hele landet. Med de nye store kommuner og den regionalt forankrede vækstindsats er der større kapacitet til at sikre udvikling i udkantsområderne. Regeringen vil understøtte denne indsats ved at fremlægge et regionalpolitisk udspil. Udspillet skal bidrage til, at man også lokalt og regionalt kan udnytte mulighederne i ny grøn vækstøkonomi – fx i form af grøn turisme og udvikling og anvendelse af avanceret grøn teknologi. Generelle regler må ikke bremse lokalt initiativ og virkelyst, men der må heller ikke lokalt gås på kompromis med samfundsmæssige hensyn til fx natur og miljø. Regeringen vil understøtte denne udvikling med en mere differentieret planlov, fx via en grøn udfordringsret for kommunerne.

7. Danmark skal være blandt de bedste til at skabe lige muligheder

Danmark skal i 2020 fastholde sin position som et af de rige lande i verden, hvor indkomstforskellene er mindst, og hvor vi bekæmper fattigdom, men ikke rigdom.

Regeringen ønsker et Danmark, hvor vi alle har lige muligheder for at leve vores liv og forfølge vores ambitioner, som vi hver især ønsker det. Det skal altid kunne betale sig at arbejde, og så mange som muligt skal kunne forsørge sig selv og deres familie på et rimeligt niveau.

Derfor har regeringen sat det mål, at Danmark fortsat skal være blandt de bedste til at skabe lige muligheder. Sammenhængskraften i samfundet skal ikke styrkes ved at bremse dem, der klarer sig godt, men ved at sikre, at så mange som muligt får del i fremgangen. Derfor vil regeringen ikke bekæmpe rigdom, men vi vil bekæmpe fattigdom.

Regeringen har siden 2001 arbejdet målrettet på at bryde den negative sociale arv og forbedre vilkårene for de svage grupper. Der er hvert år blandt andet via satspuljen afsat betydelige beløb til de mest udsatte grupper i samfundet. Med satspuljeaftalerne for 2009 og 2010 er der eksempelvis afsat 5,3 mia. kr. i perioden 2009-13 til initiativer målrettet alkoholmisbrugere, stofmisbrugere, prostituerede, hjemløse, sindslidende og udsatte børn og unge.

Det er lykkedes at reducere antallet af danskere, for hvem det ikke eller kun dårligt kan betale sig at arbejde, fra 146.000 i 2001 til 64.000 i 2009. Og selvom den verdensomspændende økonomiske krise også har ført til en stigning i ledigheden i Danmark, er ledigheden fortsat langt lavere i Danmark end i de fleste andre europæiske lande.

Danmark er da også blandt de rige lande i verden, hvor den økonomiske forskel mellem rig og fattig er mindst, og hvor den sociale tryghed er størst takket være et fintmasket socialt sikkerhedsnet. Men der er desværre stadig mennesker og familier, der hver dag slås med meget vanskelige vilkår – økonomisk og på anden vis. Både i opgangstider og i sværere økonomiske tider som nu.

Regeringen ser det som en samfundsopgave at støtte op om personer og familier, så færrest muligt oplever sociale problemer eller mister tilknytningen til samfundet i længere perioder. Regeringen vil derfor fortsat løbende forberede målrettede initiativer, der kan forbedre vilkårene for vanskeligt stillede og socialt udsatte enkeltpersoner og familier, herunder udsatte børn. Samtidig vil vi tage målrettede og markante initiativer i forhold til boligghettoer, så parallelsamfund ikke får fodfæste, og så alle byer og boligområder sikrer trygge og stimulerende opvækstvilkår for børn og unge.

For at nå målet vil regeringen:

- **Styrket inddragelse af civilsamfundet og frivillige organisationer i det sociale arbejde.** Det frivillige Danmark har store ressourcer. Dem skal vi bruge mere målrettet og offensivt. Regeringen vil derfor udarbejde en strategi for systematisk inddragelse af civilsamfundet og kvalificerede frivillige organisationer i arbejdet med socialt udsatte personer og familier. Strategien skal blandt andet identificere områder, hvor brug af frivillige og private kan styrke den sociale indsats. Det kan fx være i forhold til at opsøge personer og familier, som er i fare for eller har mistet tilknytning til samfundet eller i forhold til at etablere og drive tilbud målrettet sårbare grupper. Regeringen vil afsætte 100 mio. kr. i 2011 fra satspuljen til en styrket inddragelse af frivillige organisationer. Hvis erfaringerne med ordningen viser sig at være gode, vil regeringen løbende øge bevillingen i de følgende år.

- **Opgør med hjemløshed.** For regeringen er det afgørende, at ingen er nødt til at sove på gaden. Og ingen bør være henvist til at leve permanent på forsorgshjem uden udsigt til at få egen bolig. Det gælder særligt unge. Ifølge den seneste optælling er der i dag ca. 5.000 hjemløse i Danmark. I forlængelse af den nuværende hjemløsestrategi vil regeringen derfor arbejde for, at der på landsplan kan etableres et tilstrækkeligt antal rummelige og fleksible botilbud til hjemløse. Herunder "skæve" boliger, så problemet med hjemløse, der ikke har nogen form for bolig, kan være løst senest i 2014. Desuden skal den målrettede socialpædagogiske indsats forstærkes. Regeringen vil følge indsatsen mod hjemløshed tæt gennem tilbagevendende landsdækkende optællinger af antallet af hjemløse. Endvidere vil regeringen undersøge, hvordan hjemsendelsen af udenlandske hjemløse kan gøres mere effektiv.
- **Udvikling af retvisende fattigdomsindikatorer for Danmark.** Vanskelige vilkår bunder først og fremmest i, at det enkelte menneskes eller den enkelte families ressourcer til at klare hverdagen ikke er tilstrækkelige. Regeringen vil igangsætte udvikling af operative fattigdomsindikatorer for Danmark, der inddrager de relevante parametre, som gør det muligt konkret at identificere fattige familier og enkeltpersoner, og som gør det muligt at iværksætte konkrete politiske initiativer for at hjælpe de pågældende grupper, blandt andet i forbindelse med de årlige udmøntninger fra satspuljen. Det skal understreges, at lav indkomst ikke nødvendigvis er det samme som få personlige ressourcer. Man kan godt være ressourcestærk og have en lav indkomst, fx som studerende på SU, som selvstændig med en i perioder svingende indtægt, eller fordi man har indrettet sit liv på et lille materielt forbrug og en tilsvarende lille arbejdsindsats. Andre relevante parametre for en vurdering af en families samlede sociale situation kan fx være boligforhold, uddannelsesniveau, beskæftigelsesmuligheder og sundhedssituationen.
- **Samlet ghettostrategi for at modvirke social udstødelse.** Regeringen vil udarbejde en samlet ghettostrategi, der sætter måltættet ind over for både fysiske rammer og beboersammensætning i ghettoområder. Det skal være lettere at lægge de mest utidssvarende lejemål sammen og at rive "sorte pletter" ned. Marginaliserede beboere og familier skal tilbydes måltættet hjælp både til fraflytning fra ghettodannelser og til en ny start et nyt sted. Samtidig skal nye ressourcestærke beboere tiltrækkes. Der skal etableres flere attraktive fritids- og kulturtilbud i belastede områder. Og der skal søges indgået partnerskaber med det lokale erhvervsliv om blandt andet fritidsjobs og beskæftigelsesmuligheder for voksne beboere med ingen eller sporadisk tilknytning til arbejdsmarkedet.
- **Handlingsplan for stofmisbrug.** Danmark har fortsat et højt antal af narkorelaterede dødsfald sammenlignet med andre europæiske lande. Samtidig er stofmisbrug i mange tilfælde invaliderende og medfører sociale problemer, kriminalitet mv. Der er behov for nytænkning på området. Regeringen vil i forbindelse med satspuljeforhandlingerne for 2011 udarbejde en ny handlingsplan for stofmisbrug ("Kampen mod narko II"), der skal revurdere den nuværende indsats og komme med forslag til nye initiativer. I forlængelse af handlingsplanen kan der om nødvendigt igangsættes flere forsøgsordninger, blandt andet vedrørende gravide stofmisbrugere, så de foreslåede initiativer kan efterprøves, og effekten dokumenteres.

8. Danmark skal være blandt de mest frie lande og blandt de bedste i Europa til integration

Danmark skal i 2020 fastholde sin position som et af de lande i verden der er mest frie, både hvad angår politiske rettigheder og generelle frihedsrettigheder. Vi skal være verdensmestre i demokratisk integration. Samtidig skal Danmark i 2020 være blandt de bedste lande i EU til at integrere ikke-vestlige indvandrere og efterkommere på arbejdsmarkedet målt ved beskæftigelsesfrekvensen.

Vi skal være bedre til at udnytte de potentialer, som ethvert menneske har at tilbyde. Derfor har regeringen sat som mål, at Danmark skal være blandt de bedste lande i Europa til at integrere de mennesker, der kommer hertil, både i vores demokratiske værdier og på arbejdsmarkedet.

Regeringen har siden 2001 ført en fast og fair udlændingepolitik. Det har givet overskud til en fordomsfri, effektiv og målrettet integrationsindsats, der virker. Men resultaterne må ikke blive en sovepude. Regeringen vil derfor give såvel udlændingelov som integrationslov et fornyet serviceeftersyn. Regeringen vil også styrke den demokratiske integration, dvs. bevidstheden blandt danskere med indvandrerbaggrund om Danmark som et stærkt fællesskab med frihed til forskellighed, men samtidig med pligt og ansvar over for det fælles.

Regeringen har taget en række markante initiativer for at sikre forståelsen for vores fælles dannelseshistorie og kulturelle grundlag. Vi har fremlagt en kulturkanon og en demokratikanon, og vi har løbende søgt at bevare og formidle kulturarven, fx gennem gratis adgang til udvalgte museer. Kvalitetsbegrebet er i dag centralt for kunststøtten, så det sikres, at de bedste kunstnere bliver tilgodeset, og at borgerne får den bedste kunst for skattekrone. Regeringen vil fortsætte indsatsen for at styrke og udvikle et frit og aktivt kulturliv. Der skal være gode muligheder for at møde kulturen i kraft af et mangfoldigt kulturudbud. Og vi vil holde fast i og sikre bevarelsen af vores kulturarv.

Et solidt frihedsbåret folkestyre forudsætter en vidtgående ytringsfrihed, der sikrer en kritisk debat til gavn for samfundets udvikling. Derfor skal vi opretholde og styrke den demokratiske debat. Det forudsætter tilstedeværelsen af en fri presse. Regeringen vil sikre, at mediestøtten fortsat bidrager til et tilgængeligt og mangfoldigt medieudbud.

For at nå målet vil regeringen:

- **Forny et serviceeftersyn af udlændinge- og integrationsloven.** Regeringen vil fastholde og styrke de grundlæggende elementer i den nuværende udlændinge- og integrationspolitik. Derfor vil regeringen foretage et fornyet serviceeftersyn af udlændinge- og integrationsloven, der både bygger på de gode erfaringer og opnåede resultater og foretager de nødvendige justeringer blandt andet som følge af et markant ændret indvandringsmønster. Integrationslovens formål og de betingelser, der stilles for at få tidsubegrænset opholdstilladelse efter udlændingeloven, skal i højere grad tage sigte på det personlige ansvars betydning for en vellykket integration. Tidsubegrænset opholdstilladelse knyttes op på et pointsystem, hvor evnen til integration, fx i form af arbejde eller uddannelse, belønnes, mens manglende vilje til integration trækker ned. Og det skal være lettere at udvise personer, der misbruger deres ophold til at begå socialt bedrageri eller forstyrrer den offentlige orden fx ved at stille sig hindrende i vejen for politiets eller andre myndigheders arbejde.
- **Demokratisk integration/antiradikalisering.** Regeringen vil nøje overvåge og evaluere den igangsatte indsats til forebyggelse af ekstremistiske holdninger og radikalisering blandt unge. Regeringen vil have særlig fokus på behovet for yderligere initiativer, der kan sikre ejerskab til de værdier, som det danske samfund bygger på, fx i form af en styrkelse af demokrati- og medborgerskabsundervisningen. Regerin-

gen vil desuden styrke undervisningen i kultur og samfundsforhold for voksne nyankomne udlændinge for at forbedre den enkeltes muligheder for at deltage aktivt i samfundslivet.

- **Det skal være slut med parallelsamfund.** Regeringen vil ikke acceptere forsøg på at etablere parallelsamfund eller på at ødelægge den praksis for gensidig omgang, som findes i danske skoler og institutioner i øvrigt. Derfor har regeringen understreget, at burka og niqab ikke hører hjemme i Danmark, og at vi er fast besluttet på at bekæmpe det menneske- og kvindesyn, som burka og niqab repræsenterer. Vi opfordrer kraftigt til, at de eksisterende regler og muligheder for at begrænse brugen af burka og niqab anvendes fuldt ud.
- **Et tilgængeligt og mangfoldigt medieudbud.** Regeringen vil inden for rammerne af armslængdeprincippet sikre, at mediestøtten fortsat bidrager til et tilgængeligt og mangfoldigt medieudbud. Regeringen vil fremlægge sit forslag til en fremtidig mediepolitisk aftale for de elektroniske medier til forhandling med partierne. Regeringen vil også følge op på mediestøtteudredningen med fokus på at sikre sammenhæng i mediestøtten samt fortsat gode vilkår for den trykte presse.

9. Danskerne skal være et af verdens mest tillidsfulde og trygge folk

I 2020 skal Danmark fortsat være i den absolutte verdenselite, når det gælder borgernes tillid til hinanden og til myndighederne. Danmark skal i 2020 fastholde sin topplacering af lande uden korruption. Og i 2020 skal sandsynligheden for at blive udsat for en alvorlig forbrydelse i Danmark være blandt de laveste i Europa.

Danmark er et land præget af tillid mellem borgerne. Internationale undersøgelser viser, at danskerne er et af verdens mest tillidsfulde folk, og at korruption og magtmisbrug er stort set fraværende. Vi stoler på hinanden, og vi forstår normalt hinandens motiver. Det gør os til et af verdens mest fredelige samfund. Det gør os til et succesrigt og effektivt samfund i den forstand, at vi kan indgå aftaler, der holdes, og omgås hinanden uden de store problemer.

Regeringen ønsker, at danskerne fortsat skal være et af verdens mest tillidsfulde og trygge folk.

Tillid er først og fremmest et spørgsmål om normer og opdragelse, respekt og tolerance. Regeringens indsats siden 2001 har på den ene side søgt at skabe tillid til, at samfundet reagerer tilstrækkeligt hårdt og konsekvent over for kriminalitet og anden asocial adfærd. På den anden side har regeringen søgt at tilskynde borgerne til at tage et større medansvar – fx gennem nye ordninger med retsmægling og konfliktråd.

Der er desværre alt for mange eksempler på, at vi ikke udviser den nødvendige respekt og tolerance. Både i forhold til hinanden og i forhold til de autoriteter, der er i vores samfund. Det gælder i folkeskolen, hvor der ikke er nok respekt om læreren, og hvor elever mobber hinanden. Det gælder i forhold til miljøet, hvor der bliver forurenet og smidt affald i byen og naturen – i forventning om at andre rydder op. Der er også eksempler på danskere, der ikke viser respekt og indlevelse over for mennesker, der kommer hertil med et andet sprog og en anden kulturel bagage.

Regeringen ønsker et skifte mod væsentlig større respekt mellem danskerne, trods vores forskelligheder.

Kriminalitet er det måske mest synlige bevis på, at samfundets grundlæggende normer er under pres. Kriminalitet fostrer et parallelsamfund og nedbryder samfundets bærende værdier, mens lav kriminalitet opnået ved konsekvens og forebyggelse styrker tilliden mellem folk og øger tryghed og vækst. Regeringen har flere gange skærpet straffene for personfarlig kriminalitet og har – senest ved bandepakken – vist, at vi er villige til at slå hårdt ned over for den grove kriminalitet. At knække kriminaliteten vil kræve en stærk og systematisk videreførelse af indsatsen både over for den grove og den mindre grove kriminalitet. Og det vil kræve en stærk videreførelse af den markant styrkede forebyggende indsats med øget konsekvens over for kriminelle unge, som er en del af regeringens pakke af initiativer mod ungdomskriminalitet.

For at nå målet vil regeringen:

- **Tillid til det offentlige.** Regeringen ønsker et Danmark, hvor borgerne har fuld tillid til offentlige myndigheder. Det er afgørende for et velfungerende samfund, at der ikke er tvivl om, at embedsmænd og politikere agerer loyalt og ordentligt. Vi skal fastholde den høje tillid til de danske myndigheder. Regeringen vil blandt andet revidere offentlighedsloven for at sikre størst mulig åbenhed, samtidig med at forvaltningens effektivitet sikres. Det er særligt vigtigt, at befolkningen har tillid til politiet. Hvis man er utilfreds med politiets opførsel, bør man kunne klage til en uvildig instans. Regeringen vil derfor snart gennemføre en helt ny politiklageordning.

- **Borgeransvar.** Det er vigtigt, at vi alle som samfundsborgere påtager os et ansvar for samfundets udvikling. Respekt og bedre forståelse for vores medmennesker udspringer ikke først og fremmest af politiske initiativer. Det skal i højere grad læres via relationer, rollemodeller og samvær med andre. Men regeringen vil løbende søge at præge og understøtte indsatsen. Regeringen vil blandt andet sikre, at enhver kan vidne trygt og sikkert i retten uden frygt for repressalier. Vi vil bekæmpe den asociale tendens til at købe hælervarer og opføre sig hensynsløst i trafikken. Og vi vil styrke indsatsen mod socialt bedrageri.
- **Mindre kriminalitet.** En af regeringens vigtigste prioriteter er at bekæmpe den alvorlige kriminalitet, blandt andet i bandemiljøerne. Regeringen vil sikre, at politiet udnytter ressourcerne effektivt og hensigtsmæssigt. Det er samtidig vigtigt, at forebyggelse og opklaring af den mindre alvorlige kriminalitet også prioriteres. Den skal bekæmpes, fordi den bidrager til utryghed, og fordi den mindre grove kriminalitet for nogle er starten på en kriminel løbebane, hvor grovheden løbende eskalerer. Regeringen vil blandt andet fremlægge en sammenhængende indsats mod indbrud. Regeringen vil også fortsat bekæmpe kriminalitet og skabe tryghed ved hjælp af tv-overvågning.
- **En tidlig og effektiv præventiv indsats.** Regeringen har fremlagt et ambitiøst udspil mod ungdomskriminalitet med fokus på konsekvens. Regeringen vil fastholde et stærkt fokus på den forebyggende indsats, for det bedste middel mod kriminalitet er nu engang at sikre, at børn og unge slet ikke begiver sig ud i kriminalitet. Det er derfor afgørende, at unge mennesker, der er i risikozonen for at blive tiltrukket af kriminelle miljøer, kan se et alternativ. Regeringen vil synliggøre ”de gode alternativer” til banderne, herunder ved at øge brugen af mentorer og rollemodeller.
- **Tillid til, at mennesker kan forbedre sig.** Det er vigtigt, at ingen – uanset hvor langt de er kommet ud på et sidespor – får det indtryk, at samfundet har opgivet dem. Tiden i fængsel skal bruges til aktivt at påvirke de indsatte til en tilværelse fri for kriminalitet – og fri for stoffer og alkoholmisbrug, hvis det også har været et problem. I forbindelse med overgangen fra fængsel til frihed skal kriminalforsorgen og de sociale myndigheder sikre en tæt og konsekvent opfølgende indsats. Der skal gøres mest muligt for at sikre en meningsfuld tilværelse efter løsladelse – fx ved at have et arbejde, en uddannelse og en bolig klar. Regeringen vil iværksætte en samlet undersøgelse af, om indsatsen kan omprioriteres, så der bliver mulighed for at styrke den resocialiserende indsats – både i forhold til kriminalforsorgen og de sociale myndigheder. I den forbindelse skal der udvikles værktøjer til afradikalisering fx i form af et exitprogram for fængslede terrordømte med afsæt i nærtstående landes viden og erfaringer.
- **Terrorbekæmpelse.** Regeringen vil fastholde et stærkt fokus på at sikre danskerne så godt som muligt mod terrorisme. Det er vigtigt, at efterretningstjenesterne har de bedst mulige midler til at forebygge, afværge og efterforske terrorangreb. Derfor har regeringen gennemført to omfattende terrorpakker. Og derfor vil regeringen – blandt andet på baggrund af den kommende evaluering af terrorlovgivningen – ikke tøve med at tage nye skridt, hvis det viser sig nødvendigt og forsvarligt. Da terrorangreb typisk planlægges og udføres på tværs af landegrænser, vil regeringen fortsætte og udbygge det gode internationale samarbejde. Sideløbende vil regeringen evaluere, korrigere og udbygge den allerede igangsatte indsats til forebyggelse af ekstremistiske holdninger og radikalisering blandt unge i Danmark.

10. Den offentlige sektor skal være blandt de mest effektive og mindst bureaukratiske i verden

I 2020 skal produktiviteten i den offentlige sektor være blandt de højeste i EU. Samtidig skal den danske offentlige sektor være blandt de mindst bureaukratiske i OECD.

En velfungerende offentlig sektor understøtter et Danmark med viden, vækst, velstand og velfærd.

Regeringen har gennemført en vidtgående kommunalreform, som har strømlinet det offentlige Danmark og sikret en klar ansvarsfordeling mellem kommuner, regioner og stat.

Næste skridt er den kvalitetsreform, som er ved at blive ført ud i livet i alle landets kommuner og regioner. Reformen tager sit afsæt i, at bedre offentlig service skal gro frem nedefra, ikke dikteres ovenfra. Derfor er det kvalitetsreformens omdrejningspunkt at give øget frihed og ansvar til kommuner, regioner, børneinstitutioner, plejehjem og sygehuse. Der skal være lokalt spillerum og redskaber til at finde de bedste løsninger for borgerne og få mere service for pengene. Derfor styrker regeringen ledelsen på institutionerne. Vi forbedrer den faglige udvikling og opkvalificering af medarbejderne. Vi rydder op i regler og papirarbejde, der hæmmer arbejdsglæde og indsats. Og vi investerer et større milliardbeløb i modernisering af skoler, ældreboliger og daginstitutioner mv. samt i anvendt borgernær teknologi.

Regeringen lægger afgørende vægt på, at der sker en fortsat udvikling og modernisering af den offentlige sektor. De stramme økonomiske rammer, som er nødvendige i de kommende år for at genoprette de offentlige finanser, skal gå hånd i hånd med nytænkning, der udvikler servicen til borgere og skaber mere attraktive arbejdspladser for medarbejderne.

Regeringens udgangspunkt er, at mennesket altid er før systemet. Det er regeringens mål, at det skal være mindre bøvl at være dansker. Derfor har regeringen iværksat en ambitiøs plan for at nedbringe erhvervslivets papirbøvl. Derfor har vi netop sat en plan i værk, der skal frigøre de offentligt ansatte for unødigt bøvl.

Borgerne er det næste trin i en tretrinsraket for at nedbringe bureaukrati. Regeringen vil udarbejde en ”væk med bøvl”-plan, hvor vi inddrager borgernes egne erfaringer med, hvilke regler og arbejdsgange der er unødigt besværlige.

Ud over at gøre dagligdagen lettere for danskerne vil nytænkning af rutiner og regler føre til, at ressourcerne bruges bedre. Det er der ekstra brug for i disse år, hvor de økonomiske rammer ikke længere vokser, og det kan være svært at rekruttere medarbejdere til erstatning for de mange, der når pensionsalderen.

For at nå målet vil regeringen:

- **Fortsat mindre bureaukrati.** Regeringen vil fortsætte arbejdet med at mindske bureaukratiet i den offentlige sektor. Kommunerne, regionerne og de offentlige ledere og ansatte skal have større frihed til at beslutte, hvordan opgaverne skal løses. Det vil skabe større rum for lokal prioritering og nytænkning. Og det vil frigøre ressourcer, der i dag går til administration, så de i stedet kan anvendes til service til borgerne. Regeringen vil i 2011 fremlægge en ny afbureaukratiseringsplan ”Mere tid til velfærd II”, som skal forenkle statslige regler og dokumentationskrav. Planen skal supplere de 105 forenklingsforslag, som regeringen offentliggjorde i efteråret 2009, og skal ses i tilknytning til kommunernes udfordringsret. Udfordringsretten betyder, at en kommune kan få adgang til forsøgsvist at fravige gældende statslige regler for at afprøve nye måder at gøre tingene på. Regeringen opfordrer samtidigt kommuner og regio-

ner til at udarbejde egne planer for, hvordan interne krav og procesregler reduceres, så der flyttes yderligere ressourcer fra papirarbejde til borgernær service.

- **Mere frihed i de offentlige overenskomster.** Regeringen ønsker, at der i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2011 for det offentlige område skal ske en forenkling af de overenskomstfastsatte regler, så barrierer for en moderne ledelses- og personalepolitik fjernes, og der bliver bedre rammer for opgaveløsningen i stat, kommuner og regioner. Den nedsatte lønkommission vil i maj 2010 komme med sin redegørelse til overenskomstparterne på det offentlige område med henblik på, at den kan indgå som fælles baggrundsmateriale ved forhandlingerne i 2011. Regeringen ønsker en forenkling, der reducerer omfanget af centrale aftaler, så der bliver større rum for lokale aftaler mellem medarbejdere og ledere om arbejdsregler og for lokal løndannelse.
- **Anvendt borgernær teknologi.** Regeringen vil fortsat fremme anvendelse af ny teknologi og nye arbejdsformer i den borgernære service, så medarbejderne på serviceområderne kan få mere tid til service og omsorg. Som led i regeringens kvalitetsreform er der afsat i alt 3 mia. kr. i en fond for anvendt borgernær teknologi (ABT-fonden). Fonden skal medfinansiere investeringer i ny arbejdskraftbesparende teknologi og nye arbejds- og organisationsformer i perioden 2009-2015. Midlerne vil blive fordelt til konkrete projekter i forbindelse med aftaler om de årlige finanslove. Der er indtil videre fordelt ca. 650 mio. kr. til over 40 projekter inden for blandt andet omsorgsteknologi i plejesektoren, robotteknologi og kommunikationsteknologier.
- **Offentlig digitalisering.** Regeringen vil i samarbejde med kommuner og regioner udbrede anvendelsen af it, så it-teknologien bliver brugt som løftestang for nye arbejdsgange i den borgernære service og frigør offentlige medarbejdere fra unødige rutineopgaver. Omdrejningspunktet er anvendelse af de fælles-offentlige borgerportaler "borger.dk" og "virk.dk", den nye digitale signatur samt udveksling af skriftlig kommunikation via borgernes og virksomhedernes dokumentbokse. Regeringen vil yderligere øge borgernes anvendelse af digital selvbetjening, så borgerne selv indtaster de oplysninger, som det offentlige skal anvende i sin sagsbehandling, sådan som det i dag sker på fx skatteområdet. Vi vil arbejde for at udbrede de gode eksempler på sammentænkt, digital selvbetjening, som er indført og løbende udvikles i flere kommuner.
- **Effektiv organisering af de administrative opgaver.** Regeringen vil i samarbejde med kommuner og regioner udbrede en mere effektiv organisering af de administrative opgaver, så den offentlige sektor bruger færrest muligt ressourcer på papirarbejde og interne procedurer. En af vejene hertil er at samle administrative opgaveområder i én eller få enheder, hvor der kan anvendes fælles systemer og skabes stærke faglige miljøer. Regeringen vil undersøge mulighederne for øget anvendelse af administrative servicecentre i kommuner og regioner og for at udvide opgavegrundlaget for de eksisterende statslige servicecentre. Regeringen ønsker at samle den objektive sagsbehandling, som de enkelte kommuner i dag udøver inden for blandt andet folkepension og boligstøtte, og som ikke forudsætter lokale prioriteringer og vurderinger, i et mindre antal enheder. Der skal endvidere ske en effektivisering af administrationen på de videregående uddannelser.
- **Øget offentlig konkurrenceudsættelse.** Regeringen vil fremme anvendelse af udbud for at sikre, at opgaver løses af de offentlige eller private leverandører, der er bedst og billigst. For regeringen er det ikke afgørende, om det er en offentlig eller privat leverandør, der leverer en bestemt offentlig serviceydelse til borgerne. Regeringen ønsker at forlænge den nuværende aftale med kommunerne om øget konkurrenceudsættelse, når den udløber i 2010. Det er regeringens mål, at kommunerne år for år udvider den

andel af de kommunale opgaver, der udsættes for konkurrence, så den kommer op på mindst 31½ pct. i 2015 for kommunerne under ét. Det svarer til et løft på yderligere 1 procentpoint pr. år.

- **Styreform i de større byer.** Oven på kommunalreformen vil regeringen også normalisere styreformen i de større byer. København, Århus, Odense, Aalborg og Frederiksberg har i dag mulighed for at vælge magistratsstyre, mellemformstyre eller udvalgsløst styre i stedet for det gængse kommunale udvalgsstyre. Der er fra flere sider rejst berettiget kritik af disse alternative styreformer. Regeringen vil derfor justere styrelsesloven, så de større byer efter næste kommunalvalg overgår til almindeligt flertalsstyre. Dermed bliver det ligesom i landets øvrige kommuner klart, hvem der kan holdes ansvarlig for de politiske resultater, både når det går godt, og når det går mindre godt. I samme forbindelse vil regeringen vurdere vilkårene for de ledende politikere i partier, der ikke indgår i konstitueringen i kommunerne, herunder disses vederlag.
- **”Væk med bøvlet”-plan.** Regeringen vil gennemføre en omfattende brugerorienteret screening af alle de områder, hvor borgeren møder ”systemet” – fx ved ansøgning om offentlige ydelser, udstedelse af tilladelser og godkendelser og ved kontrol. Målet er en bedre borgernær offentlig service. Utidssvarende og unødigt bebyrdende regler skal afskaffes. Komplicerede regler, sags gange og procedurer skal forenkles og om muligt digitaliseres, og der skal som hovedregel indføres bagatelgrænser for, hvornår det offentlige rejser krav mod en borger. Regeringen vil på baggrund af screeningen fremlægge et katalog med konkrete forslag til borgernær afbureaukratisering, der skal give bedre borgernær service. Indsatsen skal ses i lyset af, at regeringen allerede har iværksat en ambitiøs indsats for sikre mindre bureaukrati for erhvervslivet samt afbureaukratisering på det kommunale, regionale og statslige område. Regeringen vil bygge videre på de gode erfaringer med at inddrage brugernes og borgernes egne ønsker til afbureaukratisering.

Det internationale samarbejde

Danmark skal være placeret i hjertet af Europa. Vi har et langvarigt historisk og kulturelt fællesskab med de øvrige europæiske lande. EU's udvidelse har skabt frihed, demokrati og økonomisk udvikling i de nye EU-lande. Det er i vores interesse, at Europas fælles udfordringer løses i et demokratisk og stærkt EU med ens regler for alle. Det er i vores interesse, at EU styrker sin globale rolle og udvider samarbejdet med sine nabo-lande og fremmer demokratiske og økonomiske reformer i disse lande.

Danmark er globalt og i EU en af de stærkeste fortalere for frihandel og lige konkurrencevilkår samt for et stærkt og forpligtende internationalt bistandsarbejde med fokus på bekæmpelse af fattigdom.

Udviklingspolitik skal fortsat være centralt for en aktiv dansk udenrigs- og sikkerhedspolitik. Vi skal fremme den frihed, vi selv nyder: Frihed fra frygt. Frihed fra fattigdom. Frihed til at forme sit eget liv og det fællesskab, man er en del af.

Regeringen vil også fortsætte den meget aktive indsats for at understøtte international stabilitet og fred, herunder ved at fastholde et moderne forsvar med kapacitet til relevante internationale operationer.

Regeringen vil fortsat føre en aktiv udenrigspolitik:

- **Folkeafstemning om EU-undtagelserne.** De danske EU-undtagelser hæmmer fortsat varetagelsen af danske interesser. Det så vi senest med finanskrisen, hvor vi i et vist omfang blev unødvendigt hårdt ramt på økonomien af et stigende rentespænd og ikke sad med om bordet, da en række af de væsentlige beslutninger skulle træffes. Og vi ser det nu, hvor Euro-landene styrker deres samarbejde yderligere. Regeringen har derfor fortsat planer om at sætte undtagelserne til folkeafstemning. Regeringen vil på et passende tidspunkt optage drøftelser blandt Folketingets partier for at sikre bred politisk opbakning til afstemningen og dermed den bedste chance for et positivt resultat.
- **Frihandel.** Den nuværende økonomiske krise gør det særligt vigtigt, at Danmark fastholder sin høje profil og de høje ambitioner i kampen for frihandel. Regeringen ønsker en snarlig positiv afslutning af Doha-runden i WTO. Danmark har særligt tætte bånd over Atlanten. Vi vil i EU og i forhold til blandt andet USA arbejde aktivt for et fremtidigt transatlantisk frihandelsrum.
- **Menneskerettigheder og demokrati.** Det kræver en aktiv udenrigspolitik at fremme danske interesser i en globaliseret verden. Gennem et styrket europæisk og transatlantisk samarbejde og gennem det internationale samarbejde inden for rammerne af FN kan vi fremme danske interesser og værdier og varetage vores sikkerhed. Regeringen vil have et særligt fokus på menneskerettigheder og demokrati.
- **International bistand.** Regeringen vil udarbejde en udviklingspolitisk strategi, hvor formålet fortsat er at bekæmpe fattigdom, og hvor hovedparten af dansk bistand fortsat vil gå til Afrika. Men regeringen vil yde en mere fokuseret bistand, så effekten bliver større. Der vil blive stillet skarpt på vækst og beskæftigelse; miljø, energi og klima; sikkerhed og udvikling samt demokrati, menneskerettigheder og god regeringsførelse. Vi vil samarbejde med NGO'er, der arbejder for åbne samfund, demokrati og menneskerettigheder. Vi skal også sikre, at vi får mest mulig udvikling for pengene. Resultaterne af hvert enkelt udviklingsprojekt skal dokumenteres, kommunikeres og nyttiggøres i forhold til fremtidige indsatser. Regeringen vil inden for ulandsbistanden tage initiativ til et nyt internationalt orienteret forskningsprogram, der skal forske i og dokumentere, hvad der virker, og hvad der opnås ved indsatsen i samarbejde med internationale eksperter, universiteter og succesfulde private bistandsorganisationer. Regeringen vil som

bidrag til at sikre den nødvendige konsolidering af de offentlige finanser i perioden 2011-13 fastholde ulandsbistanden nominelt på samme niveau som i 2010, idet det sikres, at bistanden ikke falder til et niveau under 0,8 pct. af BNI.

- **Internationalt klimasamarbejde.** Danmark har spillet en meget aktiv rolle i forbindelse med forberedelsen og gennemførelsen af klimatopmødet i København i december 2009. Resultatet af topmødet blev en aftale – Copenhagen Accord – støttet af størstedelen af verdens lande om at nedbringe det globale udslip af drivhusgasser, så den globale opvarmning kan begrænses til maksimalt to grader. Samtidig var der enighed om, at verdens rige lande skal afsætte betydelige ressourcer, for at verdens fattige lande kan fortsætte deres økonomiske udvikling, samtidig med at udledningen af drivhusgasser begrænses. Regeringen vil fortsætte den aktive indsats på klimaområdet, herunder i vores egenskab af COP15-formandskabsland frem til mødet i Mexico i november 2010.
- **Stabilitet og fred.** Regeringen er gået forrest i indsatsen for stabilitet og fred i Afghanistan. Det er en vanskelig opgave, hvor danske soldater, politifolk, diplomater og civile rådgivere hver dag gør en stor indsats under svære forhold, og hvor der heldigvis sker mærkbare fremskridt. Det øgede internationale engagement skaber mulighed for, at Afghanistan gradvist kan overtage ansvaret for sin egen sikkerhed. Og i takt med at vores soldater med tiden frigøres fra kampen i Afghanistan, vil forsvaret i stigende grad kunne bidrage til fredsstøttende operationer andre steder i verden under FN og NATO og, den dag forsvarsundtagelsen i EU er ophævet, under EU. I lyset af vores erfaringer fra blandt andet Afghanistan vil vi styrke vores evne til at samtænke den civile og militære indsats i konfliktområder.
- **Et moderne forsvar.** Regeringen har netop indgået et forsvarsforlig, der styrker udviklingen af et moderne forsvar, der kan udsendes i internationale opgaver. Målet er at kunne udsende kapaciteter svarende til op til 2.000 soldater i internationale missioner. Forsvarsforliget indebærer, at vi tilfører yderligere ressourcer til forsvaret, samtidig med at vi fokuserer forvaret yderligere på de nye opgaver, herunder for så vidt angår investeringer i nyt materiel. Værnepligten fastholdes.

Et stærkt rigsfællesskab

Regeringen ønsker et stærkt rigsfællesskab baseret på gensidig forpligtelse og respekt.

Både i forholdet til Grønland og til Færøerne fører regeringen en politik, der bygger på overtagelse af ansvar, så langt mulighederne tillader, og de grønlandske og færøske ønsker rækker. Færøerne har gennem de seneste år overtaget ansvar på en række nye områder. Grønland fik selvstyre i 2009, og Selvstyret har allerede overtaget de første nye sagsområder.

Inden for rigsfællesskabets rammer skal Grønland og Færøerne fortsat have den størst mulige frihed til selv at træffe beslutninger om egne forhold.

DANMARK 2020

Viden > vækst > velstand > velfærd

Februar 2010:10

Publikationen kan bestilles

eller afhentes hos:

Rosendahls – Schultz Distribution

Herstedvang 10

2620 Albertslund

Telefon 43 22 73 00

E-mail Distribution@rosendahls-schultzgrafisk.dk

www.rosendahls-schultzgrafisk.dk

Henvendelse om udgivelsen

kan i øvrigt ske til:

Statsministeriet

Prins Jørgens Gård 11

1218 København K

Telefon 33 92 33 00

E-mail stm@stm.dk

www.stm.dk

ISBN trykt publikation

978-87-92480-47-7

ISBN elektronisk publikation

978-87-92480-48-4

Design BGRAPHIC

Tryk Rosendahls – Schultz Grafisk

Oplag 3.000

Publikationen kan hentes på

www.stm.dk





EUROPEAN
COMMISSION

European
Research Area

Preparing Europe for a New Renaissance

A Strategic View of the European Research Area

First Report of the European Research Area Board – 2009

Interested in European research?

*Research*eu* is our monthly magazine keeping you in touch with main developments (results, programmes, events, etc.). It is available in English, French, German and Spanish. A free sample copy or free subscription can be obtained from:

European Commission
Directorate-General for Research
Communication Unit
B-1049 Brussels
Fax (32-2) 29-58220
E-mail: research-eu@ec.europa.eu
Internet: <http://ec.europa.eu/research/research-eu>

EUROPEAN COMMISSION
Directorate-General for Research
Directorate L — European Science, Economy and Society
Unit L1 — Horizontal Aspects and Coordination

E-mail: RTD-ERAB@ec.europa.eu

European Commission
Office SDME 07/43
B-1049 Brussels

Tel. (32-2) 2954292
Fax (32-2) 2994462

EUROPEAN COMMISSION

Preparing Europe for a New Renaissance

A Strategic View of the European Research Area

First Report of the European Research Area Board – 2009



European Research Area

This report was compiled with the assistance of ScienceBusiness Publishing Ltd., www.sciencebusiness.net

***EUROPE DIRECT is a service to help you find answers
to your questions about the European Union***

Freephone number (*):

00 800 6 7 8 9 10 11

**(*) Certain mobile telephone operators do not allow access to 00 800 numbers
or these calls may be billed**

LEGAL NOTICE:

Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the Commission is responsible for the use which might be made of the following information.

The views expressed in this publication are the sole responsibility of the author and do not necessarily reflect the views of the European Commission.

A great deal of additional information on the European Union is available on the Internet. It can be accessed through the Europa server (<http://europa.eu>).

Cataloguing data can be found at the end of this publication.

Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009

ISBN 978-92-79-12044-2

DOI 10.2777/64857

© European Communities, 2009

Reproduction is authorized provided the source is acknowledged.

Printed in Belgium

PRINTED ON WHITE CHLORINE-FREE PAPER



A new resolution: to make the European Research Area a byword for creativity, excellence and efficiency – and the catalyst for a new Renaissance in the way we think, act and research globally.

FOREWORD BY JANEZ POTOČNIK

At the first meeting of the new European Research Area Board (ERAB) I emphasized that there was a need for a paradigm shift in the way Europe undertakes research and that I looked to ERAB to provide advice on how this may be achieved. I thus warmly welcome their first report, produced within a year of their formation, which is a visionary strategy for what the European Research Area should aspire to. The ERA is not just a political concept; it has to be a reality to deliver solutions for the future of all our citizens and for the future of the world as we know it. Future generations will see this as a pivotal moment and the penalties for ignoring what is before us are immense. There are uncomfortable challenges facing us and it is vital that we take notice of them. ERAB are right to see that both publicly and privately funded research is one of the main foundations for seeking solutions to these grand challenges. Yet the report acknowledges that excellent research in a number of disciplines needs to be brought together to advise the political process. The words ‘excellence’, ‘openness’ and ‘mobility’ are recurrent themes in the report and these virtues need to be firmly held when political expedience and local issues are at stake. We cannot bury our heads in the sand and one of the key messages of the report is that both researchers and society at large need to be fully engaged with and realize the consequences of the wider challenges facing us.

This holistic thinking and approach epitomized the first ‘Renaissance’, where scholars and artists

moved relatively freely around Europe among the centres of learning and culture. While this privilege was the domain of a few at that time, it should be our ambition, in the new ‘Renaissance’, that this should be the expectation of all citizens, especially in the field of research and innovation.

The report does not seek to dictate detailed solutions at this stage, but rather to highlight what the ERA will look like in the future if it is fit for purpose in achieving its aims. As we move into the second decade of the ERA, it is essential that we raise our ambitions for what can be done through a properly functioning ERA.

This report will likely stimulate new discussions on how national programmes are combined successfully with those that are best done on a wider base, whether as part of the ERA or of a wider global effort. Barriers are already breaking down with the impact of remote research in virtual research environments and the rapid developments in social networking. This is a time of tremendous transition in the way researchers and their supporters undertake their work within an increasingly open culture. This is a time of great opportunity that will involve high risks. Not to do anything would be the greatest risk and therefore we need to look closely at how European-funded research and innovation can best be managed so that risk taking is encouraged. Alongside this will be the need for light touch accountability coupled with a strict code of behaviour that holds researchers to society’s account.

Photo European Parliament



**‘This is a time of great opportunity that will
involve high risks.’**

Janez Potočnik, European Commissioner for Science and Research

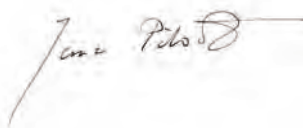
ERAB also highlights the need for an independent voice of research ultimately linked into the political process and which speaks on behalf of Europe, gives independent advice, serves as a focal point for societal engagement and provides an analysis of the impact of possible future scenarios. It is essential that political decisions are based on available evidence and knowledge, and this question certainly deserves attention in the future.

Finally, we cannot avoid the problem of imbalance in research opportunities and expectations within the ERA between various Member States. This issue has to be dealt with separately from the pursuit of excellence and world-class research. Measures to assist all Member States to train and attract the best researchers have to be addressed if the movement of people and the general lifting of standards and ambitions are to be achieved. This means that the role and functioning of universities and other research providers needs urgent attention. In addition, the opportunities that already exist for participation in global large-scale infra-

structures have to be grasped. How these are managed and funded is of vital importance if we are to see the growth of excellence without stagnation.

ERAB are now continuing to look in detail at some of the core issues of this report and they are now committed to producing a series of position papers that will address how this current strategic vision could be realized.

The challenges before us require a paradigm shift in thinking. This is the time for the new 'Renaissance' persons to grasp the opportunities before them.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Janez Potočnik', with a long horizontal stroke extending to the right.

Janez Potočnik
Commissioner for Science & Research

EXECUTIVE SUMMARY

Our world is changing. We face mounting challenges: of global warming, scarce water, energy shortages and healthcare, to name a few. Their solution will require new ideas, discoveries, talents and innovations – the fruits of research. To achieve them, we must start by changing the way we do research. We must reorganize, to create a truly open European Research Area marked by free movement of people and ideas. We must rethink the way science interacts with politics and society, so our governance is based on best-available evidence. We must rewrite the social contract between the researcher and society, so that freedom of thought is balanced by responsibility for action. We must open our markets, our companies and our knowledge institutions so they work together more productively. Above all, we must create an environment in which the best ideas thrive, the brightest people prosper, and our excellence is rewarded – while at the same time improving the cohesion of our society.

These are big demands, and imply fundamental change in the way we think, work and research – indeed, change as great as any in our history. We call this change a ‘new Renaissance’, deliberately invoking the memory of a comparable revolution in thought, society and science.

In this, the first annual report of the European Research Area Board, we lay out a broad view of

what we need to do in order to accomplish this Renaissance. As a ‘vision’ paper, it aims high; it paints a picture, in broad strokes, of where we think the European Research Area needs to go by 2030 – for the sake of the EU, and of the world at large. It identifies six broad areas in which we believe action must be taken:

- the creation of a united ERA
- the solution of our Grand Challenges
- the interaction of science and society
- the collaboration of public and private sectors in open innovation
- the encouragement of excellence, and,
- the promotion of cohesion.

We set milestones by which we can measure our progress in the years ahead. And in coming months, we will be elaborating on these six points in our research, communications and meetings with key stakeholders of the ERA.

But above all, as an independent board named to advise on the progress of the ERA, we launch this urgent appeal: If we succeed in creating a truly open environment for research and innovation to flourish across the ERA, we will fulfil our obligations to catalyze the new Renaissance and improve our species’ chances of survival. If we do not, if we fragment into competing disciplines, industries, nations and regions, we will miss our historic responsibility to Europe and the world.

These are big demands, and imply fundamental change in the way we think, work and research – indeed, change as great as any in our history. We call this change a ‘new Renaissance’, deliberately invoking the memory of a comparable revolution in thought, society and science.

A ‘new Renaissance’

As we move towards nine billion people on one planet, many of our familiar patterns of society will have to change. Too many people will have to share too few resources. Today, a third of the world’s population is underfed; by 2025, on present trends, three billion people will lack adequate water supplies.¹ Growing problems – of climate change, healthcare, sustainability – must be solved. The impact of globalisation on our livelihoods and on the quality of our lives will deepen. These are difficult issues, which will force us to develop new ways of living, acting and thinking.

Research and innovation will be cornerstones of this new era; and, together with new regulations and fiscal frameworks, they will be our greatest asset for addressing these challenges with respect for future generations. New, sustainable energy sources will have to be devised that do not destroy our planet. New medicines, therapies and methods of prevention have to be developed to make appropriate and affordable healthcare available to all. New communications technologies and virtual ways to interact will be needed for clashing cultures to grow towards better understanding and to build durable foundations for peace. We will see new products, new services, new industries, new jobs and potentially new ways of living emerging. New economic models will be required to manage it all. Research in the social sciences and the humanities will be at least as important to our future as the physical or engineering sciences.

This is within the realm of the possible, and will provide new opportunities for growth, jobs and progress. Within our own lifetimes we have seen how science and technology, when allied with political will, can help improve our lives dramatically. Since 1990, the probability of an average child on this planet dying before the age of five has dropped by about 25%.² Literacy is rising while poverty, at least until recently, has been falling. Agricultural productivity, energy exploitation and communications technologies deemed impossible just a generation ago are now routine.

As we consider these challenges, we seek parallels in history. In the European Renaissance of the 15th and 16th centuries, new ideas in agriculture, commerce

ERAB now calls for a ‘new Renaissance’, a paradigm shift in how we think, live and interact together, as well as a paradigm shift in what the role and place of science should be.

The ERA is necessary

Action required by 2030 on 6 fundamental themes

The European Research Area comprises many people and institutions – but unless they work together, in a borderless marketplace for talents and ideas, they will be ineffectual.

We are concerned by the fractured state of the ERA today: still too much driven by inward-looking national priorities, too much centralism and sub-optimal institutional and legal frameworks. In view of the challenges our planet and Europe face, we must act, and act now. Otherwise, Europe will not only become marginalized in a global market, but will fail to contribute to solving our greatest challenges. As a result, bold leadership along six policy themes is needed to achieve a fully functioning ERA by 2030:

1. A united ERA to permit ideas and people to move freely across a dynamic and open society.
2. An ERA driven by societal needs to address the ‘Grand Challenges’, such as climate change, energy supply, water resources, ageing societies, healthcare and sustainable prosperity for all.
3. An ERA based on a shared responsibility between science, policy and society, where public policy is based on evidence and underpinned by a ‘new social contract’ between science and society that emphasizes responsibility for action as well as freedom of thought.
4. An ERA of open innovation between all public and private stakeholders so as to strengthen our research base and our economy.
5. An ERA to deliver excellence where risk-taking in research, regardless of its public or private origin, will be the guiding principle for the ERA policy.
6. An ERA of cohesion across the continent to allow all European research actors to take part in the knowledge-based society.

Our growing technological dependency, our problematic relationship with the effects of globalisation, our mounting demand on finite resources – all of these are occurring together and will force social, economic and political change.

and governance brought greater prosperity, which in turn fostered the arts. Trade with the Near and Far East opened minds. The very notion of scientific method emerged in this period, led by Copernicus, Kepler, Galileo, Vesalius and others. Likewise scientific libraries began appearing; and what we today recognize as scientific disciplines started to form in astronomy, anatomy, botany and mechanics. New technical skills emerged in architecture, printing, ship-building and farming. These new insights and skills shook the established order and laid the groundwork for the prosperity brought by the Industrial Revolution, and our own age of the Knowledge Economy.

Today we see the need for a similar paradigm shift, which we call a ‘new Renaissance’. Our growing technological dependency, our problematic relationship with the effects of globalisation, our mounting demand on finite resources – all of these are occurring together and will force social, economic and political change. We cannot yet see the precise contours of that change. But we can see that it will have to be as profound, as great, as the transition half a millennium ago from an agrarian to an industrial society. Fighting climate change, to pick just one of the grand challenges on the horizon, will require as much effort in terms of changing our ways of living and working globally as it required the Middle Ages to get rid of feudalism. And just as in that ‘first’ European Renaissance, we now need new ways of thinking, to enlighten new solutions. The good news is that this too is emerging: already, what were once discrete disciplines are crossing over. Biology, computing and chemistry merge into systems biology, to understand the most elemental bodily functions. Meteorology, chemistry and physics combine to model the climate, and avert disaster. A science of complexity is emerging, treating interdependent, data-intensive systems of which we see the first fruits in the MRI scanners or the Internet – with the latter, we can literally see a new approach to virtual research crossing national boundaries.

That is why ERAB now calls for a ‘new Renaissance’, **a paradigm shift in how we think, live and interact together, as well as a paradigm shift in what the**

role and place of science should be. A new, holistic way of thinking is required as technological answers alone are not the end-solution to a given problem. Science and research have to look at the systemic effect of any action rather than merely the localized gain. We need to develop better tools to predict trends, to supply evidence for decisions. We need to train a broadly educated citizenry, better able to participate in public debate on the benefits and risks of research and technology. At present, barely one in four – just 23% – of adults in the EU have achieved tertiary education³. We need to provide an ERA-wide marketplace for innovation that is free, open to all comers, and characterized by a more harmonious partnership between the public and private sector. We will need to harness our talent much better to solve the Grand Challenges of our age, in concert with researchers around the globe. We need to create an environment that permits risk-taking and rewards excellence – while still emphasizing the individual's responsibility to society at large, and the cohesiveness of the ERA overall. Above all, we need to restore trust between science and society, with a new social contract based on the '3 Rs': **rigour** in decision-making, political or scientific; **respect** for our fellow man, scientist and the environment; and **responsibility** for our own actions as scientist and as citizens.

We need to restore trust between science and society, with a new social contract based on the '3 Rs': rigour in decision-making, political or scientific; respect for our fellow man, scientist and the environment; and responsibility for our own actions as scientist and as citizens.

If there is concerted action to develop its strengths in a global research area, Europe will be able to play a key role in this new Renaissance. The European Research Area, a vision introduced in 2000 to express the concept of a common market for ideas, technologies and researchers, still has some way to go. Making it real will mean Europe enjoys a continent-wide common market to nurture and reward our best ideas, our most talented citizens – in short, our excellence. If not, Europe's relevance in the world will shrink. Indeed, this is happening already. As other regions of the world step up their R&D investments, the EU's relative importance to world innovation is slipping: its global share of patent applications, for instance, has dropped 14% over the past six years. That this happens is in itself unavoidable, given the rise of new powerhouses in science and research such as India and China. It does, however, impel us to keep our science and research system at the cutting edge. The good news

is that we have the resources of talent and ideas required. We have, for instance, over 4,000 institutions of higher education in the EU, with 17 million students, 1.5 million staff – producing, for example, nearly a million mathematics, science and technology graduates a year.⁴

Ours is a broad view. As an advisory body, we have a mandate to sketch a view of Europe's future in research, and to suggest ways to achieve it. In this document, we set out that view – of the relationship between research and society, between public and private sector, between the parts of Europe and the whole, and between Europe and the world. We believe it an important contribution to our common future to stimulate thought and action on these two basic questions: Where do we want to go, and how do we get there?

¹ European Commission, DG Research. 'The World in 2025: Rising Asia and Socio-ecological Transition: Reflection Paper.' 5 January 2009.

² UNICEF. State of the World's Children 2009.
<http://www.unicef.org/sowc09/statistics/tables.php>.

³ DG Research, European Commission (2009). 'A more research-intensive and integrated European Research Area.' Science, Technology and Competitiveness, key figures report 2008/2009.

⁴ Ibid, DG Research (2009)

'Where there is no vision, the people perish.'

(Proverbs 29:18)

The way forward – 6 fundamentals

‘Europe will not be made all at once, or according to a single plan. It will be built through concrete achievements which first create a de facto solidarity.’

Robert Schuman

How to catalyze this new Renaissance?

Europe’s strength today is in the diversity of its people and cultures, while at the same time it is the third-largest population bloc in the world, after China and India. Europe has great research traditions, famous universities and great thinkers. With our democratic traditions and caring society, our diversity offers new ways to solve problems. Largely due to past EU programmes, we have made great progress in collaborating with one another. The 6th Framework Programme, for example, involved some 74,000 participants. There are also many outstanding research collaborations operating outside the EU framework. Our oft-criticized emphasis on the public sector has, in the current economic turmoil, been shown to be a plus.

But Europe’s problems are also significant. Our research universities, though often prestigious, are underfunded: in 2002 the EU spent 1.1% of GDP on higher education, compared with 2.6% in the US.⁵ Mobility of researchers is hampered by outdated tenure, pension and social security systems. Much research is done in ‘splendid isolation’ due to rigid university structures and the predominance of national priorities. We have a crowd of innovation clusters – more than 2,000⁶ – but many are too small to matter economically or scientifically at the global level. For 30 years we have been unable to agree on a common EU patent system; the annual cost of duplication of effort in the courts alone has been estimated to rise, on current trends, to between 148 million euro and 289 million euro by 2013.⁷ A multinational trying to site a new research facility in the ERA, or a small university spin-off trying to expand beyond home, encounters a patchwork of conflicting national regulations and tax regimes. A fundamental cultural problem holds us back: in most of Europe, failure in research or business is seen as a badge of shame rather than a certificate of education, a step on the way to future success. Until our institutions

and decision makers learn to accept risk, they will not inspire success. Above all, our untapped reservoir of talented young people, especially in the newer Member States, is probably our greatest underexploited asset.

Commission R&D funding comprises less than 5% of total public research spending in the EU, and less than 2% of total R&D spending, public and private. Its flagship R&D programmes are increasingly criticized for having acquired too much bureaucratic baggage; this must be corrected. The European Research Council is seen as a model for global, competition-based excellence. The recently launched European Institute of Innovation and Technology and the Joint Technology Initiatives look promising.⁸ National efforts at university reform are also in progress, but are slow and in many cases under-ambitious. So although there is some movement in the right direction, much more is needed to allow researchers to get on with their jobs; they need greater freedom from bureaucracy.

So, much remains to be done to make a new Renaissance by 2030 possible.

ERAB proposes to concentrate policy on six fundamental pillars of the ERA by 2030. For each of them we suggest milestones indicating progress.

⁵ European Commission (2006). 'Delivering on the Modernisation Agenda for Universities: Education, Research and Innovation,' Communication from the Commission. COM(2006) 208 final, 10 May 2006.

⁶ Ibid, European Commission (2006).

⁷ Harhoff, Dietmar. 'Challenges Affecting the Use and Enforcement of Intellectual Property Rights.' Report for the Forum on the Economic Value of Intellectual Property, UK Intellectual Property Office, 10 June 2009.

⁸ A compilation of recent policy initiatives can be found at: European Commission. 'The European Research Area Partnership, 2008 Initiatives.' http://ec.europa.eu/research/era/pdf/era-partnership-2008-initiatives_en.pdf

1. A united ERA

...to permit ideas and people to move freely across a dynamic and open society.

Since 1957, with the signing of the Euratom treaty, cooperation on research has been a concrete achievement of the EU – a force for peace and growth. Today, Europe faces mounting economic difficulties, and a consequent fascination with leaders and policies that put the immediate, local interest first and the longer-term common interest second. ERAB warns against emerging research nationalism and advocates that unless we complete a common market in research and innovation, unless we make the European Research Area a fully functioning reality, our progress will stagnate.

The ERA Milestones

We will know the ERA is a united market for research in 2030 when we see:

- The EU's share of ERA-wide public, non-military research funding doubles to 10%.
- A significant increase in the coordination of scientific research grant programmes across the ERA, to at least 10% of funding from a very low base today.
- Mobility triples, with up to 20% of EU doctoral candidates working outside their home country.
- The fiscal regime for R&D and innovation incentives is optimized across the EU.

A united ERA is a place where there will be no barriers to either researchers or ideas moving freely from country to country, private to public sector (and vice versa), or between disciplines. The ‘fifth freedom’ – the freedom of knowledge across borders within the EU – will become integrated into the existing rights, guaranteed by Treaty, of people, capital, services and goods to move freely. An open, ERA-wide network, online, will provide a simple clearing house to promote ideas and find technologies across borders; networking and visualisation tools will make collaboration easier and cheaper. Open competition between researchers, institutions and systems will be the ERA rule. Whether for a grant, research contract, professorship or appointment, all may apply and the best will win – and those in less attractive institutions may ‘vote with their feet’ and move to wherever they judge the opportunities for success to be greater. A young researcher will be able to earn a degree in one country and easily move to another to work and teach; indeed, a growing population of researchers will earn PhDs with a truly European dimension, obtained by working in more than one Member State (‘Euro-PhDs’).⁹ An industrial researcher will be able to bring his or her managerial knowledge into an academic setting, or lead a public research institute, and vice versa. Mobility will be the rule, not the exception.

By 2030 an open, fair market for innovation will pull new ideas, talent and investment from around the world. Enshrined in community law will be a common, inexpensive system for protecting intellectual property, on the principle of open sharing of pre-competitive knowledge and strong protection for competitive innovations. Enlightened public procurement policies, combined with standardisation and smart regulation, will help stimulate demand for emerging technologies. State aid rules for research will be clarified. Tax incentives for R&D, and for investment in innovative companies, will be harmonized across Europe so that risk-capital can flow to wherever business logic dictates rather than to wherever rival administrations create temporary havens. We realize

this is politically sensitive, given the way Member States guard their fiscal independence; nevertheless, it is time for action.¹⁰

We must think globally, be competitive globally, and be sensitive to local needs. E-science tools that link our researchers, businesses, investors, politicians and the general public to one another and to the rest of the world will help. We must train our students to think and manage internationally. And Europe needs to see China, India, the US and other parts of the R&D world as partners in a global research area, not threats. Our universities must attract the brightest brains from around the world, and our markets the best-of-class competitors; a global research space requires 'brain circulation'. Thanks to our expertise in transnational projects within Europe, we are home to ever-more international research facilities, the keystones of new, global scientific bridges. A 2006 roadmap for infrastructure projects agreed by all Member States is a bold statement of intent in this respect and we need to realize as many of them as quickly as possible.¹¹

⁹ In 2005, 6.9% of doctoral candidates were ERA-nationals studying in another ERA country. DG Research (2009.)

¹⁰ In 2005, indirect fiscal incentives for R&D ranged from 0.05% of GDP to 0.1% - a 20-fold range. OECD, STI Outlook 2008, March 2008.

¹¹ European Strategy Forum on Research Infrastructures. 'European Roadmap for Research Infrastructures. Report 2006.' <http://cordis.europa.eu/esfri/roadmap.htm>

A united ERA is a place where there will be no barriers to either researchers or ideas moving freely from country to country, private to public sector (and vice versa), or between disciplines.

2. An ERA driven by societal needs

... to address the ‘Grand Challenges’, such as climate change, energy supply, water resources, ageing, healthcare and sustainable prosperity for all.

Never before in history have we had so large a technical workforce, working on so many different kinds of problems. That is fortunate, because never before have we had so difficult a set of problems, the solution of which will determine our very survival.

Climate change is frightening – but Europe has already shown political leadership in international action and in experimenting in market incentives to fight it. But now our decision makers are to move beyond grand words and

The ERA Milestones

We will know the ERA is driven by societal problems in 2030 when we see:

- A third of public, non-military research is geared to grand societal challenges, with a multi-disciplinary approach.
- 30% of all scientists, including humanities and social sciences, are trained in research fields relevant to the Grand Challenges.
- Multi-disciplinary academic training is generalized to educate our research community into the complexity of the Grand Challenges, without diminishing the importance of discipline-based expertise.
- The tools of ‘e-science’ are deployed throughout the ERA, permitting international collaboration so that all researchers will see themselves as part of the global research system.

into concrete mitigation measures: new technologies for alternative energies, energy conservation, transport systems and sustainability demand a holistic research approach from the start. As part of the ERA, we must organize our research and institutions to deliver solutions; new agencies, and specialized research institutes with a focus on project management, are needed to hasten the work. But public funding can only catalyze this; private capital is needed to achieve economy-wide results. And for that, the basic framework of the ERA as an open, united marketplace is fundamental.

**... never before
have we had so
difficult a set of
problems, the
solution of which
will determine our
very survival.**

Our research community, and thus the ERA, is part of the global research environment facing common problems. The ideal of the university as ivory tower has toppled, and is being replaced by an image of the open, digitally networked, knowledge institution working in collaboration with industry and society. We will develop new university structures to permit the multi-disciplinarity on which the greatest new insights will depend – to break away from our inward-looking regional, institutional or disciplinary cultures so as to be able to address the complexity of the Grand Challenges. We expect to see some further clustering of universities to gain leadership in one or more fields.

From the past we know that technological solutions alone do not solve the problems we face. Over the next generation, economic and behavioural research must therefore help us devise better ways to manage the economy, regulate markets, measure prosperity and live in a more responsible way. New medical research must improve our healthcare systems and prevent, rather than merely treat, the suffering and expense of illness in an aging population. Sustainability, in chemistry, energy, transport and all forms of industry, is needed; indeed, research itself should be sustainable. Research in the humanities and social sciences will help us find the way to re-organize our lives and cultures to adapt and thrive. Indeed, Europe's strength in the humanities and social sciences, drawing upon its rich cultural heritage, may prove its greatest contribution to our global challenges.

3. An ERA based on a shared responsibility between science, policy and society

...where public policy is based on evidence and underpinned by a ‘new social contract’ between science and society that emphasizes responsibility for action as well as freedom of thought.

As both publicly and privately funded science advances, its importance to our economy and culture will rise; if only by osmosis, public knowledge of technology and risk will also rise, as will the perceived need for policy makers to

The ERA Milestones

We will know the ERA is a shared responsibility in 2030 when we see:

- The EU has a fully functioning, independent Chief Scientific Advisor, supporting its decision-making with the best available evidence, horizon-scanning and future scenario planning.
- A more educated citizenry is trained in science and technology issues to be able to participate in policy debate.
- All outputs of public, non-military funded research will be available via ‘open access’ to all concerned and interested.
- Half of all scientists and research policy makers, across all disciplines and at all levels of the science system, are women.
- The EU spends up to three times as much as in 2005 on its higher education, or 3.3 % of GDP.
- A universal code of scientific ethics is adopted by the whole European research community, enunciating social responsibilities as well as intellectual freedoms.

understand them. The gulf is as wide as ever between those undertaking research and innovation, and both politicians and the general public. This must be tackled if trust in new innovation is to be gained. The speed of innovation will increase and this acceleration of change will pose additional challenges for our societies. We therefore must increase our awareness of the extent to which scientific and technical innovations affect social and economic processes. It is also important to be proactive to plan future scenarios. We therefore have to scan the horizon to define emerging grand challenges or societal needs and see what science and technology could contribute to address them. Our complex societies need scientific research to support long-term evidence-based decision-making in society. To achieve this it is necessary to have a professional, systematic and continuous process of forward-looking activities. To guarantee a need-based approach the various users of these horizon scans should be involved as well. We need a chief scientific/innovation advisor who can speak with authority on behalf of the EU. We need a ‘people exchange’ so researchers and policy makers can spend time in each other’s worlds. In short, we also need more people with scientific backgrounds embedded within the political process at all stages.

In order to gain a greater trust between science and society, we need a new ‘social contract’ between them that emphasizes not just the researcher’s freedom of thought but also the responsibility of scientific action. We have learned that every powerful new technology can have bad as well as good consequences, and researchers can no longer ignore the ensuing political debate over how their discoveries will be used. The scientific innovations we need to address the Grand Challenges will create opportunities we can barely envision today. If, for example, insights in life sciences are coupled with information and communication technologies on a nanometre scale, the world of artificial intelligence will expand in new dimensions. Scientific excellence, therefore, must be paired with social awareness and responsibility. Integrating ethical, social, and economic dimensions will make scientific endeavours even more valuable and relevant to society. At the same time, however, there should be a code of conduct for policy makers – standards for respecting fact and the product of research.

Integrating ethical, social, and economic dimensions will make scientific endeavours even more valuable and relevant to society.

All this requires a more enlightened populace – and that means researchers must become better at and more eager about explaining what they do. Communications training must become part of standard research training. A communications plan should be a prerequisite for research grant applications; it is no longer enough for ‘dissemination of results’ to use the classic channels (journals, websites) only. Where there is disagreement about the outcomes of research, the public must be able to interrogate the data meaningfully. And so school curricula must improve; it is hard to believe that, within the EU in 2003, 20% of 15-year-olds were classified as attaining only the lowest level of literacy.¹² Diversity of gender and ethnicity must rise, to reflect society at large: Only 32% of our scientists and engineers are women at present¹³, and instruments need to be in place for all scientists to adjust work-life balance. Science must and will be seen throughout society as valuable, modern and attractive.

¹² European Commission. ‘Progress towards the Lisbon objectives in education and training.’ Commission Staff Working Document. SEC(2006) 639. 16 May 2006.

¹³ Ibid, DG Research (2009).

Science must and will be seen throughout society as valuable, modern and attractive.

4. An ERA of open innovation

...between all public and private stakeholders so as to strengthen our research base and our economy.

At present, there is an imbalance in the ERA between public and private sector innovation. Simply put, business in the EU spends too little on research – 1% of GDP compared with 1.69% in the US and 2.62% in Japan.¹⁴ Private risk capital is also scarce: Europe generates only a third the capital the US has with

The ERA Milestones

We will know the ERA is a common market and thriving place for open innovation in 2030 when we see:

- A pan-European ‘Open Innovation’ charter is signed by all major stakeholders.
- A pan-European label, ‘Open Knowledge Institution’, for higher education and research acts as a gold standard for excellence in innovation in the ERA.
- Overall R&D funding rises to 5% of GDP, of which industrial R&D accounts for 2/3.
- 2% of public procurement ERA-wide is earmarked for innovative and pre-commercial technologies, and is open to European-wide competition.
- Mobility of researchers between the public and private sector is high, and industrial funding of academic research accounts for 1/3 of the overall research budget.
- Risk capital available for early-stage technology development triples, to 0.15% of GDP.

regard to private investment for early-stage technology development (0.05% of GDP, vs. 0.147%).¹⁵ The walls between industry and academia are still too high; mobility of staff between them is low. This then affects the ecosystem for innovation – in every part of the world, a delicate symbiosis between public research and private development. Tales of Europe’s past failures at innovation are tired but true. Yet the problem runs deeper than simple communications between private and public sector alone: we need a robust whole-business model for researchers and industrialists and an integrated innovation system in order to strengthen our ‘put-through’ capacities.

Reform starts with the ‘open knowledge institution’. This is a model of the university, research institute or vocational centre of the future: open to industry, politics and society at large. Knowledge, resources and people flow in and out of the campus and industry. These institutions must be autonomous from government, with the power to set budget, seek funding, set priorities and attract talent. University career structures must change, so that excellence, not time served, is the criterion for advancement in research. Universities should not shrink from rewarding those that concentrate on teaching since they will inspire future generations in their subject. Funding must become more varied and trans-national, based on the need of the challenge rather than the requirements of a preconceived programme. A system whereby each member contributes to a central fund based on GDP would boost public investment. More private funding is also needed. For that, we need new incentives – for instance, tax credits for donations to qualified research universities and institutes. And looking beyond universities, research institutes offer an important benefit: professional project-management and a goal-oriented focus. They should be closely linked to our universities and to industry as part of the open innovation environment to permit easy movement of researchers and ideas.

Private-sector R&D – or rather, the environment in which it operates – must also change. The private sector already spends the equivalent of 1% of EU GDP on R&D, and our pressing social, environmental and economic needs justify a tripling by 2030. But how to facilitate that?

‘Open innovation’ is key to a fruitful public-private partnership in the ERA. The term has specific meaning in management theories: a directed system of collaborative R&D between a company and its network of suppliers, university partners, associated small companies and customers.¹⁶ However, we mean it in a broader sense – that the entire system for getting ideas from lab to market in Europe, from input to output, must be open to all players. At present, an array of barriers impedes this free exchange of capital and ideas. Conflicting fiscal policies, from Member State to Member State, fragment the risk-capital markets and make it harder to fund high-risk technology start-ups; they also skew investment decisions by large companies. The lack of a coherent intellectual property system raises costs and magnifies risk. Our innovation clusters are under-sized. Funding – needed to build the research facilities, schools and social amenities that make a cluster attractive – is scattered and uncoordinated. In short, we need a genuine ‘single market’ for innovation in Europe.

**‘Open innovation’
is key to a fruitful
public-private
partnership in
the ERA.**

We also need to experiment in new forms of public-private partnership – for instance, with the state directing its resources to creating market opportunities that the private sector can grasp. Example: At present, public procurement amounts to 16% of EU gross domestic product; if just 2% of that were earmarked to buy frontier civilian technologies – solar cells with 100-fold efficiency gains, or e-health systems that halve administrative costs and medical errors – the impact on society and the economy would be enormous. We urge faster action on the recommendations of the so-called Aho Report¹⁷ of 2006: To stimulate demand for emerging technologies that we, as society, deem important for our future, the EU should be creating ERA-wide ‘lead markets’ – a term for a coherent set of standards, regulations, procurement policies and other measures that stimulate demand for hard-to-launch emerging technologies.

¹⁴ Ibid, DG Research (2009). By comparison, government spending in the three regions is fairly similar, at 0.63% of GDP for the EU, 0.76% for the US and 0.55% for Japan. Adding other funding sources, total R&D intensity in 2006 was 1.83%, 2.61% and 3.39%, respectively.

¹⁵ European Investment Fund. Technology Transfer Accelerator (TTA), Final Report. September 2005.

¹⁶ Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press, 2003, ISBN: 1-57851-837-7.

¹⁷ Aho, Esko *et al.* ‘Creating an Innovative Europe.’ Report of the Independent Expert Group on R&D and Innovation appointed following the Hampton Court Summit. January 2006.

5. An ERA to deliver excellence

...where risk-taking in research, regardless of its public or private origin, will be the guiding principle for ERA policy.

To lead the new Renaissance, the ERA must be a beacon of excellence visible across the world.

Though the global market for science and technology expands, competition does, too – and Europe has a quality problem. In academia, for example, the EU produces 33% of global research papers and has 34% of the papers most often cited by other researchers. But the US is far more influential, producing 29% of papers and earning 42% of citations.¹⁸ European universities tell

ERA Milestones

We will know the ERA is a place of excellence in 2030 when we see:

- 50% of EC research funding is going to frontier, high-risk research and development.
- Europe increases its share of top-ranked universities up to 40% of the top-20 and top-100 rankings and increases its most-cited research world wide by a third.
- Funding for public, non-military research is increasingly concentrated in research-intensive institutions.
- At least 50 of our innovation clusters, out of about 2,000 clusters large and small today, are world leaders in scale and quality.
- The governance system for European research funding will be based on a set of arms-length agencies, as part of an 'ERA of Agencies'.

a similar story: by one widely quoted (and oft-disputed) ranking system, Europe has 33 universities in the world's top 100 – but just two, Cambridge and Oxford, in the top 20.¹⁹ Our share of scientific Nobel Prizes has been declining over the past generation. And all the while, China and India have been rising in global research prominence. In fact, it's humbling to look at how small Europe actually is: today, 80% of researchers, 75% of research investment, and 69% patent applications happen *outside* the EU.²⁰

Striving for excellence is the only choice Europe has. When large international companies look where to site a research facility, they look not only for major markets, but also for a strong research and competence base. Yet to date, our research and education funding policies have ignored the fact that proximity of competences matters. That implies some politically unpalatable choices. Not all Member States can have top-20 universities. However, in this age of e-science all facilities can be accessed from anywhere. There needs to be courage in picking the best institutes or researchers and there needs to be even more courage to develop a more-rigorous review process for funding and a methodology to support that process. We need to foster an expectation of excellence at all levels and distinguish excellence in basic research from excellence in innovation and exploitation.

The changing internal dynamics of science challenge the way we reward excellence. 'E-science' transforms how researchers gather data, store them, search them, share them and publish them. Efficiency rises and simulation becomes routine. Science 2.0 is already a term coined, by analogy to the social networking methods of Web 2.0, to describe this new scientific revolution. At the same time, the provenance and curation of data is already becoming a major issue. The questions, 'Who holds the truth in a virtual research environment?' and, 'How to determine excellence in an environment of abundance (of data, researchers, publication outlets, etc.)' imply an ever-greater need for an ethical charter that binds researchers to a common set of principles.

The EU institutions can play a unique role in striving for excellence. European-wide competition enhances the quality of research – and the bigger the

contest, the better the winner. The European Research Council points the way. Its grant competitions attract the best and brightest from across the EU; even applicants it rejects are of such high quality that they rapidly find alternative funding, thanks to the prominence accorded by the ERC screening. This is the ideal mechanism: the EU institutions become the 'gold standard' to which all may aspire, but only the best succeed. We hope this model will extend to the newly created European Institute of Innovation and Technology, and see it could be replicated in other EU research programmes, such as for large-scale research infrastructure.

A new governance model for arms-length agencies to deliver research and innovation in Europe is essential for our global position. This 'ERA of agencies' will reorient EU research funding into specialized, goal-oriented and excellence-based bodies, but will only deliver excellence provided these agencies are not strangled by a one-size-fits all central bureaucracy.

¹⁸ US National Science Foundation, Science & Engineering Indicators, 2008. Analysed in Veugelers, Reinhilde: 'Towards a multi-polar science world,' Science Business, November 2008,

¹⁹ Center for World-Class Universities, Shanghai Jiao Tong University. 'Academic Ranking of World Universities 2008.'

²⁰ Ibid, DG Research (2009).

A new governance model for arms-length agencies to deliver research and innovation in Europe is essential for our global position.

6. An ERA of cohesion

...across the continent to allow all European research actors to take part in the knowledge economy.

Now we come full circle: we began with a call for a united ERA, and end with its larger significance. Since the 1950s, the European project has been a brick-by-brick, law-by-law construction site – from coal, steel and atoms, to agriculture, products and services. At the core of this ‘grand project’ was and is making life better for the people living in Europe. With the accession of 12 new members in less than a decade, the scale and scope of the project has suddenly enlarged.

The ERA Milestones

We will know the ERA is cohesive in 2030 when we see:

- The share of the EU budget devoted to research triples to 12%
- At least 30% of the structural funds are used exclusively for research and technology development (including fostering partnerships, supporting pre-commercial procurement and investing in large-scale research infrastructures where needed) – double the current allocation.
- More than 75% of the overall EU budget is oriented towards investing in its future as a knowledge-based society.
- The major research institutions of the well-developed regions of Europe work in partnerships, based on excellence, with those of the lesser-developed regions.
- Half of the adult population has achieved tertiary education – double today's rate.

Looked at from the perspective of the ERA, these new members are a special challenge: an untapped pool of talent and long research traditions, but by and large a research infrastructure impoverished by decades of under-investment and bad management. At the same time, even among the older EU members, great disparities persist in research intensity, organization and performance. Research intensity varies among the 27 EU members from 0.42% of GDP up to 3.73%.²¹ The ERA must work to raise the capabilities of all.

Thus, there must be funding to build new campuses or clusters, install new state of the art equipment, and train a new generation of scientists, engineers and entrepreneurs. But it need not come at the expense of encouraging excellence, either in the new or the old Member States.

There are ample funds for cohesion available in the EU's structural and competitiveness programmes, many of which have already been earmarked for research and innovation-related investments. Structural funds could be used for 'innovative procurement' of high-quality services in the less-favoured regions of Europe. This would strengthen social, economic and territorial cohesion while simultaneously spurring R&D and innovation in Europe's clusters of excellence. Then there is the agricultural budget: imagine the impact if today's massive agricultural supports were diverted to another purpose, such as education or research. Instead of reflecting Europe's agricultural past, should the EU budget not be oriented towards Europe's future as a knowledge-based economy, in line with its Lisbon Strategy?

The EU institutions themselves will be our strongest guarantee of cohesion. Greater fine tuning of research and innovation policy between the Member States and Brussels would reduce duplication, and improve research performance.

²¹ Ibid, DG Research (2009.)

**The EU institutions themselves will be our
strongest guarantee of cohesion.**



In conclusion...

These six fundamentals are all means to an end – means that ERAB will analyze in coming months in conjunction with the research community at large. We are now working on specific proposals to accomplish them. We look forward to a broad dialogue with the research community and its stakeholders and in the year ahead a new resolution: to make the European Research Area a byword for creativity, excellence and efficiency – and the catalyst for a new Renaissance in the way we think, act and research globally.

About the European Research Area Board

The 22 members of ERAB were announced in April 2008, to advise the European Commission on research and science policy with a view to creating the European Research Area. Its members are:

Dr. Reinhold ACHATZ, Corporate Vice-president, Siemens AG, Corporate Technology, Corporate Research and Technologies (DE)

Dr. Robert AYMAR, Former Director General of the European Organization for Nuclear Research (CERN)(CH); Scientific Counsellor to the Administrator of CEA (FR)

Dr. Lajos BALINT, Director of International Relations, National Information Infrastructure Development Institute (HU)

Dr. Jean J BOTTI, Chief Technical Officer, EADS (DE)

Dr. Adelheid EHMKE, President, European Platform of Women Scientists EPWS (BE)

Prof. Frank GANNON, Director General, Science Foundation Ireland (IRL)

Dr. Barbara HAERING, Chief Executive Officer, ECONCEPT Inc. (CH)

Prof. Sir David KING, Founding Director, Smith School of Enterprise and the Environment - University of Oxford (UK)

Dr. Leif KJAERGAARD, President of LEIF and FOOD SCIENCE, former Chief Technology Officer of Danisco A/S, (DK)

Prof. Marja MAKAROW, University of Helsinki (FI), and Chief Executive, European Science Foundation (FR)

Prof. Karol MUSIOL, Rector, Jagiellonian University, Krakow (PL)

Prof. Zaneta OZOLINA, Faculty of Social Sciences, University of Latvia (LV)

Prof. Maria Cristina PEDICCHIO, Faculty of



Sciences, Università di Trieste and President, Cluster in Biomedicine (CBM) (IT)

Prof. Alain POMPIDOU, Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) (FR)

Prof. Carlos Maria ROMEO-CASABONA, Director, Inter-University Chair in Law and the Human Genome, University of Deusto and University of the Basque Country (ES)

Dr. Unni STEINSMO, President, Chief Executive Officer, SINTEF (NO)

Prof. Lena Treschow TORELL, President, Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (SE)

Dr. Jan VAN DEN BIESEN, Vice-president

Public R&D Programs, Philips Research (NL)
Prof. Georg WINCKLER, Rector, University of Vienna, former President, European University Association (AT)

Prof. John WOOD, Imperial College London (UK)

Dr. Ingrid WÜNNING TSCHOL, Head of Science and Research, Robert Bosch Stiftung (DE)

Prof. Nüket YETIS, President, The Scientific and Technological Research Council of Turkey (TR)



ERAB Chair John Wood with EU Commissioner Potočnik. Above, ERAB members with the Commissioner.

The European Research Area Board is chaired by Prof. John Wood. The Vice Chairs are Dr. Leif Kjaergaard and Dr. Ingrid Wünnig Tschol. Together with Prof. Marja Makarow, Prof. Lena Treschow Torell and Dr. Georg Winckler, they form the ERAB Bureau.

Comments on this document may be sent to:
E-mail: RTD-ERAB@ec.europa.eu

How to obtain EU publications

Publications for sale:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- from your bookseller by quoting the title, publisher and/or ISBN number;
- by contacting one of our sales agents directly. You can obtain their contact details on the Internet (<http://bookshop.europa.eu>) or by sending a fax to +352 2929-42758.

Free publications:

- via EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- at the European Commission's representations or delegations. You can obtain their contact details on the Internet (<http://ec.europa.eu>) or by sending a fax to +352 2929-42758.

European Commission

EUR 23905 — **Preparing Europe for a New Renaissance – A Strategic View of the European Research Area**
First Report of the European Research Area Board – 2009

Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

2009 — 32 pp. — 21,0 x 21,0 cm

ISBN 978-92-79-12044-2
doi 10.2777/2217

The European Research Area Board (ERAB) was established in 2008 to provide independent and authoritative advice to the European Commission on research and science policy with a view to creating the European Research Area. Its 22 eminent members are drawn from the fields of science, academia and business.

doi 10.2777/2217

ISBN 978-92-79-12044-2



9 789279 120442



Publications Office



N O T A T

Redegørelse og handlingsplan for administrative systemer

1. marts 2010

Status for foretagne beslutninger

PEP

Den her fremlagte overordnede prioriteringsplan er tidligere godkendt af bestyrelsen.

Peter Pietras
Universitetsdirektør
Dir. tlf.: 3815 2013
Fax: 3815 2015
Mobil: 2078 2664
pep.ls@cbs.dk

Implementeringen af nyt backup system TSM, nyt mailsystem Exchange 2007 samt ny kontorpakke Office 2007 er afsluttet efter tidsplanen og på budget, med de praktiske udfordringer, der måtte forventes. Hertil kommer at ny Firewall er blevet implementeret, som lovet i forbindelse med studiestart 2009. Firewall projektet samt andre mindre ekstraordinære investeringer på i alt 3 mio. kr. er gennemført. Budgettet hertil blev bevilget på B2-2009

Som nævnt på sidste bestyrelsesmøde havde journalprojektet på trods visse mindre forsinkelser, det nye system installeret den 3-4-2009 som planlagt. Tidsplanen var jævnfør notat fra sidste bestyrelsesmøde at systemet skulle implementeres mellem den 3-4-2009 og 1-6-2009, hvilket er sket. Der udestår dog stadig nogle mindre opgaver vedrørende maskinel flytning af data fra det gamle journalsystem scanjour til det nye system, hvilket blev besluttet for at lette overgangen til det nye system. Der pågår også stadig aflevering til Statens Arkiver efter aftalt tidsplan.

Økonomisystemet og HR-systemet er nu planmæssigt installeret og arbejdsgange omlagt, vi er nu klar til at den endelige implementering samt kompetenceudvikling som kan igangsættes efter planen. Særligt består opgaven i at få rapporteringen færdiggjort samt at få anlægskartotek og årsafslutning implementeret.

En succesfuld implementering af særligt HR og Finans afhænger meget af de decentrale miljøers ejerskab til projekterne, de decentrale miljøer er vigtige både i forhold til deres antal og omfang. Derfor er det besluttet, at alle de fire allerede udpegede programchefer for IT, Finans, HR og Journal inddrager de lokale miljøer i planlægnings- og implementeringsprocessen. En sådan inddragelse og dialog er planlagt til at foregå løbene hen over projekternes udvikling og implementering.

I 2009 vil der fortsat være fokus på at levere 1. version af HR, Økonomi og Journal / Intranet. Følgende faser i forhold til disse version 1 udgaver vil blive gennemført:

- Specifikation
- Tilpasning
- Test
- Udannelse
- Opsætning af maskinel

- Konvertering
- Implementering
- Driftsindkøring

Målsætning:

Det er målet at bringe følgende systemkomplekser og de tilhørende arbejdsgange til et niveau, hvor de tilfredsstiller de lovgivningsmæssige og styringsmæssige krav CBS er underlagt:

- Mail, kalender, officepakke og backup
- Journalsystem
- Økonomisystem
- HR-System

Det er også et mål at få systemerne op på et moderne teknologisk niveau, der er understøttet af softwareleverandørerne, så vi kan få hjælp, hvis der opstår fejl og nedbrud.

Handlinger

1. Mail, kalender og officepakke samt backup er analyseret, implementeret og i driftsat og målet med denne aktivitet er opnået.
2. Journalsystem (aflevering til statens arkiver 01-04-2009)
 - a. Analyse / proof of concept: klar 15-12-2009 (afsluttet men forsinkelse)
 - b. Opsætning og tilpasning samt test 01-02-2009 (afsluttet)
 - c. Omlægning af arbejdsgange og dokumentation 01-03-2009 (afsluttet)
 - d. Implementering og kompetenceudviling 01-04-2009 til 01-06-2009 (afsluttet)
3. Økonomisystem fase 1
 - a. Analyse / proof of concept: klar 01-12-2008 (afsluttet)
 - b. Opsætning og tilpasning samt test 01-05-2009 (afsluttet)
 - c. Omlægning af arbejdsgange og dokumentation 01-09-2009 (afsluttet)
 - d. Implementering og kompetenceudviling 01-09-2009 til 31-12-2009 (afsluttet)
4. Økonomisystem fase 2
 - a. Analyse / proof of concept: klar 31-12-2009 (afsluttet)
 - b. Opsætning og tilpasning samt test 01-05-2010
 - c. Omlægning af arbejdsgange og dokumentation 01-09-2010
 - d. Implementering og kompetenceudviling 01-09-2009 til 31-12-2010
5. HR-system fase 1
 - a. Analyse / proof of concept: klar 15-12-2008 (afsluttet)
 - b. Opsætning og tilpasning samt test 01-06-2009 (afsluttet)
 - c. Omlægning af arbejdsgange og dokumentation 01-10-2009 (afsluttet)
 - d. Implementering og kompetenceudviling 01-10-2009 til 31-12-2009 (afsluttet)
6. HR-system fase 2
 - a. Analyse / proof of concept: klar 01-12-2009 (afsluttet)
 - b. Opsætning og tilpasning samt test 01-08-2010
 - c. Omlægning af arbejdsgange og dokumentation 01-10-2010
 - d. Implementering og kompetenceudviling 01-10-2009 til 31-12-2010

Ressourcer:

Økonomien bag projekterne

I forhold til det oprindelige budget er de samlede beløb blevet udvidet med 3,5 mio. kr. som følge af, at det blev besluttet at projektporteføljen blev udvidet med backup projektet. Det skal også nævnes, at der udover de 33 mio. kr. blev besluttet opsætning af ny firewall m.v. til studiestart efterår 2009 for yderligere 3 mio. kr.

Økonomien for projekterne bliver således udover administrationens grundbudgetramme følgende:

Over 3 år	Økonomi-system	HR-system	IT-infrastruktur	Journal	Backup akut & Firewall	I alt
Projektleder	1,5	1,5	(IT)	0,5	0,5	4
Scanning m.v.	0	1,5	0	2	0	3,5
System server	2	1	2,5	0,5	6	12
Opkvalificering	3	1,5	0,5	0,25	0	5,25
Software udv.	0	3	0	3	0	6
Arbejdsgange	3	1,5	0,5	0,25	0	5,25
I alt	9,5	10	3,5	6,5	6,5	36

	2008	2009	2010-2015	I alt
Drift udgifter	4,5	8	5,5	18
Afskrivninger	0	3	15	18
I alt	4,5	11	20,5	36

Som nævnt på de foregående bestyrelsesmøder omfatter investeringsplanen ikke det studieadministrative system. Der arbejdes på en studieadministrativ plan.

Projekterne følger budgetterne, og der er på nuværende tidspunkt ikke udsigt til overskridelser. Tabellen herunder viser det faktiske forbrug i 2008 og det faktiske forbrug i 2009.

UDVIKLINGSUDGIFTER FORDELT PÅ PROGRAMMER				
	Ramme	2008	2009	Til rest
HR	10,0	0,9	6,2	2,9
IT-infrastruktur & Backup & Firewall	10,0	3,9	3,0	3,1
Videndeling og kommunikation	6,5	1,7	3,8	1,0
Økonomi	9,5	0,0	5,0	4,5
I alt	36,0	6,5	18,0	11,5

Som det ses ovenfor forventer projekterne at have forbrugt 22,5 mio. kr. ved udgangen af 2009. Der er således 11,5 mio. kr. til anvendelse i 2010, hvilket forventes indarbejdet i budgetforslag 2010. Fase 2 af HR og Økonomi samt de nødvendige infrastruktur investeringer forventes afviklet i 2010 som besluttet af bestyrelsen.

Succesfaktorer tidligere besluttet af bestyrelsen:

1. At systemerne er opdateret til en moderne og sammenhængende konsolideret platform
2. At arbejdsgange og systemer lever op til regler og styringsbehov
3. At der sker en effektivisering af arbejdsgange samt aflastning af arbejdspress samt mulighed for øget selvbetjening og hurtigere sagsbehandling.

Perspektiver som tidligere nævnt:

Rapporten om kvalitet i administrationen beskriver i detaljer de områder, der trænger til at blive forbedret. Perspektivet for arbejdet med de administrative systemer er at disse områder et efter et bliver forbedret betydeligt efter tidsplanen. Ved udgangen af 2010 skal vi kunne konstatere at disse udfordringer er imødekommet.

Systemomlægning giver i et længere perspektiv mulighed for visse effektiviseringer, men det er pt for tidligt at estimere de præcisere effekter. Effekten afhænger klart også af den organisatoriske struktur.

Peter Pietras
Universitetsdirektør

9. Bestyrelsesevaluering

Direktionen deltager ikke i drøftelsen af dette punkt.

a. Bestyrelsens selvevaluering

Formanden indleder med en mundtlig opsummering om hovedkonklusioner og observationer fra samtalerunden med bestyrelsen og direktionen som oplæg til bestyrelsens selvevaluering og evalueringen af samarbejdet med rektor/direktion.

b. Kriterier for for rekruttering af nye eksterne bestyrelsesmedlemmer

Med Merete Eldrups udtræden af bestyrelsen til sommer skal bestyrelsen hurtigst muligt finde en afløser. Peter Gorm Hansens og Anders Knutsens funktionsperiode udløber 31. januar 2012.

10. Kommunikation af bestyrelsens beslutninger

Bestyrelsen drøfter i hvilket omfang, der er behov for kommunikation internt eller eksternt - udover referatet - af beslutninger truffet på mødet. Herunder drøftes, hvordan kommunikationen om punkter, der blev behandlet bag lukkede døre, skal ske.

Sekretariatet vil som altid i samarbejde med kommunikationsafdelingen udarbejde en kort orientering om mødets hovedkonklusioner på CBS' intranet snarest efter mødets afholdelse.