

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Punkt 7.f (mundtlige orienteringer) på dagsordenen vil blive behandlet for lukkede døre, jf. vedtægtens § 3, stk. 2. Punktet lukkes af hensyn til fortrolighed omkring dialog mellem direktion og bestyrelse vedr. fremtidige rekrutteringer.

Bilag til pkt. 5 på dagsordenen offentliggøres ikke, da bilaget indeholder økonomiske oplysninger om privat 3. part, jf. vedtægtens § 3, stk. 4.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referat

Der er foretaget enkelte rettelser i det endelige referat af bestyrelsesmødet d. 25. oktober ift. det tidligere udsendte udkast. Ændringerne, undtaget sproglige rettelser o.lign, fremgår af det vedlagte referat (med track changes).

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referatet på mødet

Bilag:

- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 25. oktober 2013

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2013

Forslag til dagsorden – B5 16. december

071213

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning	12.00-
a.	Godkendelse af dagsorden	12.05
b.	Godkendelse af referat	
2.	Budget 2014 og finansielt flerårsperspektiv – beslutning/drøftelse	12.05-
a.	Finansielt perspektiv	12.50
b.	Budget 2014	
	Frokostbuffet	12.50-
	Mette Reissmann og Esben Lunde Larsen deltager	13.10
3.	Dialog over emnet "Det danske universitetslandskab og CBS' rolle – forventninger og muligheder" - drøftelse	13.10-
		15.00
4.	Budgetopfølgning og årsrapport 2013 – drøftelse	15.15-
a.	Q3 budgetopfølgning	15.45
b.	Synopsis ledelsesberetning årsrapport 2013	
5.	CBS Executive – drøftelse	15.45-
	<i>Bilag til punktet er fortroligt</i>	16.15
6.	Valg af næstformand – beslutning	16.15-
		16.20
7.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	16.20-
a.	Aktivitetsrapport december 2013	17.00
b.	Direktionens månedlige klumme	
c.	Udvalg for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser	
d.	Korrespondance med styrelsen vedr. "normår"	
e.	Bestyrelses- og direktionsansvarsforsikring	
f.	Nyt fra Danske Universiteter	
g.	Mundtlige orienteringer	

Bilagsoversigt

071213

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde d. 25. oktober 2013

- 2.1 Finansielt outlook 2015+
- 2.2 *Baggrundsinformation: Teknisk beregning bag
finansielt outlook 2015+*
- 2.3 Budget 2014

- 3.1 Program for dialog-session med Mette Resimann og Esben
Lunde Larsen på CBS bestyrelses møde d. 16. december 2013
- 3.2 Baggrundsinformation til bestyrelsen

- 4.1 3. kvartalsopfølgning 2013
- 4.2 Synopsis årsrapport 2013

- 5.1 Fortroligt: CBS Executive 2013 – Notat til CBS' bestyrelse

- 6 Ingen bilag

- 7.1 Activity report, december 2013
- 7.2 Direktionens klummer
- 7.3 Kommissorium og pressemeddelelse (med
udvalgssammensætning)
- 7.4 Korrespondance med styrelsen vedr. "normår"
- 7.5 Fornyelses anbefaling, Direktions- og
bestyrelsesansvarsforsikring
- 7.6 Danske Universiteters nyhedsbrev, december 2013



Bestyrelsen

Bestyrelsen

Kilevej 14A
DK-2000 Frederiksberg

Tel: +45 · 3815 3815

www.cbs.dk

Referat CBS bestyrelsesmøde d. 25. oktober 2013

5. november 2013

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Eva Berneke, Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Alfred Josefsen, David Lando, Anne Marie Larsen, Jakob Ravn, Christian Refshauge, og Morten Thanning Vendelø.

AJP

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Alan Irwin og universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen.

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen.

Afbud: Bestyrelsesmedlem Arvid Hallén og uddannelsesdekan Jan Molin.

1. Godkendelse af dagsorden og referater - beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Formanden foreslog, at dagsordenens rækkefølge blev ændret, således at pkt. 7 (Bestyrelsens selvevaluering) blev rykket frem som nyt pkt. 4 og blev drøftet for lukkede døre i lighed med dele af dagsordenens pkt. 3 (Skitsebudget 2014 og finansielt perspektiv).

Bestyrelsen tiltrådte forslaget, og godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat og mini-evaluering af seminar

Bestyrelsen godkendte det udsendte referat fra mødet d. 12. september, afholdt i forbindelse med bestyrelsen seminar, og underskrev det på mødet.

Formanden spurgte til bestyrelsens umiddelbare kommentarer til seminarets forløb og tilrettelæggelse. Bestyrelsen fandt, at det havde været et godt seminar med relevante drøftelser, om end de fysiske rammer kunne have været mere inspirerende. Bestyrelsen fandt særligt, at det havde givet god inspiration med de interne oplæg fra BiS-plattformene – bestyrelsen så gerne endnu mere indspark fra BIS-plattformene for at sikre højt kendskab også til det faglige indhold

2. Budgetopfølgning - beslutning

Universitetsdirektøren præsenterede kort budgetopfølgningen, som var baseret på regnskabstal for september 2013 og derfor ikke indeholdt lokale budgetansvarliges input. Hovedkonklusionen på udviklingen fra Q2 til denne

opfølgning var, at forventningen til årets resultat fortsat er på -45 mio. kr. Dette dækkede over en række bevægelser, hvor den mest markante var at taxametertilskud samlet set nedskrives med 6 mio. kr.

Bestyrelsen spurgte til om nedskrivningen af på VIP-løn med -4 mio. kr. var et udtryk for, at CBS havde været for ambitiøse ift. rekrutteringen af nye VIP.

Direktionen svarede til dette, at processerne forbundet med rekruttering af særligt udenlandske forskere på professorniveau var så tids- og proceskrævende, at ikke alle allokerede stillinger var besat i året som forventet. Men der var en pipeline af rekrutteringer på vej gennem systemet.

Bestyrelsen spurgte til om nedskrivningen af færdiggørelsesbonus med -3 mio. kr. skulle betragtes som et advarselssignal.

Direktionen svarede bekræftende til dette, særligt da det var på bachelor-uddannelserne, at niveauet for færdiggørelsesbonus var lavere end forventet tidligere i året. Direktionen tilføjede, at der ikke umiddelbart var forklaringer på forsinkelser på bachelor, men at det ville indgå i arbejdet for den nedsatte task-force for studie gennemførelsetider. Generelt er det stadig på kandidat-uddannelserne, at CBS oplever de største studietidsforsinkelser.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen.

3. Skitsebudget 2014 og finansielt perspektiv – beslutning/drøftelse

Ved behandlingen af underpunkterne a. (Skitsebudget 2014) og b. (Finansielt perspektiv) blev dørene lukket af hensyn til fortrolighed omkring direktionens og bestyrelsens tidlige drøftelser af forudsætninger og prioriteringer for de kommende års budgetteringer.

a. Skitsebudget 2014

Bestyrelsen godkendte en budgetramme for 2014 på -25 mio. kr., dog med den anmærkning, at såfremt rammerne for CBS' indtægtsniveau ændrede sig i positiv retning ville bestyrelsen være villig til at acceptere øgede udgifter til campusvedligehold og -projekter, samt IT-projekter op til yderligere -25 mio. kr.

b. Finansielt perspektiv

Bestyrelsen drøftede det flerårige finansielle perspektiv for CBS, herunder udfordringerne – givet det nuværende indtægtsniveau – med på sigt at skabe bæredygtighed mellem indtægter, udgifter, ambitioner og omverdenens krav og forventninger til CBS.

c. Studietidsreduktionsmodel

Direktionen redegjorde for baggrunden for det afsendte brev til styrelsen for universiteter og internationalisering (nu: styrelsen for videregående uddannelser). Styrelsen har i forbindelse med indførelsen af studietidsreduktionsmodellen ændret opgørelsesmetode for beregning af studietidsgennemførelse, hvorved den gennemsnitlige studietidsgennemførelse for CBS er ændret fra 5,8 år til 6,1 år. Ændringen skyldes indførelsen af et såkaldt "normår". Normåret er forskelligt alt efter om den studerende påbegynder sit studium om sommeren eller vinteren. Ved sommeroptag er normåret to måneder længere end ved vinteroptag, der er derfor ifølge opgørelsesmetoden

to måneders forskel på den normerede studietid afhængig af, hvornår på året, man påbegynder uddannelsen.

For CBS at se skaber denne opgørelsesmetode – formentlig utilsigtede – uheldige konsekvenser for de studerende, idet der indføres forskellige studievilkår for studerende optaget ved hhv. sommer- og vinteroptag, i og med, at studerende optaget ved sommeroptag forfordes i forhold til studerende optaget ved vinteroptag. Blandt andet vil studerende optaget om sommeren få vanskeligere ved at opnå SU-bonusstipendier for hurtig gennemførelse.

Bestyrelsen bakkede op om det afsendte brev til styrelsen, og bad derudover direktionen arbejde videre med analysen af tiltag, der kunne reducere de studerendes gennemførelstider.

4. Bestyrelsens selvevaluering – drøftelse/beslutning

Ved behandlingen af dette punkt blev dørene lukket af hensyn til at befordre en åben dialog om bestyrelsens arbejde.

Formanden foreslog, at årets selvevaluering blev gennemført med ekstern bistand, dels for bedre at kunne belyse formandens rolle, og dels for at få et kompetent eksternt blik på bestyrelsen.

Bestyrelsen tiltrådte formandens indstilling og bemyndigede formandsskabet til at indgå aftale med relevant ekstern konsulent.

5. Forskningsredegørelse 2013 – drøftelse

Forskningsdekan Alan Irwin præsenterede årets forskningsredegørelse i det han særligt fremdrog emnerne; de seneste års rekrutteringsindsats, forskningsbidrag til samfundet og forskningsfinansiering. Disse emner blev sat i kontekst af forskningsstrategien "7 pillars of wisdom" og CBS' Business in Society strategi.

Herefter drøftede bestyrelsen redegørelsen med direktionen.

6. Planlægning af besøg af forskningsordførere på bestyrelsens decembermøde – drøftelse

Rektor indledte med at fortælle, at han har fået tilsagn fra to forsknings- og uddannelsesordførere, hhv. Mette Reissmann (S) og Esben Lunde Larsen (V), om at deltage på bestyrelsens møde i december til en ikke nærmere specificeret dialog om universiteterne og CBS' rolle i universitetslandskabet. De to ordførere er inviteret som repræsentanter for hhv. det største regeringsparti og det største oppositionsparti.

Bestyrelsen drøftede kort temaer til drøftelse med de to ordførere, samt forløbet af besøget. Direktionen vil på baggrund af drøftelserne udarbejde et program for besøget som fremsendes til kommentering i formandsskabet.

7. CBS Executive – drøftelse

Punktet blev udsat til et senere møde.

8. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

a. Møde- og årsplan 2014

Bestyrelsen tog mødeplanen 2014 til efterretning.

b. Ledelsesinformation, oktober 2013

Ledelsesinformation omhandlede årets optag på bachelor- og kandidatuddannelser. Formanden bad om, at der i forbindelse med referatet fra mødet også blev udsendt en oversigt over optagets fordeling på kvote 1 og 2.

c. Udviklingskontrakt, rapportering oktober 2013

Bestyrelsen tog afrapporteringen til efterretning.

d. Mundtlige orienteringer

Formanden spurgte om der var interesse blandt bestyrelsesmedlemmerne for fortsætte/genoptage tidl. praksis med "markvandring", dvs. bestyrelsesmedlemmers uformelle besøg på institutter/enheder. Da der var interesse for at genoptage praksis bad formanden sekretariatet arrangere besøg.

Kommende møder:

Mandag d. 16. december 2013 kl. 13-17

Torsdag d. 27. februar 2014 kl. 13-17

Fredag d. 11. april 2014 kl. 13-17

Onsdag d. 11. juni 2014 kl. 13-17

Onsdag d. 3. september 2014 kl. 13-17

Torsdag d. 30. oktober kl. 12 til torsdag d. 31. oktober kl. 13, bestyrelses-seminar 2014

Onsdag d. 10. december 2014 kl. 13-17

2. BUDGET 2014 OG FINANSIELT FLERÅRSPERSPEKTIV – BESLUTNING/DRØFTELSE

a. Finansielt perspektiv

Bestyrelsen drøftede på sit møde d. 25. oktober et første udkast til finansielt flerårsperspektiv, der forsøger at modellere de økonomiske konsekvenser for CBS, hvis CBS skulle levere på samme niveau som landsgennemsnittet for SAMF på en række centrale indikatorer (VIP/DVIP ratio, studerende pr. underviser og lokaleforbrug pr. studerende). Drøftelsen d. 25. oktober blev holdt for lukkede døre.

I bilag 2.1 fremlægges ny version af det finansielle flerårsperspektiv. Metode og fremstilling er ændret væsentligt i forhold til oktober-version. Disse ændringer vil blive gennemgået på bestyrelsesmødet. Der fremlægges også til *baggrundsinformation* for de særligt interesserede et bilag (bilag 2.2), der gennemgår metode og beregninger.

Formandsskabet har vurderet at materialet nu ligger i en sådan form, at der kan drøftes for åbne døre – papirerne vil således have været drøftet med Akademisk Råd, HSU og institutlederne inden bestyrelsesmødet.

Det finansielle flerårsperspektiv fremlægges for bestyrelsen med henblik på drøftelse med bestyrelsen og som baggrund for efterfølgende drøftelse/godkendelse om budget 2014.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter det finansielle perspektiv med henblik på at fastlægge forudsætningerne for de kommende års økonomiske prioriteringer

Bilag:

2.1 Finansielt outlook 2015+

2.2 *Baggrundsinformation: Teknisk beregning bag finansielt outlook 2015+*

b. Budget 2014

Direktionen fremlægger endeligt budget for 2014 med henblik på bestyrelsens godkendelse. Budgettet er baseret på skitsebudgettet, som bestyrelsen tiltrådte på oktobermødet, og en efterfølgende bottom-up budgettering på enhedsniveau i oktober og november måned.

Direktionen foreslår, at der i lyset af årets formodede resultat budgetteres med et underskud på 35 mio. kr. i 2014. Baggrunden herfor uddybes i budgetnotatet (bilag 2.3). Budgetnotatet indeholder også særskilte bilag vedr. risikovurdering af CBS' indtægter, samt vedr. resultateffekt og aktiveringer i forbindelse med Hamlet-bygningen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender budget 2014

Bilag:

2.3 Budget 2014

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2013

Bestyrelsesmødet 16. december 2013

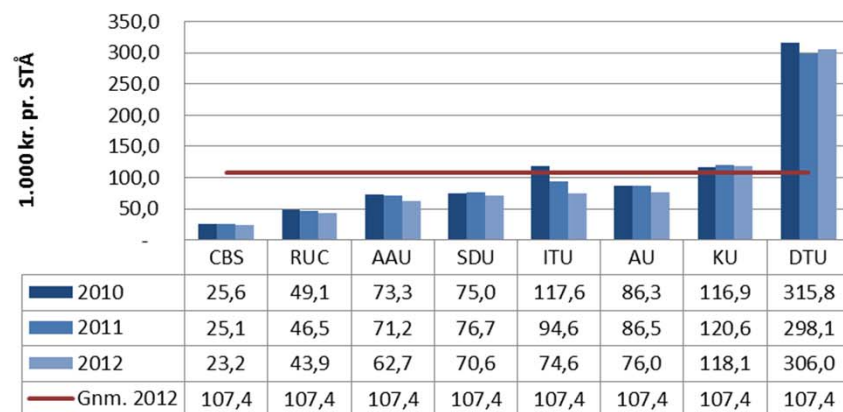
Finansielt outlook 2015+

En dansk business school iblandt den internationale elite af business schools

- CBS' ambition er at blive en business school i den internationale elite af business schools. Det kræver, at CBS overpræsterer ift. de forudsætninger, som det kan forventes, at en dansk offentligt finansieret business school har. Det er en opgave, som CBS i tæt samspil med dansk erhvervsliv må løfte.
- Men realiseringen af ambitionen kræver også, at CBS på nogle helt centrale input-parametre stilles lige med de samfundsvidenskabelige hovedområder på de øvrige danske universiteter ift. finansiering, herunder ikke mindst basisforskningsfinansiering. Alternativet er, at skævheden mellem CBS' inputfaktorer og CBS' ambition bliver så stor, at ambitionen ikke kan realiseres.

CBS er det universitet, som får den laveste basisforskningsbevilling

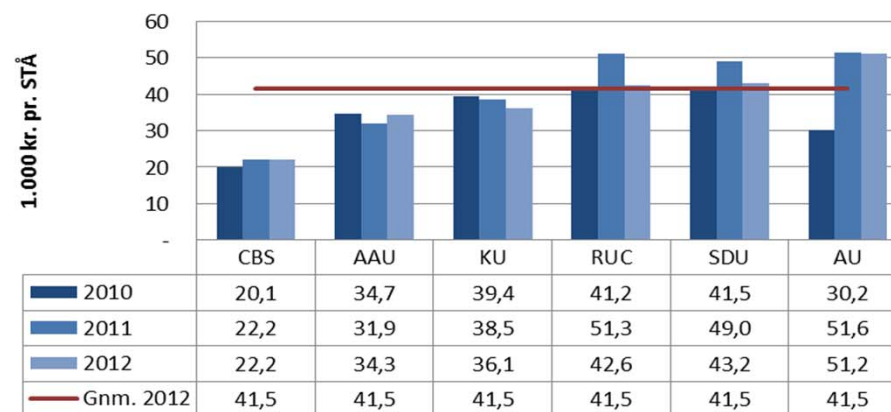
Basisforskningsbevilling pr. STÅ - alle hovedområder



Kilde: Danske Universiteters statistiske beredskab

Note: Gennemsnittet er beregnet ekskl. CBS

Basisforskningsbevilling pr. STÅ - Samfundsvidenskab



Kilde: Universiteternes indberetning til Uddannelsesministeriet

Note: Gennemsnittet er beregnet ekskl. CBS

Som det fremgår af de to figurer ovenfor, så får CBS den laveste basisforskningsbevilling pr. STÅ, uanset om man ser på hele universiteter (alle hovedområder) eller alene på det samfundsvidenskabelige hovedområde.

Ift. til gennemsnittet for de andre samfundsvidenskabelige hovedområder får CBS ca. 20.000 kr. mindre pr. STÅ, svarende til ca. 200 mio. kr. mindre pr. år.

CBS' spændetrøje: Flotte resultater, men lavere inputkvalitet

Flotte resultater

- CBS leverer uddannelser, der er i høj efterspørgsel. CBS har adgangsbegrænsning på alle bacheloruddannelser og kræver nogle af de højeste gennemsnit fra gymnasiet for at komme ind. Samtidig tiltrækker CBS 25 pct. af sine kandidatstuderende fra andre danske universiteter og yderligere 25 pct. fra andre primært nord- og vesteuropæiske lande. CBS udbyder mere end 50 pct. af alle diplomuddannelser i erhvervsøkonomi og har MBA-programmer, som har opnået de tre store internationale akkrediteringer af MBA-programmer.
- CBS-dimittender får job primært i den private sektor. Således har CBS både en lavere generel arbejdsløshedsprocent og en lavere dimittendarbejdsløshedsprocent end andre samfundsvidenskabelige uddannelser. Og undersøgelser viser, at CBS' cand.merc'er får både højere løn og har bedre chance for at blive topchefer end dimittender fra tilsvarende uddannelser taget andre steder end på CBS.
- En forudsætning herfor er, at CBS leverer god forskning. CBS er en anerkendt forskningsinstitution med publikationer i de anerkendte tidsskrifter inden for CBS' forskningsfelt, har 3 ERC-grants og et statsligt finansieret grundforskningscenter

CBS' spændetrøje: Flotte resultater, men lavere inputkvalitet

... men lavere inputkvalitet

Imidlertid betyder CBS' lave basisforskningsbevilling, at CBS har været nødt til at sænke på nogle væsentlige inputparametre. Således har CBS allerede været nødt til at gennemføre følgende tiltag for at få budgettet til at hænge sammen:

1. CBS bruger 26 pct. færre forskere ift. deltidsansatte undervisere end andre samfundsvidenskabelige miljøer, hvorved de studerende ikke i tilstrækkeligt omfang får adgang til den nyeste viden indenfor CBS' forskningsområder.
2. CBS har 9 pct. flere studerende pr. underviser. Det betyder, at undervisningen må organiseres med mange studerende pr. underviser, ligesom de studerende kun får det nødvendige antal timer til at sikre den faglige kvalitet og ikke det tilstrækkelige antal timer til at udvikle deres faglighed fuldt ud.
3. CBS bruger ca. 12 pct. mindre pr. studerende på bygninger. Således har CBS ikke den nødvendige bygningsmasse, hvorfor der må lejes lokaler i biografer, zoologisk have mv. Dette er ikke acceptable undervisningsfaciliteter.

Hvis CBS kunne give de studerende landsgennemsnittet

CBS har på baggrund af 2012-regnskabet lavet en simulering af, hvad 2012-resultatet ville være, hvis CBS tilbød de studerende landsgennemsnittet for antallet af forskere pr. deltidsunderviser (VIP/DVIP-ratioen), antal studerende pr. underviser, og forbrug på lokaler pr. studerende.

Resultatet er, at CBS' resultat i 2012 ville have været ca. 155 mio. kr. dårligere, hvis CBS i 2012 skulle have tilbudt de studerende landsgennemsnittet for inputkvalitet.

	CBS 2012	Landsgennemsnittet	Ekstra omkostning (mio. kr.)
VIP/DVIP-ratio	1,06	1,43	40
Stud. pr. VIP+DVIP netto	18,17	16,71	89
Manglende lokaler (omkostning pr. stud)	17,4	19,6	27
I alt			155

Hvad kan CBS selv gøre

I 2012 havde CBS den mest effektive organisation blandt danske universiteter målt som udgiften til generel ledelse og administration ift. omsætningen på 6,5 pct. (metode fastsat af Finansministeriet, der blev anvendt til at fordele besparelse i 2011). Imidlertid er det CBS' ambition at øge effektiviteten i et vækstscenarie, således at generel ledelse og administration kommer ned på 5 pct. af omsætningen.

Endvidere har CBS et mål om at øge eksternt finansierede projektindtægter pr. VIP fra i 2012 ca. 154.000 kr. pr. VIP til 208.000 kr. pr. VIP, svarende til en vækst pr. VIP på ca. 35 pct.

Hvis CBS havde nået disse to mål i 2012, ville det have givet en resultatforbedring på 57 mio. kr.

mio. kr.	
Mere effektiv organisation	16
Øget ekstern finansiering	41
I alt	57

Udhuling af CBS' finansiering

- Universiteterne er på linje med store dele af den offentlige sektor underlagt et årligt krav om 2 pct. effektivisering. Det betyder, at CBS over en tiårig periode skal effektivisere svarende til næsten 169 mio. kr. Som nævnt er CBS blandt de mest effektive universiteter målt på administration, men CBS har ingen reel mulighed for at realisere en sådan effektivisering, uden at det går ud over kvaliteten for de studerende.
- Til gengæld er det besluttet at give en markant bonus til universiteterne for at sænke den gennemsnitlige gennemførelstid for de studerende. Således vil CBS kunne opnå en merindtægt på ca. 86 mio. kr. i 2020, hvis det lykkes CBS at reducere den gennemsnitlige gennemførelstid med 4,2 måneder (det antages, at dette beløb er fast efter 2020). Hvis CBS fik mulighed for at hæve antallet af forskere ift. eksterne undervisere og sænke antallet af studerende pr. forsker til landsgennemsnittet, så er det CBS' klare forventning, at CBS vil kunne levere den fulde reduktion af den gennemsnitlige gennemførelstid.
- Samlet vil den manglende finansiering af CBS efter 10 år - uden at CBS optager én eneste studerende mere - være øget med ca. 82 mio. kr.

Opsummering

Der er altså tre elementer, der påvirker CBS økonomi på det lange sigt, uden at der optages flere studerende. Disse er opsummeret i nedenstående skema.

mio. kr.	
Kvalitet på landsgennemsnit pr. studerende	-155
Effektiv organisation og mere ekstern finansiering	57
2 pct. effektiviseringskrav modregnet fuld færdiggørelsesbonus	-82
I alt	-181
Resultat ved basisscenarie, 2012	4
Resultat ved kvalitetsscenarie	-177

Så selv hvis CBS leverer på både effektiviseringsdagsorden og dagsordenen om øget ekstern finansiering pr. VIP, så vil CBS i et tiårigt perspektiv have et underskud på 177 mio. kr., hvis CBS skal levere landsgennemsnittet for de samfundsvidenskabelige hovedområder i inputkvalitet.

De to veje

Hvis CBS vil sikre, at CBS kan levere den samme inputkvalitet til sine nuværende studerende og forskere, som gennemsnittet for de andre samfundsvidenskabelige hovedområder, så er der to veje:

- CBS reducerer antallet af studerende, således at CBS kan finansiere landsgennemsnittet for VIP/DVIP-ratioen, studerende pr. underviser og udgiften til bygninger pr. studerende. Simuleret på 2012-regnskabet reguleret for effektiviseringsdagsorden og mere ekstern finansiering samt 2 pct. reduktion af bevilling og fuld effekt af fremdriftsbonussen vil det betyde, at CBS skal reducere antallet af heltidsstuderende (ex. efteruddannelsesprogrammer) med ca. 5.500 fra omkring 15.900 til 10.400 studerende i løbet af en tiårig periode. Det vil betyde 117 færre VIP-årsværk ift. 2012 samt væsentligt færre DVIP-årsværk.
- Alternativt skal CBS basisforskningsbevilling hæves til gennemsnittet for danske universiteter pr. STÅ. Det vil betyde, at der skal ansættes 148 ekstra VIP ift. 2012.

Behov for flere erhvervsøkonomiske dimittender

Den manglende finansiering af CBS skal ses ift., at der både er en stor søgning til CBS' uddannelser (CBS har adgangskrav til alle uddannelser, meget høje krav til karaktergennemsnit for optagelse og må afvise næsten halvdelen af de studerende, som har CBS som førsteprioritet) og der er en stor efterspørgsmål i erhvervslivet efter CBS' dimittender.

Således lå beskæftigelsesgraden for CBS samfundsvidenskabelige dimittender på 89 pct. i 2012, hvilket er højere end landsgennemsnittet. Grundlæggende burde CBS derfor optage flere studerende og ikke færre. Det vil betyde, at CBS kan uddanne flere bachelorer og kandidater med gode jobmuligheder i det private danske erhvervsliv.

Men hver gang CBS optager en ekstra studerende, så vokser CBS' underskud.

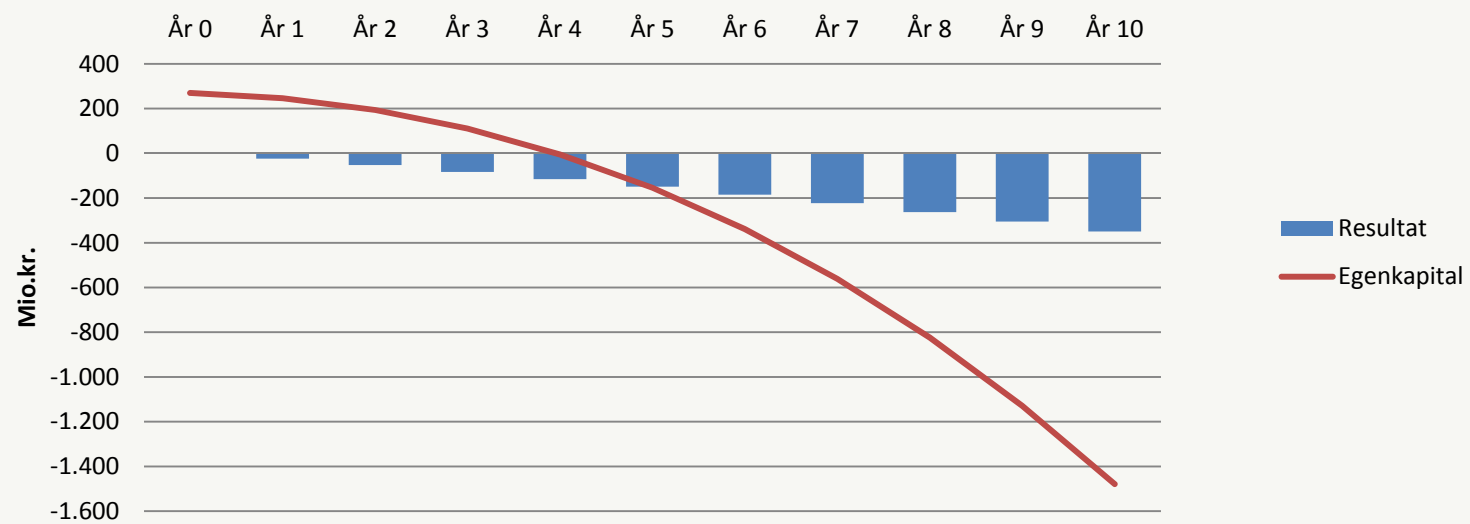
Kvalitetsvækst kræver længere indfasningsperiode

CBS har planlagt efter en vækst på ca. 3 pct. pr. år., svarende til ca. 34 pct. over 10 år. Det vil betyde, at heltidsstuderendepopulation vokser til 21.350 studerende. Hvis CBS skal tilbyde 21.350 studerende den gennemsnitlige inputkvalitet, vil underskuddet stige til ca. 350 mio. kr. under forudsætning af, at ambitionen om især en vækst i ekstern finansiering pr. VIP på ca. 35 pct. og den fulde effekt af fremdriftsreformbonusen realiseres.

For CBS er det vigtigt, at en evt. ekstrabevilling bliver anvendt klogt ift. ikke mindst ansættelse af nye videnskabelige medarbejdere og udbygning af eksisterende faciliteter.

For at betjene en studenterpopulation på ca. 21.350 studerende skal CBS ansætte ca. 400 nye faste VIP'ere ift. 2012, ligesom der skal ibrugtages i størrelsesordenen 50.000 m² undervisnings- og kontorlokaler, hvorfor CBS ser det som værende i CBS' egen interesse, at en evt. merbevilling indfases over f.eks. 10 år.

Konsekvensen for CBS af en vækst på 3 pct. i 10 år



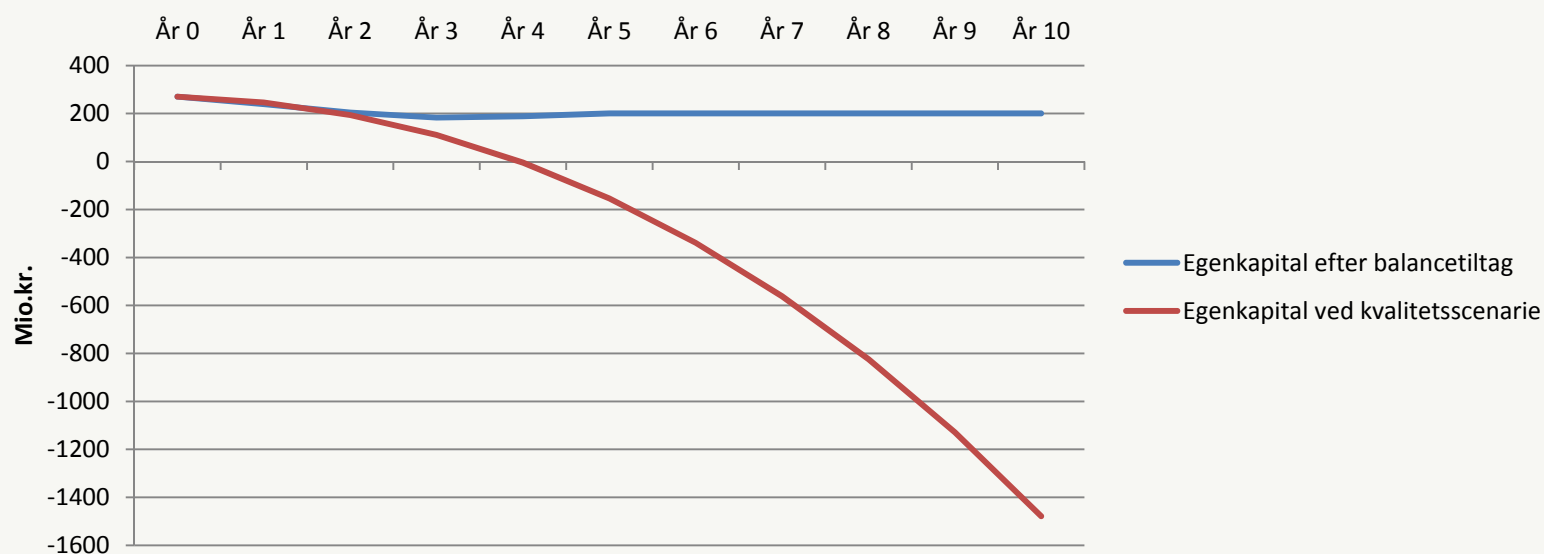
Hvis CBS' finansielle situation ikke forbedres

CBS' bestyrelse vil ikke tillade at CBS går fallit. Derfor er der opstillet følgende parametre, som CBS ledelse løbende vil justere negativt på for at bringe budgettet i balance:

1. Reduktion i studenteroptag
2. Reduceret VIP/DVIP-ratio
3. Færre timer pr. studerende.
4. Større hold
5. Kun gennemføre den minimalt nødvendige vedligeholdelse af it- og campus-infrastruktur.
Ingen nye it-løsninger.
6. Sænket forskningstid pr. VIP

Således vil den økonomiske balance på CBS ikke blive truet, men kvaliteten af undervisningen og forskningen vil langsomt blive udhulet og/eller antallet af dimittender til dansk erhvervsliv vil langsomt falde, hvilket samlet set vil være negativt for den danske samfundsøkonomi.

Konsekvens for egenkapital af basisbudget og tilpasnings-scenarie



NB: Den faktiske udvikling i egenkapitalen vil svinge omkring 200 mio. kr., men ikke nødvendigvis være stabil år til år.

Opsummering af scenarier

	Resultat
1. Kvalitetsniveauet fastholdes (inkl. højere ekstern finansiering) og antallet af heltidsstuderende reduceres med ca. 5.500 over de næste 10 år.	0 mio.kr.
2. Kvalitetsniveauet fastholdes (inkl. højere ekstern finansiering) og antallet af heltidsstuderende fortsætter på 2012 niveau (ca. 15.900) over de næste 10 år.	-177 mio. kr.
3. Kvalitetsniveauet fastholdes (inkl. højere ekstern finansiering) og antallet af heltidsstuderende øges med 34 pct. over en 10 årig periode	-350 mio.kr.
4. Kvalitetsniveauet nedjusteres og antallet af heltidsstuderende fastholdes 2012 niveau (ca. 15.900) – også over den næste 10 årig periode	0 mio.kr.

Bestyrelsesmødet 16. december 2013

Teknisk beregning bag finansielt outlook 2015+

Version 3.0

Formål med dette papir

At gennemfører beregninger på, hvad de økonomiske konsekvenser er af at implementere en række kvalitetsindikatorer

Udgangspunktet for beregningerne er at se på de marginale nettoomkostninger ved følgende:

Basis scenarie:

- Hvad koster det CBS at ansætte én ekstra VIP i 2012?
- Hvad koster det at ansætte én ekstra VIP i 2012 når der tages hensyn til en underdimensioneret bygningsmasse og for få eksterne midler pr. VIP (en normalisering)?

Kvalitets scenarie:

- Hvad koster det CBS at ansætte én ekstra VIP i 2012 under forudsætning af, at CBS skal op på landsgennemsnittet for VIP/DVIP ratio og STUD/VIP ratio?

Herved kan CBS sikre den nødvendige fastlærerdækning, flere timer til studerende samt reduktion i holdstørrelsen.

Endelig modelleres et vækstscenarie på 34 pct. vækst i heltidsstuderende.

Basis scenariet: Omkostninger ved én ekstra VIP

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Antal VIP årsværk	613	
Indtægter afhængige af VIP:		
Heltidsuddannelser	575	0,94
Deltidsuddannelser	174	0,28
Ekstern finansiering	95	0,15
	843	1,38
Indtægter uafhængige af VIP årsværk	386	0,63
I alt	1.229	2,0
Omkostninger pr. VIP årsværk	1.225	2,0
Resultat	4,0	0,0
VIP afhængige indtægter		1,38
VIP afhængige omkostninger		2,0
Nettoomkostninger per VIP årsværk		-0,62
Indtægter uafhængige af VIP		0,63
Resultat		0,01

Der tages udgangspunkt i regnskabet for 2012. Der regnes med 613 VIP årsværk i 2012.

Regnskabet opdeles på indtægter, der er afhængige af antallet af VIP, samt indtægter der ikke er afhængige af antal VIP. VIP-uafhængige indtægter er f.eks. basisforskningsmidler og øvrige indtægter. Sidstnævnte omfatter især forskellige typer af engangsindbetalinger.

Alle omkostninger forudsættes afhængige af antallet af VIP.

Resultatet bliver, at CBS pr. VIP har indtægter for ca. 1,38 mio.kr., og udgifter for 2,0 mio.kr. Altså et underskud på 0,62 mio.kr. hver gang vi ansætter en ekstra VIP.

Underskuddet finansieres af de VIP-uafhængige indtægter på 0,63 mio.kr.

Normalisering af basis scenariet: Omkostninger ved én ekstra VIP, når omkostninger til campus, og indtægter via ekstern finansieret forskning øges.

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Antal VIP årsværk	613	1,00
Indtægter afhængige af VIP	843	1,38
Ekstra ekstern finansieret forskning	33	0,054
Indtægter uafhængige af VIP	386	0,63
Indtægter i alt	1.262	2,06
Omkostninger pr. VIP		
oprindelige regnskab	1.225	2,00
Ekstra omkostninger til campus	26,7	0,04
Omkostninger i alt	1.252	2,04
Resultat (A)		
VIP afhængige indtægter	876	1,43
VIP uafhængige indtægter	386	
VIP afhængige omkostninger	1.252	2,04
Netto omkostninger pr. VIP	10,4	-0,61
Resultat uden mere ekstern finansiering (B)		
VIP afhængige indtægter	843	1,38
VIP uafhængige indtægter	386	0,63
VIP afhængige omkostninger	1.252	2,04
Netto omkostninger pr. VIP	-22,7	-0,67

VIP uafhængige indtægter indgår ikke i beregningen af nettoomkostninger

I 2012 er det vurderingen at CBS' bygningsmasse var underdimensioneret, idet CBS var nødsaget til at leje lokaler ude i byen, herunder i Falkoner Bio og ZOO.

I en fremskrivning af CBS' økonomi justeres 2012-resultatet for denne underdimensionering. Det beregnes ved at øge bygningsomkostninger til et niveau, der matcher landgennemsnittet pr. STÅ (inkl. årselever). Konkret betyder det, at CBS øger bygningsomkostningerne pr. STÅ med 2.200 kr., svarende til 26,7 mio. kr. i 2012.

I en normalisering af basisscenariet er der også indkalkuleret en stigning i den eksterne finansiering på 33 mio. kr. svarende til ca. 35 pct. mere pr. VIP ift. niveauet i 2012. Dette betyder, at hver VIP skal indtjene ekstra 0,054 mio.kr. i ekstern finansieret forskning uden at udgifterne stiger tilsvarende. Der er altså tale om at flere interne omkostninger finansieres af eksterne midler.

Resultatet bliver herved 10,4 mio.kr. Nettoomkostningerne pr. VIP bliver herved 0,61 mio. kr. (Model A)

Øges den eksterne finansiering pr. VIP ikke bliver resultatet -22,7 mio.kr. og nettoomkostningerne pr. VIP 0,67 mio.kr. (Model B)

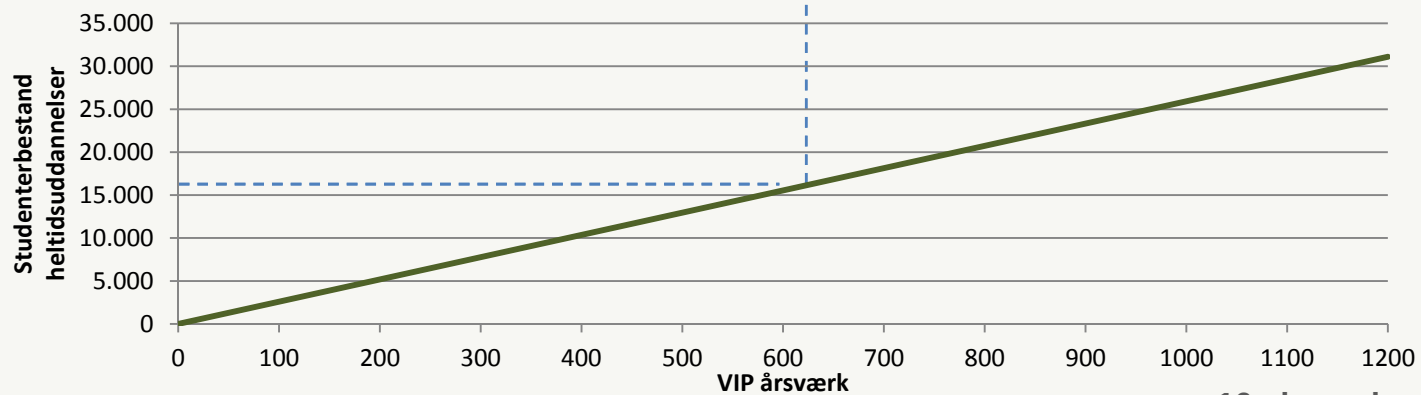
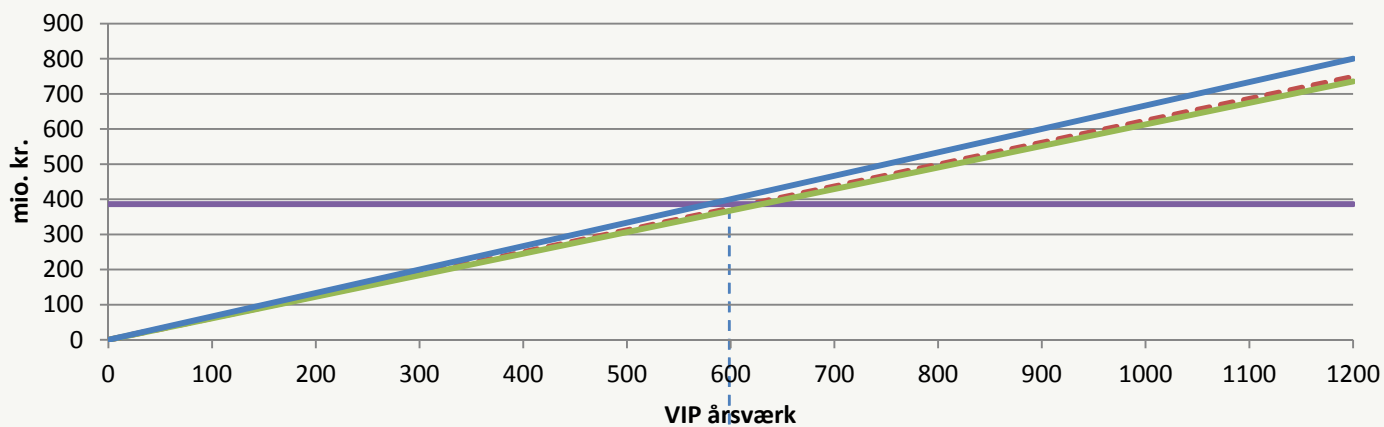
I den efterfølgende slide vises dette scenarie grafisk og under forudsætning af forskelligt niveau af studenterbestand på heltidsuddannelserne.

Den øverste figur skal læses således:

- De VIP uafhængige indtægter er lagt en som en lige linje på 386 mio. kr.
- Hældningen på den skrå linje afspejler nettoomkostningerne pr. VIP.
- Hvor den lige og den skrå linje mødes er det økonomiske resultat lig 0.
- Reduceres nettoomkostningerne pr. VIP, som tilfældet er i Model A, vil kurvens hældning falde og antallet af VIP årsværk øges såfremt 0-resultatet skal fastholdes. Omvendt vil en stigning i nettoomkostningerne pr. VIP (Model B), øge kurvens hældning og antallet af VIP årsværk reduceres, hvis et 0-resultat skal fastholdes.

Den nederste figur viser sammenhængen mellem antallet af VIP årsværk og studenterbestanden på heltidsuddannelserne. Der er taget udgangspunkt i faktiske tal for 2012.

Tanken med figuren er at skabe et overblik over konsekvenserne af at øge antallet af studerende eller antallet af VIP årsværk, og samtidig se hvilke økonomiske konsekvenser det har.



Beregninger på kvalitetsscenarioet

Kvalitets scenariet beskriver en situation, hvor CBS på udvalgte kvalitetsindikatorer ligger på gennemsnittet for SAMF for hele sektoren

Første trin i beregningerne er at øge VIP/DVIP ratioen for CBS således, at den svarer til gennemsnittet for de seneste 3 år for de samfundsvidenskabelige uddannelser.

I de tidligere beregninger anvendtes et gennemsnit alene for 2012 for både HUM og SAMF. Disse beregninger viste, at CBS skulle fordoble VIP/DVIP ratioen. VIP/DVIP ratioen for de humanistiske uddannelser ligger dog typisk væsentlig højere end for samfundsvidenskab, hvorfor der i denne model anvendes en mere realistisk stigning i ratioen.

Den gennemsnitlige VIP/DVIP ratio for SAMF ligger ca. 40 pct. over CBS' niveau på 1,06, hvilket betyder, at CBS skal op på en VIP/DVIP ratio på ca. 1,43

Reelt svarer det til, at andelen af VIP årsværk til undervisning skal øges fra 53 pct. til 62 pct. Tages der højde for, at VIP og DVIP ikke underviser samme andel af den samlede arbejdstid er konsekvensen, at antallet af VIP årsværk skal øges med 94 og antallet af DVIP årsværk skal reduceres med 45. Nettoomkostninger herved bliver 39,5 mio.kr.

(A) Basisscenarie + Campus + mere ekstern finansiering

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Der skal ansættes VIP (94 årsværk)	58,3	
Antallet af DVIP reduceres (-45 årsværk)	-18,8	
Netto meromkostning	39,5	
Antal VIP årsværk	707	
(for 94 årsværk)		
Netto omkostning	-39,5	
Resultat basis scenarie + campus	10,4	
Nyt resultat	-29,1	
VIP afhængige omkostninger		
Basis scenarie (ved 707 VIP årsværk)	1.252,0	
Meromkostninger	39,5	
I alt	1.291,6	1,83
VIP afhængige indtægter		
Basis scenarie	876,3	1,24
Nettoomkostninger pr. VIP		-0,59

I Model A bliver resultat herefter et underskud på 29,1 mio. kr. Nettomerkostningerne beregnes til 0,59 pr. ekstra VIP.

Tages der udgangspunkt i en situation hvor den eksterne finansiering pr. VIP ikke øges med 35 pct. i basisscenariet vil resultat se lidt anderledes ud (Model B)

Resultatet vil lande på -62,2 mio.kr. og nettoomkostninger pr. VIP vil ligge på 0,63 mio.kr. Forskellen ligger udelukkende i de VIP afhængige indtægter som nedjusteres i beregningen her sammenlignet med beregningen på forrige slide.

(B) Basisscenarie + Campus – mere ekstern finansiering

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Der skal ansættes VIP (94 årsværk)	58,3	
Antallet af DVIP reduceres (-45 årsværk)	-18,8	
Netto meromkostning	39,5	
Antal VIP årsværk	707	
(for 94 årsværk)		
Netto omkostning	-39,5	
Resultat basis scenarie + campus	-22,7	
Nyt resultat	-62,2	
VIP afhængige omkostninger		
Basis scenarie (ved 707 VIP årsværk)	1.252,0	
Meromkostninger	39,5	
I alt	1.291,6	1,83
VIP afhængige indtægter		
Basis scenarie	843	1,19
Nettoomkostninger pr. VIP		-0,63

VIP uafhængige indtægter indgår ikke i beregningen af nettoomkostninger

I **andet trin** i beregningerne øger vi antallet af VIP og DVIP således, at det matcher niveauet for de øvrige samfundsvidenskabelige områder målt på antallet af studerende (heltidsstuderende) per VIP+DVIP årsværk

CBS håndterede i 2012 18,17 studerende per VIP+DVIP. Dette svarer til 1,46 studerende mere en landsgennemsnittet for SAMF. CBS havde i 2012 en studenterbestand på heltidsuddannelserne på 15.888, hvilket betyder at CBS har behov for ekstra 111 årsværk (VIP+DVIP) for at nå landsgennemsnittet.

I trin 1 er der allerede indkalkuleret en stigning på 49 årsværk. Der mangler således at blive finansieret 62 årsværk. For at fastholde VIP/DVIP ratioen på 1,43 skal 53 af disse allokeres som VIP årsværk og 9 som DVIP årsværk. De ekstra VIP forventes at øge den eksterne forskningsfinansiering med 16,2 mio. kr.

De ekstra VIP koster 1,83 mio.kr. netto, hvilket svarer til 1.388 mio. kr. i alt. Stigningen i VIP og DVIP forventes ikke at medføre samme stigningstakt i administrationen, hvorfor der er lagt en effektivisering ind på generel ledelse og administration (GLA) på 16,0 mio. kr.) Dette svarer til, at CBS går fra en GLA pct. på 6,5 til 5,0).

(A) Basisscenarie + Campus + mere ekstern finansiering

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Ekstra VIP og DVIP årsværk	111	
Allerede indregnet	49	
Mangler at bliver medregnet	62	
VIP, årsværk (80%)	53	
DVIP, årsværk (20%)	9	
Antal VIP og DVIP årsværk	951	
VIP årsværk i alt	761	
Ekstra indtægter ekstern finansiering	16,2	
Nyt resultat		
VIP afhængige omkostninger		
VIP afhængige omkostninger, ved 761 VIP årsværk	1.388,6	1,83
Effektivisering	16,0	0,02
I alt	1.372,6	1,80
VIP afhængige indtægter		
1. trin (ved 708 VIP årsværk)	876,3	1,15
Ekstra indtægter, ekstern finansiering (53 VIP)	16,2	0,02
I alt	892,5	1,17
Nettoomkostninger pr. VIP		-0,63

De samlede netto omkostninger pr. VIP kommer herved til at ligge på 0,63 mio. kr.

Resultatet bliver herved i alt -94,0,2 mio.kr.

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Resultat		
VIP afhængige omkostninger	1.372,6	1,80
VIP afhængige indtægter	892,5	1,17
VIP uafhængige indtægter	386,1	0,51
I alt	-94,0	

Laver vi samme beregninger for basisscenariet uden ekstra forskning (Model B) bliver resultatet -133,0 kr. og nettoomkostninger pr. VIP 0,68 mio. kr.

Forskellen skyldes 2 ting:

1. VIP afhængige indtægter er lavere som konsekvens af den lavere eksterne finansiering pr. VIP
2. VIP afhængige omkostninger ligger lidt højere i scenarie (B) idet GLA procenten beregnes ud fra omsætningen og effektiviseringskravet i scenarie (B) derfor bliver lidt højere som konsekvens af den lavere omsætning.

(se detaljerede beregninger næste slide)

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Resultat		
VIP afhængige omkostninger	1.370,6	1,80
VIP afhængige indtægter	851,4	1,12
VIP uafhængige indtægter	386,1	0,51
I alt	-133,0	

(B) Basisscenarie + Campus – mere ekstern finansiering

Regnskab 2012, mio. kr.	I alt	Pr. VIP årsværk
Ekstra VIP og DVIP årsværk	111	
Allerede indregnet	49	
Mangler at bliver medregnet	62	
 VIP, årsværk (80%)	53	
DVIP, årsværk (20%)	9	
Antal VIP og DVIP årsværk	951	
 VIP årsværk i alt	761	
Ekstra indtægter ekstern finansiering (53 VIP)	8,2	
 Nyt resultat		
VIP afhængige omkostninger		
VIP afhængige omkostninger, ved 761 VIP årsværk	1.388,6	1,83
Effektivisering	18,0	0,02
I alt	1.370,6	1,80
VIP afhængige indtægter		
1. trin (ved 708 VIP årsværk)	843,2	1,11
Ekstra indtægter, ekstern finansiering (53 VIP)	8,2	0,01
I alt	851,4	1,12
Nettoomkostninger pr. VIP		-0,68

Hvad ville det koster CBS i 2012 at nå alle kvalitetsindikatorer?

Ved 15.888 studerende	Basis scenarie		Basis scenarie inkl. ekstra campus og ekstern finansiering (A)		Basis scenarie inkl. ekstra campus, ekskl. ekstra forskning (B)		Kvalitets scenarie, år 0 (A)		Kvalitets scenarie, år 0 (B)	
	Mio. kr. pr VIP	Total	Mio. kr. pr VIP	Total	Mio. kr. pr VIP	Total	Mio. kr. pr VIP	Total	Mio. kr. pr VIP	Total
VIP afhængige omkostninger	2,00	1225,3	2,04	1252,0	2,04	1252,0	1,80	1372,6	1,80	1370,6
VIP afhængige indtægter	1,38	843,2	1,43	876,3	1,38	843,2	1,17	892,5	1,12	851,4
VIP uafhængige indtægter	0,63	386,1	0,63	386,1	0,63	386,1	0,51	386,1	0,51	386,1
Nettoomkostninger	0,01		0,02		-0,04		-0,12		-0,17	
Antal VIP (årsværk)	613		613		613		761		761	
Mio. kr. i alt	4,0	4,0	10,4	10,4	-22,7	-22,7	-94,0	-94,0	-133,0	-133,0

	i pct.	mio.kr.				
Omkostninger til GLA	6,5%	79,9		5,0%	63,9	5,0%
Omsætning		1229,4			1278,6	1237,6
GLA effektivisering					16,0	18,0

Nøgleindikatorer ved de 2 scenarier

	Basis scenarie		Kvalitets scenarie		Landsgennemsnit
	Antal	fordeling	Antal	fordeling	
Undervisningsårsværk					
VIP	240	58%	296	62%	62%
DVIP	185	42%	184	38%	38%
I alt	424		480		
VIP/DVIP ratio	1,07		1,43		1,43
Hele årsværk					
VIP	613	73%	761	80%	82%
DVIP	227	27%	190	20%	18%
I alt	840		951		
Konfrontationtimer pr. studerende	11,9		12,54		NA
Campusomkostninger pr. STÅ, 1.000 kr.	17,4		19,6		19,6
Studerende pr. VIP	25,92		20,89		19,87
Studerende pr. VIP og DVIP	18,17		16,71		16,71
Antal studerende	15.888		15.888		

Anvendelsen af modellen

Modellen tager udgangspunkt i at antallet af VIP årsværk er styrende for i hvilket omfang CBS kan efterleve de politiske målsætninger om kvalitet i uddannelserne. Modellen er meget grov og beregner de marginale nettoomkostninger ved forskellige scenarier i forhold til antallet af VIP.

Modellen kan anvendes til i grove træk at estimere indtægtsbehovet i de forskellige scenarie, og hvor mange studerende CBS i samme scenarie har kapacitet

Eksempel:

CBS ønsker at efterleve de politiske kvalitetskrav, men ønsker samtidig et resultat der går i balance.

De marginale nettoomkostninger pr. VIP = 0,63

Med et resultat på 0 skal det gælde at:

$VIP * 0,58 = 386,1$ mio. kr.

Dette svarer til at VIP = 613 årsværk

Med en STUD/VIP ratio på 20,89 har CBS en kapacitet på ca. 12.800 heltidsstuderende. Altså ca. 3.000 færre studerende end der reelt var i 2012. Dette svarer til ca. et års optag på bachelor uddannelserne.

Beregnes der på baggrund af basisscenariet uden den forhøjede eksterne finansierede forskning ser regnestykket således ud:

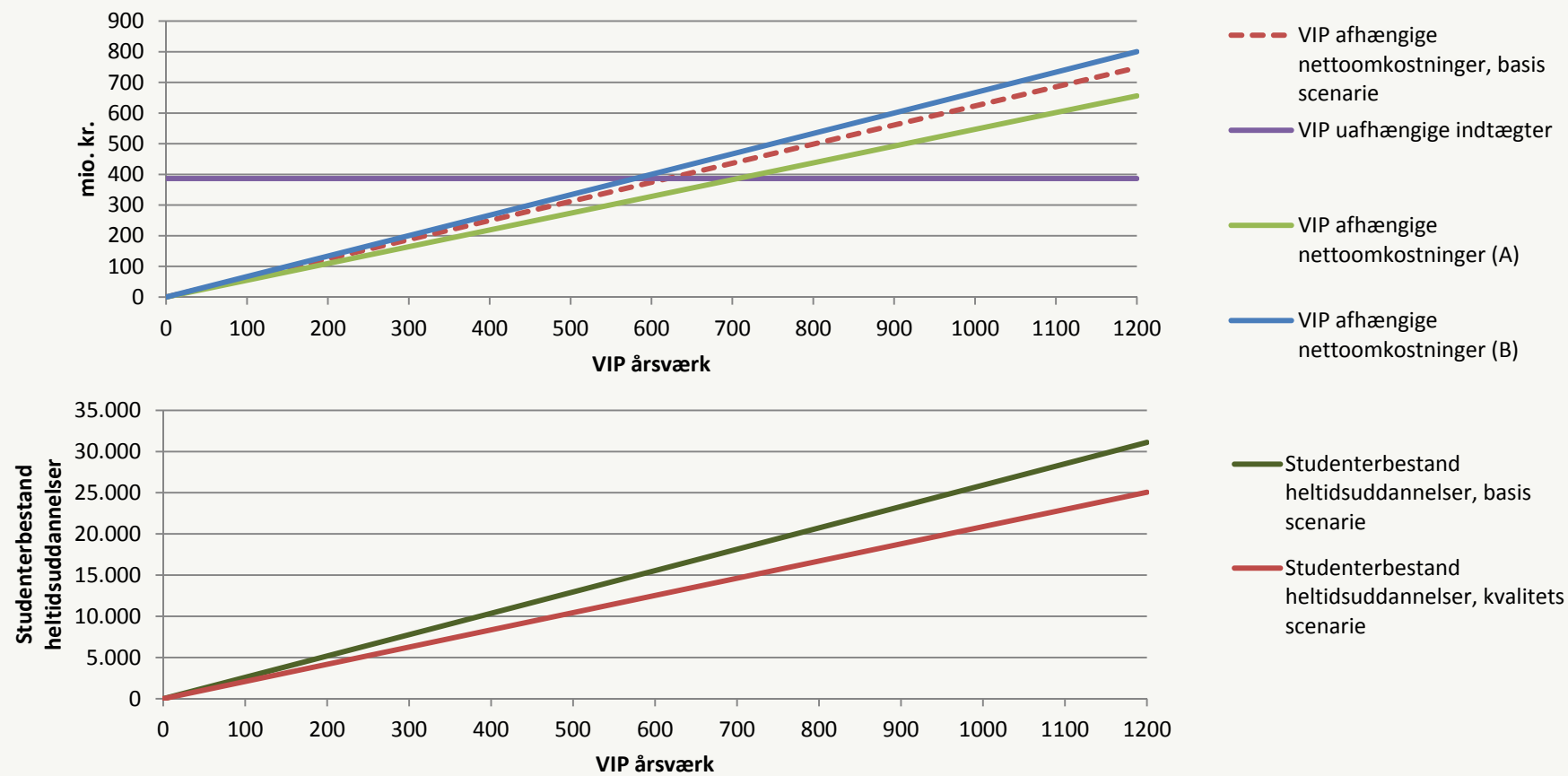
Marginale nettoomkostninger pr. VIP = 0,68

Med et resultat på 0 skal det gælde at:

$VIP * 0,68 = 386,1$

Dette svarer til at VIP = 568 årsværk

Dette svarer til at CBS har kapacitet til 11.900 studerende eller 4.000 studerende færre end i 2012.



Fremskrivning kvalitets scenarie, år 10		I alt	Pr. VIP årsværk
Antal VIP årsværk år 0		761	
VIP afhængige omkostninger, år 0, mio.kr.		1372,6	1,80
Konsekvenser af 2 pct. effektivisering og studietidsmodel, mio.kr.			
2 pct. effektivisering af statstilskud årligt		168,5	
- heraf VIP uafhængige indtægter		109,6	
- heraf VIP afhængige indtægter		59	
Fuld effekt af studietidsmodel		86,0	
Netto effekt		-82,5	
VIP afhængige indtægter år 0		892,5	
Netto effekt af 2. pct effektivisering og studietidsmodel		-23,6	
Samlede VIP afhængige indtægter		868,9	1,14
Resultat			
VIP afhængige omkostninger		1372,6	
VIP afhængige indtægter		868,9	
VIP uafhængige indtægter (inkl. 2 pct. reduktion)		327,2	
		-176,5	
Beregning af netto omkostninger			
VIP afhængige omkostninger		1372,6	1,80
VIP afhængige indtægter		868,9	1,14
Netto omkostninger pr. VIP årsværk			-0,66

Fremskrivning af Model A

Anvendes modellen i en fremskrivning over 10 år, skal der tages højde for at universiteterne generelt udsættes for en årlig 2. pct. reduktion i bevillinger der kommer fra staten. Samtidig tilbageføres en del af midlerne til universiteterne via studietidsreduktionsmodellen. I beregningerne her er der indkalkuleret en fuld effekt af studietidsreduktionsmodellen på 86 mio.kr.

Det skal bemærkes at 2. pct. reduktionen både rammer de VIP afhængige indtægter og de VIP uafhængige indtægter.

Det nye resultat bliver således -176,5 mio.kr. Dette fortsat under forudsætning af uændret antal heltidsstuderende.

Nettoomkostningerne pr. VIP ligger efterfølgende på 0,66 mio.kr.

Fremskrivning kvalitets scenariet, år 10**I alt Pr. VIP årsværk**

I år 10 er antallet af studerende på heltidsuddannelser steget med samlet 34%

Dette svarer til en årlig vækst på 3% set i forhold til 2012 bestanden

Studenterbestand i år 10	21.350	
STUD/VIP ratio i basis scenarie		20,89
Antal VIP årsværk	1022	
Netto omkostninger	677	0,66
VIP uafhængige indtægter	327	
Resultat, mio. kr.	-350	

CBS forventer at kunne øge antallet af studerende med ca. 3 pct. årligt. På 10 år svarer dette til en samlet stigning på 34 pct. set i forhold til 2012 eller 21.350 heltidsstuderende.

Anvendes kvalitetsindikatoren for STUD/VIP ratioen på 20,89 har CBS i dette scenarie brug for samlet 1.022 VIP årsværk.

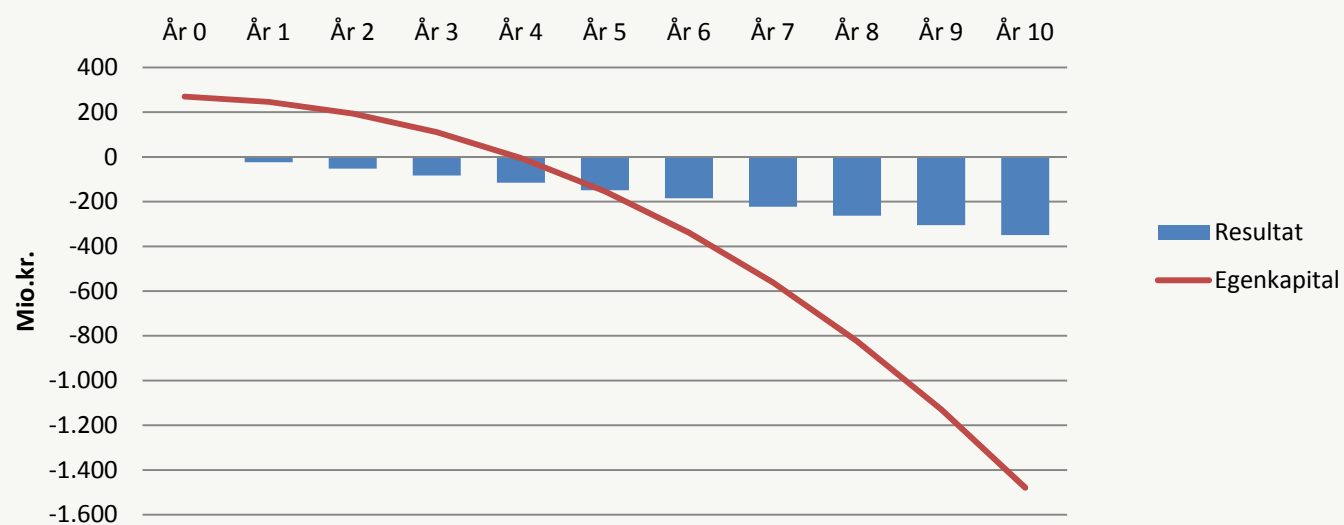
Med nettoomkostninger pr. VIP på 0,66 bliver de samlede nettoomkostninger 677 mio.kr. De VIP uafhængige indtægter ligger på 327 mio.kr. hvorfor resultatet lander på -350 mio.kr.

Øges den eksterne finansierede forskning ikke pr. VIP i basisscenariet (Model B) vil det betyde at underskuddet kommer til at ligge på ca. -400 mio.kr.

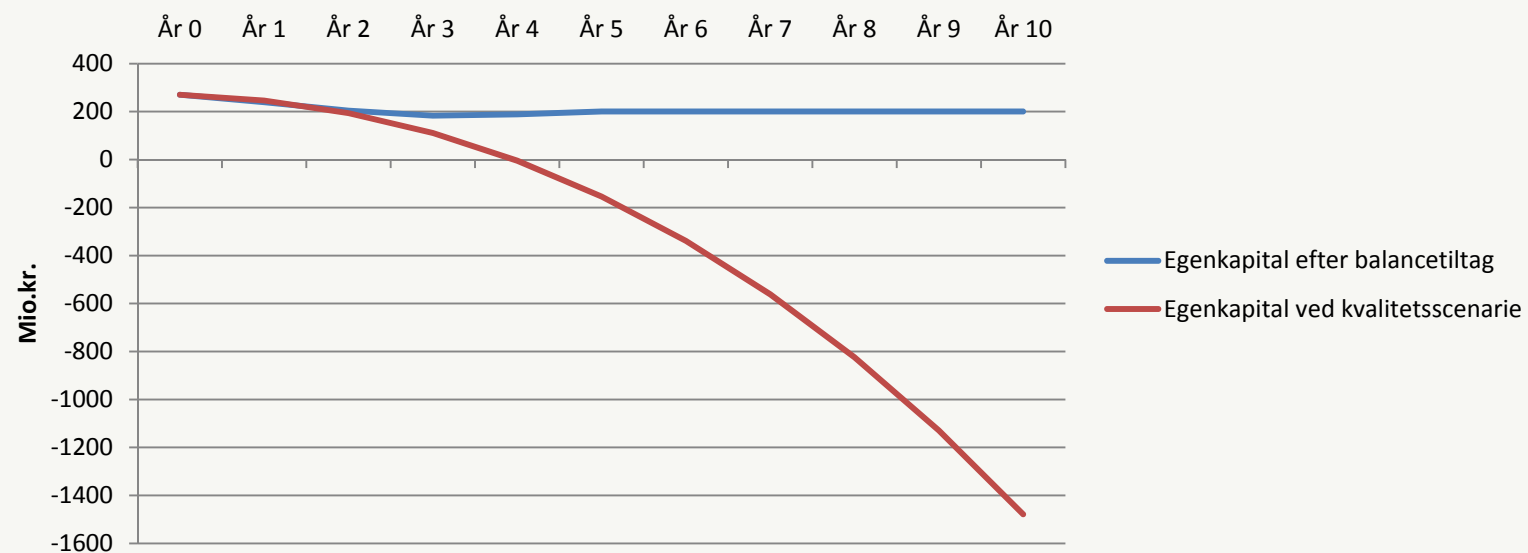
Indfasning af kvalitetsscenariet over 10 år

	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	År 5	År 6	År 7	År 8	År 9	År 10
Studenterbestand, årlig vækst 3 pct.	15.888	16.365	16.856	17.361	17.882	18.419	18.971	19.540	20.126	20.730	21.352
STUD/VIP ratio	25,92	25,41	24,91	24,41	23,91	23,40	22,90	22,40	21,89	21,39	20,89
Behov for VIP	613	644	677	711	748	787	828	872	919	969	1022
Pr. VIP, mio.kr.											
VIP afhængige indtægter	1,38	1,35	1,33	1,31	1,28	1,26	1,24	1,21	1,19	1,17	1,14
VIP afhængige omkostninger	2,00	1,98	1,96	1,94	1,92	1,90	1,88	1,86	1,84	1,82	1,80
VIP afhængige indtægter	843	871	899	929	959	991	1.024	1.058	1.093	1.130	1.168
VIP uafhængige indtægter	386	380	374	368	363	357	351	345	339	333	327
VIP afhængige omkostninger	1.225	1.275	1.326	1.380	1.437	1.497	1.559	1.625	1.695	1.768	1.845
Resultat	4	-24	-53	-83	-115	-149	-185	-223	-263	-305	-350
Egenkapital	270	246	194	110	-5	-154	-339	-562	-824	-1.129	-1.479

Kvalitetsscenariets konsekvenser for egenkapitalen



Egenkapitalen ved kvalitetsscenariet og efter balancetiltag





Budget 2014

1. december 2013

Budgetafdelingen

I dette notat præsenteres forslag til budget 2014 for CBS med henblik på bestyrelsens godkendelse. Forslaget er baseret på skitsebudgettet, som bestyrelsen tiltrådte på oktobermødet, og en efterfølgende bottom-up budgettering på enhedsniveau i oktober og november måned.

Highlights

- *Der budgetteres med et omkostningsniveau på 1.276 mio. kr. og et underskud på 35 mio. kr., hvilket er en forøgelse af underskuddet med 10 mio. kr. ift. skitsebudgettet som følge af ekstraordinære engangsindtægter i 2013, jf. bilag 3 for uddybning. Det vil ultimo 2014 bringe egenkapitalen ned på 205 mio. kr.*
- *Det budgetterede niveau for investeringer i it- og campus-området er på det absolut minimale ift. det nødvendige niveau. Derfor har bestyrelsen besluttet, at der kan anvendes yderligere 15 mio. kr. på området i 2014, hvis CBS får sikkerhed for en strukturel forøgelse af CBS' indtægter.*
- *Idet CBS ikke har udsigt til at få forøgede strukturelle indtægter, tager CBS med budget 2014 endvidere en række tiltag til at bringe budgettet i strukturel balance. Disse tiltag vil have mindre effekt i 2014, men større effekt på længere sigt. Således vil der ikke være en stigning i det årlige optag i 2014 ift. 2013, hvorfor der heller ikke vil ske en egentlig vækst i antallet af internt finansierede VIP-stillinger ud over det, som ligger i allokeringerne fra 2011-2013. Fremtidig vækst i VIP-stillinger skal således komme fra eksternt finansierede midler.*
- *Niveauet for konfrontationstimer pr. studerende vil svare til en stigning på 10 pct. ift. 2011 og VIP/DVIP-ratioen vil være mindst 1,07 svarende til målet i udviklingskontrakten.*
- *Ift. eksternt finansierede forskningsbevillinger har CBS i 2012 og 2013 (udviklingskontraktperioden) i gennemsnit fået 133 mio. kr. pr år, hvilket er 27 mio. kr. mere pr. år end gennemsnittet 2009-2012 pr. år. I 2014 forventer CBS at forbruge 100 mio. kr. af eksternt finansieret forskningsbevillinger, hvilket er 10 mio. kr. mindre end målet i udviklingskontrakten. Der er imidlertid allerede taget en række strukturelle tiltag til at øge forbruget af eksternt finansierede midler (ændrede frikøbsregler, ændrede regler for overheadfordeling), ligesom institutlederne og direktionen er i tæt dialog om problemstillingen.*

Det **indstilles**, at bestyrelsen godkender budgettet for 2014.

Tabel 1: Artsfordelt forslag til budget 2014

Budget 2014	Regnskab 2012	Prognose 2013	Budget 2014
Indtægter			
Taxametertilskud til uddannelse:	599	600	604
Basistilskud til forskning mv.	322	319	325
Eksternt finansierede projekter	95	95	100
Studerendes deltagerbetaling	150	161	160
Øvrige indtægter	64	60	51
Indtægter i alt	1.229	1.235	1.241
Omkostninger			
Lønomkostninger			
Lønomkostninger - VIP	377	417	425
Lønomkostninger - DVIP	96	98	97
Lønomkostninger - TAP	274	289	300
Lønomkostninger - Øvrige	6	9	4
Lønomkostninger i alt	753	813	826
Driftsomkostninger			
Husleje og ejendomsskatter	95	82	100
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	60	65	57
Konferencer og tjenesterejser	54	58	57
Eksterne bygge og IT-specialister	18	24	24
Konsulentanvendelse (inc advokat og revision)	10	14	9
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	15	18	17
IT-udstyr og software	55	32	37
Kontorhold	43	43	41
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	15	18	18
Øvrige	56	51	45
Driftsomkostninger i alt	421	405	405
Kapitalomkostninger			
Af- og nedskrivninger på bygninger	25	20	21
Renteindtægter	6	2	4
Prioritetsrenter og bidrag	33	29	27
Kapitalomkostninger i alt	51	47	45
Omkostninger i alt	1.226	1.265	1.276
Resultat	4	-30	-35
Egenkapital ex statsforskrivning	270	240	205

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

I tabel 1 ovenfor sammenstilles forslag til budget 2014 med prognosen for 2013 og regnskab 2012.

Som det fremgår af tabel 1, forventes der i budgetforslag 2014 indtægter på 1.241 mio. kr., og der budgetteres med et omkostningsniveau på 1.276 mio. kr. Samlet set øges omkostningerne med 10 mio. kr. i forhold til skitsebudgettet, der blev præsenteret for bestyrelsen i oktober grundet ekstraordinære indtægter i 2013, jf. Q3-notatet, der anvendes til engangsinvesteringer i it- og campusområdet i 2014. Se desuden bilag 3.

Som det fremgår af tabel 2 nedenfor, vil budgetforslag 2014 samlet betyde, at CBS fortsætter trenden fra de sidste år med en fortsat stigning i omsætning, areal, studerende og ekstern finansiering. Det bemærkes, at CBS vil bruge mange ressourcer på at etablere graduate house for cand.merc-studerende på ca. 6.600 m² i 2014 i den tidligere Hamlet-bygning, men at bygningen først vil blive ibrugtaget i 2015, hvorfor den ikke indgår i tabel 2.

Tabel 2: Oversigt over centrale parametre for CBS 2009-2014

Økonomi, mio. kr.	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Omsætning	1.035	1.100	1.084	1.229	1.265	1.276
Resultat	36	29	115	4	-30	-35
Egenkapital	122	151	266	270	240	205
Ansatte, årsværk						
VIP	508	557	556	613	678	691
DVIP	196	208	217	227	229	227
TAP	675	663	622	605	624	640
Bibliometrisk forskningsindikator						
	932	1.119	958	921	-	-
Antal indskrevne studerende						
Heltidsstuderende i alt	13.201	14.256	15.373	15.888	16.659	16.780
Bachelor	6.440	6.622	6.973	7.075	7.333	7.480
Kandidat	6.761	7.634	8.400	8.813	9.326	9.300
Areal, antal m²						
Samlet bygningsareal	118.306	118.306	118.306	118.550	120.595	121.195
Forbrug af eksterne forskningsbevillinger, mio. kr.						
UK 95	95,1	83,0	84,0	95,0	95,0	100,0

NB: Data for bibliometrisk forskningsindikator (2013+2014) endnu ikke tilgængelig.

Målsætninger for 2014

I tabel 3 nedenfor gives en prognose på fem for CBS centrale mål i 2014 med direkte finansielle konsekvenser.

Tabel 3: Målopfylde vurderet på baggrund af budgetforslag 2014

KPI'er	Resultat 2011	Resultat 2012	Prognose 2013	Mål 2014	Langsigtet mål	Kvantificering
VIP/DVIP-ratio	0,97	1,06	1,14	1,07	Rullende treårigt landsgennemsnit*	1,43
Konfrontationstimer pr. stud	11,4	11,9	12,8	12,5	20 pct. stigning ift. 2011	13,7
Forbrug på eksternt finansieret forskning (mio. kr.)	83	95	95	100	Fordobling pr. VIP ift 2011 (mio. kr.)**	0,3
Undervisningslokaler i acceptabel kvalitet	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	-
Generel ledelse og adm. andel af omsætning	7,1%	6,5%	6,3%	6,3%	CBS skal udnytte stordriftsfordele	5,0%

* Tallet er beregnet af CBS og vil ændre sig over tid, da målet er dynamisk.

** kvantificeringen af niveau for eksternt finansieret forskning er angivet pr. VIP, svarende til f.eks. 182 mio. kr. pba. 2012-VIP-årsværk

Det skal bemærkes, at CBS i 2013 forventer at overopfylde målet på både VIP/DVIP-ratioen og konfrontationstimer pr. studerende, hvilket viser, at det er meget vanskeligt at ramme niveauet præcist. Således skal måltallene læses som et middelniveau omkring hvilket det faktiske niveau vil have mindre udsving.

Forudsætninger for indtægtsbudget 2014

Nedenfor fremhæves nogle hovedusikkerheder ved indtægtsbudgettet 2014. Derudover er der udarbejdet en risikovurdering af CBS' indtægtsbudget for 2014, som fremgår af bilag 1:

- Der må forventes mindre korrektioner af prognosen for **taxametertilskuddet** (ca. 49 pct. af CBS' indtægter) i løbet af året pba. de studerendes faktiske alderen. Idet taxameterindtægten udgør så stor en del af CBS samlede indtægter, vil selv mindre udsving i STÅ-produktionen have en betydelig effekt på CBS' indtægter. Det skal fremhæves, at taksten for færdiggørelsesbonus vurderes at være sat lavt på forslaget til finanslov for 2014 ift. tidligere år. Det kan skyldes formentlig, at regeringen forventer en markant forbedring af færdiggørelsesratioen grundet fremdriftsreformen. Idet der er tale om en pulje, sænker det taksten pr. færdiggjort studerende. Hvis CBS enten får en større færdiggørelsesratio eller den samlede færdiggørelsesratio for alle universiteter falder, så vil indtægten stige.
- **Basistilskud til forskning mv.**, der udgør ca. 26 pct. af CBS' indtægter, fastsættes på finansloven, hvorfor den primære usikkerhed knytter sig til mindre udmøntninger af ekstra puljer i løbet af året samt ikke udmeldte besparelser fra Finansministeriets side.
- Forventningen til indtægter fra forbrug af **eksternt finansierede forskningsbevillinger** (ca. 8 pct. af CBS' indtægter) i 2014 er baseret på konkret budgettering af kendte projekter i 2014. Der er modsatrettede usikkerheder forbundet med budgettering af forbrug af eksterne forskningsbevillinger. Dels vil der komme projekter i 2014, som ikke er forudset og altså ikke indgår i budgetteringen. Dels er der en tendens til optimistisk budgettering af aktiviteten på eksisterende pro-

jekter. Institutlederne og direktionen er i tæt dialog omkring tiltag til at øge forbruget af eksterne bevillinger.

Når CBS bevilges et eksternt finansieret projekt, oplyser bevillingsgiver den samlede bevilling over de år, som projektet løber. Det kaldes bevillingstilsagnet. Efterhånden som CBS forbruger bevillingen, nedskrives rest-bevillingstilsagnet. Balancen mellem tilgang og afgang af bevillingstilsagn er et udtryk for, om CBS i fremtiden vil kunne afholde flere eksternt finansierede aktiviteter end i foregående år.

Af tabel 4 ses udviklingen i samlede bevillingstilsagn siden 2009. For 2013 er det forventningen at der hentes nye bevillinger for ca. 90 mio. kr. Fra 2014 og frem er prognosen for nye bevillinger sat teknisk svarende til det overordnede mål fra udviklingskontrakten om en fordobling af eksternt finansierede projekter i 2021 ift. 2011. Forbrug af bevillinger er beregnet ud fra gennemsnitserfaringer fra foregående år.

Tabel 4: Udvikling i bevillingstilsagn (UK95) og forbrug

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Opsparede bevillinger primo året	225	194	227	214	295	290	290	308	312
Tildelte bevillinger/prognose	63	115	70	175	90	100	120	130	140
Forbrug af bevillinger	-94	-81	-83	-95	-95	-100	-103	-125	-140
Nettobevægelse	-31	33	-13	81	-5	0	17	5	0

- Studerendes **deltagerbetaling** repræsenterer ca. 13 pct. af de samlede indtægter og stammer overvejende fra HD og Master. Desuden stammer en lille indtægt fra betalende studerende på daguddannelser. Skønnet over den samlede deltagerbetaling vil være usikkert. Især må usikkerheden på masterprogrammerne fremhæves, idet meget små udsving i deltagerbetalingen vil have reel betydning for programmernes lønsomhed.
- **Øvrige indtægter**, der udgør ca. 4 pct. af CBS' indtægter, udgøres af en lang række mindre indtægter. Nogle af disse indtægter er faste, tilbagevendende indtægter, hvor hovedudfordringen er at forudsige årets niveau, mens en række af de øvrige indtægter på især institutter og centre knytter sig til helt konkrete aktiviteter, der endnu ikke er planlagt. Der er således tale om en høj grad af skøn på denne post. Bortfald af indtægter vil dog i nogen grad blive modsvaret af bortfald af aktiviteter og dermed udgifter.

Udgiftsbudget 2014

I dette afsnit redegøres for principperne for opstilling af budgettet, hvorefter niveauet for egenkapitalen drøftes. Endvidere præsenteres forudsætningerne omkring TAP-lønbudgettet og driftsomkostningerne.

Principper for opstilling af budget 2014

- Budgettet er i alt overvejende grad baseret på konkret budgettering af aktiviteter i 2014. Dog modtager institutterne fortsat automatisk allokerede bevillinger baseret på baggrund af en aktivitetsopgørelse for det forgangne studieår (2012/13).
- I 2014 opereres med en bottom-up merbudgettering på ca. 10 mio. kr., svarende til 2013-niveauet, hvilket for et universitet vurderes at være relativt lavt, da erfaring viser, at der underforbruges ift. forventningerne ved primobudgetteringen. Det lave niveau for overbudgettering skal ses i lyset af, at der budgetteres med et underskud på 35 mio. kr. Direktionen vil som hidtil månedligt modtage en økonomiopfølgning, hvor der følges op på trends, som kan spores i den økonomiske udvikling. Hvis disse trends giver anledning hertil, vil direktionen tilpasse det økonomiske forbrug i enten opadgående eller nedadgående retning. Med mindre der sker store uforudsete ændringer i de økonomiske rammer, så vurderes denne styring at kunne ske ved mindre tilpasninger af forbrugsprofilen i fællesadministrationen, dekanaterne og rektoratet.

Niveau for egenkapital

Med et budgetteret underskud på 35 mio. kr. i 2014 og et forventet underskud i 2013 på 30 mio. kr., vil CBS nedbringe sin egenkapital til 205 mio. kr. ved udgangen af 2014. Det svarer til det niveau, som bestyrelsen tidligere har meldt ud, og følger således den forudsatte tidsplan. Der er udarbejdet en risikovurdering af indtægtsbudgettet for at vurdere usikkerhedsmarginen på indtægtssiden, som peger på, at indtægterne kan svinge ca. 80 mio. kr. årligt. CBS princip er, at der skal være egenkapital til at håndtere fuldt negativt udsving i indtægtsbudgettet to år i træk, om end år to må vurderes at blive lidt mindre end år et, jf. bilag 1. Således skal CBS som minimum have en egenkapital på 150 mio. kr. Hertil kommer, at CBS opsparing til investeringer i nye bygninger vil fremstå som en højere egenkapital. Det er CBS' mål frem mod 2020 at opspare ca. 50 mio. kr. til investering i en ny bygning. Således bør den samlede egenkapital holdes omkring 200 mio. kr., om end den må forventes at blive lidt lavere i 2015, indtil effekten af de strukturelle tiltag får fuld effekt.

TAP-løn-budget for 2014

Der forventes en stabil udvikling i TAP/(VIP+DVIP)-ratioen fra 2013 til 2014 efter fald siden 2011. I 2011 var ratioen 0,80; niveauet i 2012 var på 0,73 og prognosen for 2013 er

0,69. Med budget 2014 forventes en marginal stigning til 0,70. Denne stigning vil alt overvejende ske på de forsknings- og uddannelsesrettede områder, hvorfor niveauet for generel ledelse og administration forventes fastholdt på 2013-niveauet.

En stor del af TAP-lønstigningen fra 2013 til 2014 skyldes en række vakante stillinger i 2013. I 2014 er der således reelt tale om et begrænset antal nye TAP stillinger og resourcerne prioriteres på følgende indsatsområder:

- Håndtering af øget antal studerende og nye uddannelser
- Midlertidig støtteorganisation til omlægning af den administrative studie- og undervisningsadministration.
- It-udvikling
- Campus-aktiviteter
- CBS.dk

Udgiftsbudget 2014 på hovedområder

I dette afsnit gennemgås budgettet på hovedområdeniveau. Af tabel 5 nedenfor ses direktionens forslag til budget 2014, hvor indtægter er fordelt på kategorier og udgifter er fordelt på hovedområder. For så vidt angår prognosen for 2013, er strategimidlerne, der tidligere havde sit eget budget, fordelt ud på hovedområderne.

Tabel 5: Budgetforslag 2014 fordelt på hovedområde

Hovedområde	Resultat 2012	Prognose 2013	Budget 2014
Indtægter	1.229	1.235	1.241
Taxametertilskud til uddannelser	599	600	604
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	322	319	325
Eksternt finansierede projekter	95	95	100
Studerendes deltagerbetaling	150	161	160
Øvrige indtægter	64	60	51
Udgifter	1226	1.265	1.276
Uddannelsesområdet	358	362	363
Forskning	193	245	238
Institutter (incl. eksterne projekter)	194	193	190
Fællesadm (incl. tværgående udgifter)	480	465	484
Resultat	4	-30	-35

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Uddannelsesområdet

Uddannelsesområdet består af daguddannelserne, betalingsuddannelser (primært HD og Master), den centrale studieadministration, uddannelsesdekanens tværgående initia-

tiver samt en mindre udgift til uddannelsesdekanens sekretariat. I tabel 6 nedenfor opsummeres budgettet i hovedposter. Det skal bemærkes, at HD og Master-området primært er finansieret af deltagerbetaling.

I 2014 forventes uddannelsesområdet at anvende samlet 363 mio. kr., jf. tabel 6. Merforbruget på dagsuddannelserne er især udtryk for flere konfrontationstimer og en større fastlærerdækning på daguddannelsesområdet.

Tabel 6: Bruttoudgifter på uddannelsesområdet

Uddannelsesområdet (mio. kr.)	Prognose 2013	Budget 2014
Dekanen, tværgående puljer inkl. sekretariat	27	25
Studieadministrationen	44	45
Daguddannelserne	187	189
HD&Master (ekskl. bidrag til fællesadm.)	104	104
I alt	362	363

Med budget 2014 prioriteres især to forhold:

- Studieliv og gennemførsel
- ICT, herunder MOOCS (Massive Open Online Courses)

Forskningsområdet ekskl. institutter

Forskningsdekanens hovedudgifter vedrører ansættelser af VIP'er og ph.d.'er samt drift af sekretariatet for forsknings- og ph.d.-support.

Tabel 7: Forskningsdekanens hovedbudgetposter

Forskning (mio. kr.)	Prognose 2013	Budget 2014
VIP-løn*	182	169
Ph.d.-løn*	36	38
Dekanpuljer, forskerskoler mv.	16	19
Forsknings og ph.d.-support-sekretariatet	11	12
I alt	245	238

* efter regulering for salg af undervisning til uddannelser og frikøb

Med budget 2014 forudsættes samme aktivitetsniveau og indsatsområder som i 2013. Dog vil udgifterne til World Class Research Environment være næsten seks mio. kr. mindre i 2014 end 2013, da første årgang WCRE udløb i 2013 og næste årgang først startes op i 2014, hvorfor der i 2014 vil være et minimalt forbrug herpå. Grunden til, at VIP-lønnen falder, er, at der forventes et lidt større salg af undervisningsressourcer til uddannelserne, idet mange af de VIP'ere, som blev ansat sidst på året i 2013, først leverer fuld undervisningsindsats i 2014.

Institutter inkl. eksternt finansierede projekter

Institutterne tildeles midler direkte fra direktionen på baggrund af TAP/Annuum-modellen, fordeling af Head of Department Development Fond samt bevillinger til forskerskoler, studieledere, institutledere mv. I alt har institutterne fået ca. 71 mio. kr. i centralt tildelte bevillinger i 2014. Endvidere tiltrækker institutterne selv midler i form af eksternt finansierede forskningsprojekter, overhead fra eksternt finansierede forskningsprojekter samt andre indtægter, f.eks. i form af donationer til enkeltforskere mv.

Institutterne forventer i 2014 et forbrug på 190 mio. kr. inkl. forbrug på eksternt finansierede projekter. Som det fremgår af tabel 8 forventes et forbrug på 181 mio. kr. i 2014 før de centrale korrektioner. Forbrugsfaldet skyldes dels en lidt konservativ budgettering af aktiviteter på eksternt finansierede projekter, dels en lidt konservativ budgettering af øvrige indtægter, dels at institutterne ikke medtager aktiviteter, der finansieres via overførslen fra andre enheder på CBS. Derfor er forbruget i det centrale budget også justeret op med samlet set 9 mio. kr. for at tage højde for denne konservatisme. Det skal understreges, at hvor det på tværs af institutterne kan konstateres, at der er tale om en lidt konservativ budgettering, så kan denne vurderede konservatisme ikke specificeres på institutniveau.

Tabel 8: Oversigt over institutternes budgetterede udgifter

Institut (mio. kr.)	Budget 2014	Heraf eksterne projekter
Institut for afsætningsøkonomi	9	3
Juridisk institut	4	0
Institut for ledelse, filosofi og politik	14	7
Institut for produktion og erhvervsøkonomi & Center for virksomhedsledelse	14	5
Institut for finansiering	20	11
Økonomisk institut & CEBR og CEBR analyse	24	16
Institut for organisation (IOA)	14	6
Institut for IT ledelse (ITM)	7	0
Institut for regnskab og revision (RØR)	4	1
Department of international business communication & Danterm	13	4
Institut for international økonomi og virksomhedsledelse (INT)	12	4
Institut for innovation og organisationsøkonomi (INO)	8	4
Institut for interkulturel kommunikation og ledelse (IKL)	18	11
Department of business and politics (DBP)	18	12
Institut for strategi og globalisering (SMG)	3	0
Subtotal	181	84
Centrale korrektioner	9	9
I alt	190	93

De resterende 7 mio. kr. i ekstern finansiering kommer fra forsknings- og uddannelsesområdet

NB. Afvigelser skyldes afrundinger

Det skal understreges, at prognosen for eksternt finansierede projekter er usikker, jf. de indledende bemærkninger herom.

Rektoratet

Udgifter til rektoratet ligger på 12 mio. kr. hvilket svarer til samme niveau som i 2013. Ud over til driften af selve rektoratet, afholdes også en række tværgående udgifter, som f.eks. CBS-medlemskaber af foreninger, tilskud til årsfesten mv. Der er endvidere en mindre pulje til nye initiativer fra direktionen som f.eks. kan anvendes til medfinansiering ved eksterne projekter af generel interesse for CBS.

Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter

I 2014 er de tværgående hovedprioriteter i fællesadministrationen støtte til omlægning af den administrative studie- og undervisningsadministration, samt udvidelse af campus. Derudover vil fællesadministrationen især have fokus på at styrke supporten til forsknings- og uddannelsesmiljøerne på CBS.

Tabel 9: Forbrugsforventning fordelt på fællesadm. enheder

Fællesadministration (mio. kr.)	Prognose 2013	Budget 2014
Husleje og Ejendomsskatter*	82	100
Campusdrift og investeringer	95	95
IT-afdelingen incl. It-projekter	79	75
Kapitalomkostninger	48	45
Økonomi og analyse	37	37
Biblioteket	30	31
Det internationale kontor	20	20
HR	20	22
External affairs	18	19
Regnskab, indkøb og Legal services	14	16
Rektor	12	12
Andre tværgående udgifter	5	7
Bladudvalget og studenterorganisationen	6	5
Andre mindre enheder	-	-
I alt	465	484

* Husleje og ejendomsskatter er kunstigt lave grundet flere engangsindtægter i 2013 på samlet 10 mio. kr.

Stigningen i **husleje og ejendomsskatter** skal reelt sammenlignes med et niveau på 92 mio. kr., idet der blev modtaget ekstraordinære engangsindtægter i 2012. Stigningen skyldes alm. prisstigning, fuld indfasning af tre nye lejemål (Flintholm, Solbjergvej og Porcelæns haven 1), delvis leje af Hamlet ifm. indretning samt leje af erstatningslokaler for den udskudte ibrugtagning af Hamlet. Niveauet for **campusdrift- og investeringer** er opretholdt i 2014 og skyldes primært, at der skal gennemføres en udskiftning af telefon-systemet i 2014. Niveauet i 2014 for **it-afdelingen inkl. it-projekter** viser et fald, men skyldes engangsudgifter ifm STADS i 2013. Omkostningerne i 2014 kan især henføres til

stigende licensudgifter samt betaling til STADS-samarbejdet. Stigningen i udgifterne til **HR** skyldes, at Lønkontoret er blevet overflyttet til HR i slutningen af 2013 fra Økonomi & Analyse. Grunden til, at udgiften til **Økonomi & Analyse** ikke falder, er, at den midlertidige støtteorganisation til omlægning af studie- og undervisningsadministrationen placeres her. Således vil denne udgift falde bort fra 2015.

Bilag 1: Risikovurdering vedr. CBS indtægter

I nedenstående tabel opgøres effekten af de vurderede udsvingsniveauer på CBS' overordnede indtægtsparametre.

Tabel 10: risikovurdering vedr. CBS indtægter

Vurderede udsvingsniveauer og konsekvenser for CBS' indtægter		Budget 2014 (mio. kr)	Udsving år til år (pct.)	Effekt (mio. kr)
Indtægter				
<u>Taxametertilskud til uddannelse:</u>				-
Alm taxameter	Afhænger af antal beståede eksaminer hvert år	508	5%	25
færdiggørelsesbonus	Afhænger af antal beståede studerende indenfor normeret tid	62	5%	3
Udvekslingsstuderende	Afhænger af de konkrete søgemønstre	11	5%	1
HD taxameter	Afhænger af antal beståede eksaminer hvert år	16	5%	1
Øvrige	Tomplads og udlandsstipendieordningen	8	5%	0
<u>Basistilskud til forskning mv.</u>	Fastsettes på finansloven. Påvirkes af nye udmøntninger f.eks. Beslutninger om besparelser.	325	3%	10
<u>Eksternt finansierede projekter</u>		100	15%	15
<u>Studerendes deltagerbetaling</u>				
HD deltagerbetaling	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt om eksamen består	72	10%	7
Masterbetaling	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt om eksamen består	84	10%	8
Øvrige deltagerbetaling	Tomplads, mv. Tilmelding forudsætter betaling.	4	15%	1
<u>Øvrige indtægter</u>	Består af mange forskellige indtægtskilder der svinger fra år til år.	51	20%	10
Indtægter i alt		1.241		81

Ad Taxametertilskud til uddannelse

Taxametertilskuddet gives for antal studerende, der består eksamener i perioden oktober til september efterfølgende år. Det er altså ikke tilstrækkeligt, at den studerende går til eksamen. Eksamen skal bestås.

Historisk har CBS fået flere STÅ-indtægter end forventet, men det har været udtryk for en konservativ budgettering af forventningen. I budget 2014 er den mest realistiske budgettering af niveauet lagt til grund.

Grunden til, at usikkerheden ikke er sat højere end 5 pct., er, at CBS har en studentermasse, som løbende skal til eksamen. Idet det nye optag er kendt ved budgetlægningen, kan konsekvensen af højere/lavere optag indarbejdes i næste års budget. Udsvingene er således mere forbundet til, om de studerende går til eksamen og består, hvilket bl.a. hænger sammen med udsigterne på jobmarkedet. Endvidere forstærkes effekten af, at universiteterne gives en såkaldt færdiggørelsesbonus, hvis de studerende består hhv. bachelor- og kandidatuddannelsen på normeret tid plus hhv. et år for bacheloruddannelserne og 3 måneder for kandidatuddannelserne.

Ad Basistilskud til forskning mv.

Basisforskningstilskuddet fastsættes på finansloven og kendes typisk i alt væsentlighed, når regeringens finanslovsforslag er fremsat i august året før budgetåret. Der kommer dog løbende justeringer. Således er usikkerheden sat til ca. 3 pct.

For især denne post gælder, at usikkerheden bliver væsentligt forøget, når der kigges flere år ud i fremtiden, idet finansloven kun er etårig, ligesom der fra regeringens side kun er signaleret en treårig sikkerhed for det nuværende basisforskningstilskudsniveau.

Ad Eksternt finansierede projekter

Indtægten fra eksternt finansierede projekter afhænger af den faktiske aktivitet på projekterne i det enkelte år. Det er således ikke tilstrækkeligt, at der er givet en bevilling fra en privat eller offentlig bevillingsgiver.

Budgettet fastlægges på baggrund af de projektansvarliges forventning til aktiviteterne på projekterne i det kommende år. Da VIP'ere er involveret i mange forskellige aktiviteter, er der en reel risiko for, at det forventede aktivitetsniveau overbudgetteres. Således foretages der løbende en central nedskrivning af aktivitetsforventningen, idet VIP'ernes egne forventninger historisk set har været for høje.

Samtidig er de eksternt finansierede projekter meget påvirkelige af udefrakommende faktorer. F.eks. opleves det løbende at projekter bliver forsinket, fordi samarbejdspartnere ikke leverer som aftalt.

Ad Studerendes deltagerbetaling

Deltagerbetalingen vedrører primært tilmeldingen til kurser på HD og Master inkl. MBA. Her er usikkerheden sat til 10 pct. primært fordi, at den faktiske tilmelding først kendes i løbet af budgetåret, ligesom der ikke på samme måde som på daguddannelserne er en fast gruppe af studerende, idet både HD og især Master-studerende i langt højere grad kan tilkøbe enkelt moduler eller udskyde deres deltagelse i et år. Køb af disse uddannelser påvirkes af konjunkturerne i samfundet og konkurrencen på efteruddannelsesmarkedet.

Ad Øvrige indtægter

Øvrige indtægter dækker over en lang række forskellige mindre indtægter. Eksempler er som følger:

- Konferencer og tilsvarende arrangementer
- Donationer til specifikke aktiviteter, typisk på institutter
- Virksomhedsbetalinger til Engage-uddannelsen
- Uddannelsestilskud for ph.d.'ere
- Corporate partnerships
- Lønadministration for ITU
- CBS Mønt

Der er for mange af indtægternes vedkommende tale om enkeltstående indtægter, som kan variere fra år til år. Derfor er usikkerheden sat meget højt til 20 pct. Det skal dog bemærkes, at dette også er et område, hvor der kan komme flere indtægter end forventet, da der er tale om meget decentralt genererede indtægter.

Bilag 2: Resultateffekt og aktiveringer vedr. Hamlet-bygning

I forbindelse med ombygningen af Hamlet til undervisningsbygning følger det af de statslige vejledninger (vejledning om håndtering af bunkning) og CBS' regnskabsinstruks, at udgifterne hertil skal aktiveres. Nedenfor ses det overordnede budget for ombygningen, der medfører, at der skal aktiveres udgifter for ca. 96 mio. kr. CBS har rådført sig med CBS' egen revisor, der er enig i CBS forståelse af gældende regler.

Tabel 11: Aktiveringer vedrørende Hamlet

Aktiveringer vedrørende Hamlet	mio. kr.
Enterprise/bygningsdelsudgifter/håndværkerudgifter	54,2
Bygherreleverancer	20,3
Rådgiver og konsulentonorar, byggeadm	11,5
Reproduktion	0,1
Øvrige omkostninger (byggesagsgebyr, web, landmåler, etc)	1,3
Uforudsete omkostninger (15% af enterprisen)	8,1
I alt	95,5

Afskrivningsperioden på ovenstående udgifter varierer fra 3 år på nogle udgifter til 10 år på andre udgifter og regnes fra ibrugtagningstidspunktet. Nedenstående tabel viser omfanget af udgifter set i forhold til afskrivningsperioderne.

Tabel 12: Udgifter i forhold til afskrivningsperiode

Udgifter i forhold til afskrivningsperiode	Afskrivningsperiode	mio. kr.
IT udgifter	3 år	3,8
Inventar	3 år	4,1
Indretning af lejede lokaler	10 år	87,5
I alt		95,5

Reglerne på CBS er godkendt af revisionen

CBS har drøftet reglerne for afskrivninger med EY, CBS' institutionens revision, for at bekræfte at de eksisterende afskrivningsregler. EY bekræfter skriftligt, at anlægsaktiver, som forventes at kunne anvendes mere end 1 år, skal aktiveres. Dette gælder både inventar, indretning af lejede lokaler og IT. Disse skal afskrives over forventet brugstid fra tidspunktet for ibrugtagning. (3 år for inventar og IT og 10 år for indretning af lejede lokaler). Indretning af lejede lokaler indregnes, såfremt CBS afholder omkostningerne, den fremtidige leje ikke påvirkes af indretningen, og der er tale om større, nagelfaste indretninger.

Det skal understreges, at dette ikke ændrer på CBS' generelle politik om ikke at lave bunkeafskrivning. Således vil fremtidig 1:1-erstatning af f.eks. skriveborde eller maling af flader, flytning af gipsvægge mv. ikke blive aktiveret.

Bilag 3: Budget i forhold til skitsebudget

Skitsebudgettet blev præsenteret for bestyrelsen på deres møde i oktober. På dette tidspunkt var den decentrale budgettering ikke indarbejdet, og der var således ikke et komplet grundlag for budgetteringen. Budgettet er således blevet yderligere specificeret i forbindelse med bottom-up-budgettrunden i oktober og november. Som følge af den mere detaljerede budgettering, har det givet visse forskydelser i op- og nedadgående retning. Nedenstående tabel viser afvigelser mellem skitsebudgettet og det endelige budget der præsenteres for bestyrelsen på dette møde.

Tabel 13: Sammenligning af skitsebudget og budget 2014

Budget 2014	Skitsebudget 2014	Budget 2014	Skitse '14 vs. Budget '14
Indtægter			
Taxametertilskud til uddannelse:	604	604	0
Basistilskud til forskning mv.	325	325	0
Eksternt finansierede projekter	100	100	0
Studerendes deltagerbetaling	160	160	0
Øvrige indtægter	51	51	0
Indtægter i alt	1.241	1.241	0
Omkostninger			
Lønomkostninger			
Lønomkostninger - VIP	430	425	-5
Lønomkostninger - DVIP	97	97	0
Lønomkostninger - TAP	295	300	5
Lønomkostninger - Øvrige	4	4	0
Lønomkostninger i alt	826	826	0
Driftsomkostninger			
Husleje og ejendomsskatter	96	100	4
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	48	57	9
Konferencer og tjenesterejser	58	57	-1
Eksterne bygge og IT-specialister	21	24	3
Konsultantanvendelse (inc advokat og revision)	9	9	0
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	17	17	0
IT-udstyr og software	34	37	3
Kontorhold	42	41	-1
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	17	18	1
Øvrige	52	45	-7
Driftsomkostninger i alt	394	405	11
Kapitalomkostninger			
Af- og nedskrivninger på bygninger	22	21	-1
Renteindtægter	5	4	-1
Prioritetsrenter og bidrag	29	27	-1
Kapitalomkostninger i alt	46	45	-1
Omkostninger i alt	1.265	1.276	10
Resultat	-25	-35	-10
Egenkapital ex statsforskrivning	215	205	-10

- Husleje og ejendomsskatter opskrives med 4 mio. kr. som følge af en mere detaljeret budgettering. Udgifter til husleje kompliceres af, at det p.t. er uafklaret hvad erstatningslokaler for Hamlet kommer til at koste og hvilken erstatning CBS vil opnå for den udskudte ibrugtagning af Hamlet. Niveauet for tomgangsleje er desuden blevet yderligere budgetteret hvilket ligeledes resulterer i en stigning.
- Bygningsdrift opskrives med 9 mio. kr. Heraf kan ca. 4 mio. kr. henføres til aktiviteter som følge af de ekstra 10 mio. kr. til engangsinvesteringer grundet ekstraordinære engangsindtægter i 2013. Den resterende stigning skyldes mere detaljeret budgettering, herunder forskydninger mellem finanskonti. Da ibrugtagelsen af Hamlet samtidig er blevet udskudt, er der i 2014 kapacitet til at iværksætte disse engangsinvesteringer, jf. i øvrigt bilag 2 om resultateffekten af arbejderne på Hamlet-bygningen. Det skal understreges, at det budgetterede niveau for 2014 er lavt ift. det niveau, som det vurderes, at CBS har brug for til at opretholde værdien af den eksisterende bygningsmasse.
- Eksterne bygge og IT specialister opskrives med 3 mio. kr. Merudgiften finansieres af engangsindtægterne fra 2013.
- IT udstyr og software opskrives med 3 mio. kr. Merudgiften finansieres af engangsindtægterne fra 2013.
- Øvrige omkostninger falder med 7 mio. kr. som følge af mere detaljeret budgettering, samt en mere præcis bogføring på de korrekte finanskonti udgiften vedrører.

3. DIALOG OVER EMNET ”DET DANSKE UNIVERSITETSLANDSKAB OG CBS’ ROLLE – FORVENTNINGER OG MULIGHEDER”

Rektor har inviteret de to uddannelses- og forskningsordførere fra Socialdemokraterne, Mette Reissmann, og Venstre, Esben Lunde Larsen, til dialog med bestyrelsen. Formålet med dialogen er primært at høre repræsentanterne fra Folketinget’s syn på sektoren. Program for dialogen/besøget findes i bilag 3.1.

Formandsskabet har ønsket lidt baggrundsinformation om de to ordførere, herunder politiske udmeldinger. I bilag 3.2 findes korte CV’er på de to ordførere. Derudover er der også vedhæftet en kronik af Esben Lunde Larsen. Det har i sagens natur ikke været muligt at finde tilsvarende politiske markeringer fra et af regeringspartiernes ordfører.

De to dominerende politiske temaer vedr. universiteterne har i dette efterår og vinter været SU-forliget/fremdriftsreformen og ministerens oprettelse af et udvalg for kvalitet, relevans og sammenhæng i uddannelserne (se kommissorium og sammensætning i bilag 7.3). Der vides på nuværende tidspunkt ikke meget om ”kvalitetsudvalgets” arbejdsprogram udover, at de har henvendt sig vedr. en survey blandt studieledere (med fokus på de regler, som i dag sætter rammer for uddannelsernes arbejde med kvalitet, relevans og sammenhæng). En hjemmeside for udvalget forventes offentliggjort i indeværende uge.

Den pt. varmeste kartoffel på universitetsområdet er den fremdriftsreform (studerende hurtigere igennem), der blev vedtaget med sommerens SU-forlig. Bestyrelsen har tidligere hørt om studietidsreduktionsmodellen, der påfører hvert enkelt universitet et reduktionsmål for den gennemsnitlige studietidsgennemførsel (se i øvrigt bilag 7.4 vedr. korrespondance med styrelsen vedr. udregning studie gennemførsel/”normår”). Aktuelt debatteres det andet ben af reformen offentligt: Det andet ben er en ”fremdriftspakke”, hvis formål er at give universiteterne og de studerende strukturelle rammer, der understøtter hurtigere gennemførsel. Pakken indeholder bl.a. begrænsning af de studerende mulighed for orlov og automatisk tilmelding til kurser og eksamener svarende til fuld ECTS-belastning. Universiteterne har i forbindelse med høring over de bekendtgørelser, der teknisk implementerer fremdriftspakken, foreslået at reformen udskydes et år for eksisterende studerende. De sidste sider af bilag 3.2 indeholder information fra rektorkollegiet om fremdriftspakken.

- Bilag:
- 3.1 Program for dialog-session med Mette Resimann og Esben Lunde Larsen på CBS bestyrelsens møde d. 16. december 2013
 - 3.2 Baggrundsinformation til bestyrelsen

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2013



**Program for dialog-session med Mette Resimann og Esben Lunde Larsen
på CBS bestyrelsens møde d. 16. december 2013**

29. november 2013

AJP

Formål:

Dialogen er tænkt som en uformel menings- og vidensudveksling mellem repræsentanter fra "ejerne" af universitetet, dvs. Folketinget og "forvalterne" af de beføjelser og opgaver universitet har, dvs. bestyrelsen og direktionen.

De to ordførere er inviteret som repræsentanter for hhv. det største regeringsparti og det største oppositionsparti.

Tanken er, at sessionen skal gøre CBS' ledelse klogere på det politiske syn på sektoren, herunder forventninger, krav og ønsker de kommende år, samt gøre ordførerne klogere på ledelsens syn på aktuelle og langsigtede tendenser og udfordringer for specifikt CBS, men også for sektoren som helhed.

Format:

Formen vil være en "rundbordssamtale", hvor ordførere, bestyrelse og direktion fører en "løse struktureret" dialog henover mødebordet. Den "løse struktur" består i, at de to ordførere på forhånd vil blive stillet to spørgsmål/emner som de hver især giver en kort indledning af sessionen med. Ordførerne vil også blive tilbudt at sende spørgsmål til CBS på forhånd. Herefter debat baseret på de indledende spørgsmål og oplæg.

CBS vi på sin side have forberedt indlæg; ét ved studentervalgt medlem af bestyrelsen (om studenterperspektiv på universitetslivet i dag) og ét ved medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen (om værdien af forskningsbaseret undervisning).

Ideelt set skabes et rum for åben og fortrolig dialog, hvor kun overordnede og generelle pointer refereres i mødets referat – det er ikke meningen, at hverken ordførere eller bestyrelse/direktionen efterfølgende skal "holde hinanden op" på udsagn og tanker fremført på bestyrelsesmødet. Det skal være muligt at tale frit, dog vil det ikke være formålstjenesteligt at lukke mødet, da det vil kunne føre til mytedannelse om dialogens formål og indhold. Det må derfor forventes at CBSobserver (CBS' universitets-web-avis) vil være til stede.

Tidspunkter:

12.50-13.10 Frokostbuffet med bestyrelsen

13.15-15.00 Dialog med bestyrelsen over emnet "Det danske universitetslandskab og CBS' rolle – forventninger og muligheder"

13.15 Formanden byder velkommen og indleder

13.20 Rektor indleder med kort oplæg

13.25 Mette Reismann indledende indlæg

13.35 Esben Lunde Larsen indledende indlæg

Ca. 14.10 Anne Mette Larsen kort indlæg om at studere på CBS

Ca. 14.30 David Lando kort indlæg om forskningsbaseret undervisning

14.50 Opsamling og afrunding ved Formand og rektor

Spørgsmål til ordførerne:

1. Hvor ser du, at universitetssektoren bevæger sig hen – hvad vil være de fremtidige indsatsområder, nu hvor fx 25%-målsætningen er opnået, fusionerne er implementeret og globaliseringsforliget udløbet?

2. CBS har en vision om, at Købehavnsområdet skal spille en særlig rolle som samfundsøkonomisk vækstmotor i Danmark, svarende til andre vidensregioner i den globale økonomi. Her tænkes på globale regioner som hubs eller clusters for videnudvikling. De stærkeste globale vidensregioner (fx San Francisco/Silicon Valley, Schweiz, Baden-Württemberg, Finland, Massachusetts, London, Singapore) er alle kendetegnet ved at have globalt stærke og anerkendte såvel teknisk, natur- og sundhedsvidenskabelige universitetsmiljøer, og dertil tillige mindst én globalt anerkendt og toneangivende Business School. Derudover er vidensregionerne karakteriseret ved, at forsknings- og videnstunge globalt opererende virksomheder etablerer sig fysisk i regionen, særligt drevet af den afgørende adgang til høj-kvalificeret og -specialiseret arbejdskraft. Der er evidens for, at en sådan kombination af vidensinstitutioner er med til at skabe det stærke og videnbaserede erhvervsliv i regionerne, sådan som det allerede i nogen grad ses i Københavnsområdet (ex Medico-/LIFE-science området). Efter CBS' opfattelse foreligger der i Danmark et endnu uudnyttet potentiale i et væsentligt tættere samarbejde mellem CBS, DTU og KU om initiativer, der er direkte relateret til regionens - og Danmarks - vækst- og udviklingspotentiale. Dvs. ved at kombinere den stærke internationale og kommercielle kompetence på CBS med DTU og KU's meget anerkendte teknisk-, natur- og sundhedsvidenskabelige viden og kompetencer.

Hvad er dit syn på en sådan vision – set med politiske briller? Og hvad skal der efter din mening i givet fald til for at realisere den?

Med venlig hilsen

Per Holten-Andersen
Rektor

Reissmann, Mette

MF

Socialdemokratiet
Medlem af Folketinget

Adresse

Østerled 3, 1. th., 2100 København Ø

E-mail adresse

mette.reissmann@ft.dk

Hjemmeside

<http://www.mettereissmann.dk>



Mette Reissmann, født 4. okt. 1963 i Esbjerg, datter af pensioneret skibsfører og overlærer Gøsta Reissmann og pensioneret forstander Eva Reissmann.

Medlemsperiode

Folketingsmedlem for Socialdemokratiet i Københavns Storkreds fra 15. sep. 2011. Kandidat for Socialdemokratiet i Valbykredsen fra 2003.

Parlamentarisk karriere

Forbrugerordfører, Christianiaordfører fra 2011, forsknings- og uddannelsesordfører og turismeordfører fra 2013. Formand for By- og Boligudvalget fra 2011. Medlem af Retsudvalget, Kommunaludvalget, Transportudvalget, Erhvervs-, Vækst- og Eksportudvalget og Udvalget for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser fra 2011. Stedfortræder i Europarådets Parlamentariske Forsamling fra 2011.

Uddannelse og erhverv

Cand.merc.jur., Copenhagen Business School 1987-1989. HA(jur.), Copenhagen Business School 1984-1987. Samfundssproglig student, Esbjerg Statsskole 1979-1982.

Tv-vært, Luksusfælden, TV3 2007-2011. Juridisk direktør, GE Money Bank 2005-2007. Direktør, Forbruger Europa 2003-2005. Salgschef, Forbrugerinformation 2000-2003. Selvstændig, Forbrugerconsult ApS fra 2000. Jurist, Forbrugerrådet 1995-2000. Jurist, lokale pengeinstitutter 1992-1995. Økonomisk konsulent, Hafnia Forsikring 1989-1992.

Tillidshverv

Medlem af Københavns Borgerrepræsentation 2010-2011, politisk ordfører for byrådsgruppen. Medlem af Trygfondens Repræsentantskab fra 2010. Medlem af Domeas bestyrelse og Folketingets Erhvervsklub fra 2012.

Publikationer og andet

Har skrevet »Beskyttelse af forbrugernes personoplysninger«, Nyt Juridisk Forlag, 2001, »Styr din økonomi«, Nyt Juridisk Forlag, 2010, og »Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR, forbrugere, lovgivning og medier«, Lindhardt og Ringhof, 2011. Redaktør af håndbogen »Social Ansvarlighed«, Forlaget Andersen, 2005. Klummeskribent på Penge og Privatøkonomi. Har skrevet flere artikler om emnerne CSR, etik, forbrugerpolitik og privatøkonomi.

Larsen, Esben Lunde

Cand.theol, ph.d.

Venstre
Medlem af Folketinget

Adresse

Nørresande 9, 6960 Hvide Sande

E-mail adresse

vesll@ft.dk

Blog m.m.

<http://www.esbenlundelarsen.dk>



Esben Lunde Larsen, født 14. nov. 1978 i Skjern, søn af landmand Knud Helge Larsen og kontorassistent Anna Grethe Larsen.

Medlemsperiode

Folketingsmedlem for Venstre i Vestjyllands Storkreds fra 15. sep. 2011.
Kandidat for Venstre i Ringkøbingkredsen fra 2008.

Parlamentarisk karriere

Forskningsordfører fra 2012. SU-ordfører 2011-2013. Medlem af Europaudvalget, Miljøudvalget fra 2013, Udvalget for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser, Udvalget for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri og Udvalget for Landdistrikter og Øer fra 2011. Medlem af bestyrelsen for Venstres folketingsgruppe fra 2011.

Uddannelse og erhverv

Postdoc, Aarhus Universitet fra 2013. Ph.d., Københavns Universitet 2008-2012.
Cand.theol., Københavns Universitet 2001-2008.

Politisk medarbejder, Venstres folketingsgruppe, Christiansborg 2001-2007.
Efterskolelærer, Sædding Efterskole 1998-1999.

Tillidshverv

Medlem af Handels- og Turistrådet i Ringkøbing-Skjern Kommune fra 2005.
Medlem af byrådet i Ringkøbing-Skjern Kommune fra 2006, viceborgmester fra 2009, formand for videnudvalget fra 2009, næstformand for økonomi- og erhvervsudvalget 2009-2013. Medlem af Erhvervsrådet i Ringkøbing-Skjern Kommune fra 2009.

Publikationer og andet

Forfatter til artiklen »Var Menneske Først og Kristen så en mageløs opdagelse?« i »Menneske først - og hvad så?«, Vartovbogen 2011/2012. Redaktør af »Fri, friere, Grundtvig«, Forlaget Vartov, 2011.

KRONIKKEN

Kvalitet handler om ånd og dannelse

Uddannelse. Det er forstemmende, at regeringen har brug for en ekspertgruppe for at kunne definere kvalitet. Noget så politisk som kvalitet i uddannelsessystemet bør ikke overlades til eksperter, men til politikere.

AF ESSEN LUNDE LARSEN,

MF (V), uddannelses-
og forskningsordfører



Albert Einstein sagde engang følgende: »Alt, hvad der kan tælles, tæller ikke nødvendigvis, og alt, hvad der tæller, kan ikke nødvendigvis tælles.«

Man får lyst til at minde uddannelsesminister Morten Østergaard (R) om dette citat, efter at DR2 forleden kunne påvise en skræmmende mangel på engagement og kvalitet i uddannelsessystemet, men også efter at ministeren har åbnet et nyt kvalitetsbal inden for den danske uddannelsessektor. Ministeren har nedsat en ekspertgruppe, der skal vurdere kvalitet og relevans i det danske uddannelsessystem. Gruppen skal barsle med flere rapporter, som vi politikere derefter kan se igennem og eventuelt handle ud fra. Derudover skal ekspertudvalget bibringe os en definition på kvalitet, der skal ligge til grund for anbefalingerne. Målet er, at Danmark ikke må miste et eneste job, fordi vi ikke har de rette kvalifikationer.

Udgangspunktet for ministerens kvalitetsdebat er en anelse anløben.

■ For det første er den ikke iværksat af ministerens egen institution for kvalitetssikring, Danmarks Akkrediteringsinstitution. Det ville ellers have været naturligt, at man herfra råbte vagt i gevær, hvis akkrediteringsinstitutionen så tendenser til manglende kvalitet og forskningshøjde i den danske uddannelsessektor.

■ For det andet har ministeren ingen dokumentation fremlagt for, at kvaliteten falder, men igangsætter alligevel arbejdet. Det bekymrende i den forbindelse er, at formuleringen om kvaliteten i kommissoriet for ekspertudvalgets arbejde er så vag, at uddannelsernes kvalitet bliver kvantificeret som så meget andet i dette samfund.

■ For det tredje ser det ikke ud til, at ministeren har spurgt de ansvarlige for kvaliteten i uddannelsessektoren om, hvad deres opfattelse er. Vi har stort set intet hørt om kvalitetsproblemer fra rektorer eller bestyrelsesformænd. Ej heller fra deres videnskabelige medarbejdere, hvoriblandt der findes eksperter inden for universitetsdidaktik og kvalitetssikring. Det er trods alt deres ansvar i det daglige. Spørgsmålet er, om disse gode folk ikke tør sige det højt eller ikke kan finde sammen om at sige det i flok. Det kunne i sig selv være et tegn på, at en ny statslig »afhængighedskultur« har overdøvet universiteternes tidligere – også selvforståede – autonomi.

Nu er der jo ingen, som kan have noget imod, at vi diskuterer kvalitet og relevans. Ja, faktisk har de borgerlige partier kort efter sommerferien indkaldt uddannelsesministeren til en forespørgselsdebat i Folketinget om netop kvalitet i uddannelsessystemet for at høre, hvad ministeren forstår ved kvalitet. Ikke mindst set i lyset af masseoptaget på universiteterne, udfordringer i gymnasieuddannelsen samt konfliktende incitamentsstrukturer i den statslige styring. Det er imidlertid en anelse forstemmende, at regeringen har brug for en ekspertgruppe for at kunne definere kvalitet. Noget så politisk som kvalitet i uddannelsessystemet bør ikke overlades til eksperter. Det bør håndteres af politikere, der brænder for at forandre det danske samfund med uddannelse, dannelse og oplysning som redskaber.

Venstre er ikke i tvivl om, hvad kvalitet i uddannelsessystemet består af.

■ For det første handler kvalitet om ånd og almen dannelse. Den enkelte studerende skal dannes gennem uddannelse til at kunne forstå sammenhænge i et historisk og kulturelt perspektiv. Mennesket er ikke støv alene. Det gennemtrænges af ånd, som Grundtvig skrev. Derfor handler det grundlæggende om at blive uddannet til det liv, man skal leve som myndiggjort borger, hvor man tager ansvar for sig selv og sine, men også for det samfund, man er borger i. Åndrigheden kan ikke tælles, men er altafgørende for resultatet i sidste ende. Derfor er det også bekymrende, hvis ministerens kvalitetsprojekt bliver indsnævret til djøficede kategorier, som kun kan tælles, måles og vejes.

Dannelse som en del af uddannelsen bidrager til, at man bli-



Studerende må betragtes som individer, der tager en håndværksuddannelse, skriver Esben Lunde Larsen. Arkivfoto: Scanpix



Det klinger hult, når ministeren går i byen med ønsket om at hæve kvaliteten, når selv samme minister hverken evner at definere kvalitet eller iværksætte tiltag til fremme af selv samme.

ver et livsdueligt menneske, der har muligheden for at forandre egen livssituation. Det er Venstres udgangspunkt – livsdueligheden – for danske elever og studerende: At dannelse i uddannelsen bidrager til livsduelighed, og at livsdueligheden bidrager til frihed. Spørgsmålet bliver da, hvilken dannelse der skal til for at blive et livsdueligt menneske? Svaret er enkelt. Det handler om måden, man forholder sig til stoffet, sig selv og andre mennesker på. Dannelse er ikke blot en videnskategorier. Nej, det er en forholdelsesmåde. Der er almindelse i form af livsduelighed, demokrati og medborgerskab, og der er professionsdannelse i form af arbejdsduelighed og virksomhedsforståelse. Begge er væsentlige, men almindelsen er forudsætningen for professionsdannelsen.

■ For det andet handler kvalitet om faglig kunnen. Studerende må betragtes som individer, der tager en håndværksuddannelse. Man skal være i stand til at håndtere de grundlæggende metodiske redskabsfag for at blive kvalitativt uddannet. Det handler om akademisk og professionsorienteret håndværk med faglighed som omdrejningspunkt. Her må overliggeren altid sættes højt af undervisere og uddannelsesinstitutioner. Derudover er den forskningsbaserede undervisning altafgørende for kvaliteten. Det er nødvendigt, at de studerende møder de dygtigste forskere i form af undervisere så tidligt som muligt på studiet, så de udfordres maksimalt og får dygtige forbilleder.

Kvaliteten kan derudover måles i den studerendes evne til at tænke selvstændigt, kritisk reflekterende og tværdisciplinært med indsigt i forskellige fagligheder. Til at understøtte dette er den enkeltes selv-ansvarlighed helt afgørende. I Danmark får man ikke en uddannelse. Den tager man. Her er den studerendes selvdisciplin væsentlig for resultatet. Derfor må uddannelsesinstitutionerne og underviserne anspore til selvstændighed blandt de studerende. Udfordre potentialet og kreativiteten, for viden er ikke anvendelig uden kreativitet og forståelse af sammenhænge.

■ For det tredje handler kvalitet om, at den studerende tilegner sig evnen til at kunne forvalte sin viden og kunnen nationalt og internationalt. Uanset om det er som ansat i en virksomhed eller som forsker, der publicerer artikler eller bidrager på konferencer. Den danske uddannelsesverden befinder sig ikke på en ø, men må kunne indgå i internationale sammenhænge. Derfor er kvalitet at kunne gøre sig uddannelsesmæssig relevant nationalt såvel som internationalt.

Når ministeren er optaget af kvalitet og relevans, kan det undre, at ministeren ikke iværksætter initiativer til at højne kvaliteten. En god anledning havde været fordelingen af forskningsreserven i forbindelse med dette års finanslovsforhandlinger. Her kunne ministeren have spillet ud med en pulje til at løfte talentudviklingen i uddannelsessystemet eller ph.d.-skolernes rammevilkår på de danske universiteter. I stedet valgte ministeren at prioritere et uigennemtænkt og populistisk forskerprogram til at fremme en mere ligelig køns sammensætning af forskningsmiljøerne i Danmark. Pris 110 mio. kr. Tænk, hvor megen kvalitet og relevans, man kunne have fået for de penge! Derudover kunne ministeren ophæve ECTS-loftet på de danske universiteter, der betyder, at dygtige studerende ikke kan tage flere fag, selv om de gerne ville. Ligesom ministeren havde muligheden for at opstille karakterkrav og fastsætte optagelsessamtaler som en del af den nye pædagoguddannelse, men også her undlod ministeren at handle. Det klinger hult, når ministeren går i byen med ønsket om at hæve kvaliteten, når selv samme minister hverken evner at definere kvalitet eller iværksætte tiltag til fremme af selv samme.

Nu afventer vi eksperternes dom over kvaliteten i det danske uddannelsessystem. Lad os håbe, at eksperterne husker på Einsteins ord om, at alt, hvad der kan tælles, tæller ikke nødvendigvis, og alt, hvad der tæller, kan ikke nødvendigvis tælles. Ånd kan ikke kvantificeres!



Sagsfremstilling til møde i Rektorkollegiet den 17. december 2013

Fremdriftspakken

Anledning: Der har været markant medieopmærksomhed på konsekvenserne af fremdriftspakken, som der p.t. er forhandlinger om at udskyde.

Sagsfremstilling: De syv bekendtgørelser med relevans for fremdriftspakken har været i høring, og Uddannelsesministeriet arbejder på at formulere de endelige bekendtgørelser.

Der har været særligt fokus på, at de studerende fra den 1. september 2014 skal tilmeldes fag og prøver svarende til 60 ECTS pr. studieår – uanset om de studerende dumper en eller flere eksaminer. Dvs. at de studerende, hvis de kommer bagud, skal indhente de ikke-beståede ECTS-point oven i 60 nye ECTS-point.

Muligheden for supplerung til kandidatuddannelserne begrænses til 15 ECTS, som universiteterne fremover selv skal finansiere. Det forventes at medføre et fald i optaget af særligt professionsbachelorstuderende – i hvert fald i en overgangsperiode.

Derudover har der fra universiteternes side været stort fokus på de administrative omkostninger og det forventede øgede pres på studienævnene i forbindelse med revidering af studieordninger, et øget antal dispensationsansøgninger og et øget antal orlovsansøgninger.

Uddannelsesgruppen har drøftet implementeringen af fremdriftspakken, og flere vurderer, at det er urealistisk at implementere de massive ændringer samt informere og inddrage de studerende i rimelig tid, inden ændringerne træder i kraft. Danske Universiteter har i høringssvar af 11. november 2013 opfordret til, at man udsætter hele eller dele af reformpakken (høringssvaret er meddelelse e i mødematerialets meddelelsesliste). Danske Universiteter har også sendt et brev til Morten Østergaard den 4. december 2013, i hvilket man anmoder om, at implementeringen af fremdriftsreformen udskydes. Det forlyder, at der i de kommende dage vil være politiske forhandlinger om fremdriftsreformen.

Indstilling: Det indstilles, at Rektorkollegiet drøfter implementeringen af fremdriftspakken.

Bilag:

- Brev til Morten Østergaard af 4. december 2013

Sagsbehandler:

5. december 2013
Michala Tomra

Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående
Uddannelse
Uddannelsesminister Morten Østergaard
Slotsholmsgade 10
1216 København K

Fiolstræde 44, 1. th.
1171 København K
Tlf. 33 36 98 05
Fax 33 36 98 26
www.dkuni.dk

4. december 2013
J.nr. 2013-5101-09
NB
Dir. tlf. 33 36 98 09
nb@dkuni.dk

Kære Morten Østergaard

Jeg skriver til dig i forbindelse med den seneste tids debat om implementeringen af fremdriftspakken.

Som jeg fortalte ved mødet mellem ministeriet og Rektorkollegiet den 12. november, støtter de danske universiteter det politiske mål om, at studietiden skal reduceres med 4,3 måneder i 2020. Vi er også indforstået med, at der med fremdriftspakken lægges op til, at en del af uddannelsesmidlerne frem mod 2020 bindes til indfrielsen af dette mål.

Til gengæld har universiteterne et stort ønske om, at implementeringen af fremdriftspakken primært for de eksisterende studerende kan skubbes til 1. september 2015. Udskydelsen af implementeringen af fremdriftspakken kan underbygges med, at SU-reformens studieintensiverende bestemmelser først træder i kraft fra 2016.

Danske Universiteter vil meget gerne anvende en udskydelse af fremdriftsreformens implementering til at skabe tid til en politisk drøftelse af de dele af reformen, der fremstår uhensigtsmæssige og bureaukratiske. Der kan eksempelvis arbejdes for en fast dispensationspraksis ift. udlandsophold og praktik, så vi undgår stærkt administrativt belastende ansøgningsprocesser og -behandlinger. Man kan også se på bedre muligheder for at lade ikke-beståede fag indgå i næste års/semesters fagpakke. Det vil være særligt betydningsfuldt for såkaldte forudsætningsfag.

Endelig vil en udsættelse også betyde, at de omfattende ændringer af studieplaner, der er nødvendige i flere sammenhænge, kan blive behandlet i studienævnene, som foreskrevet i universitetsloven.

Jeg ser frem til en fortsat dialog med dig og ministeriet om en hensigtsmæssig indfasning af fremdriftspakken.

Med venlig hilsen



Jens Oddershede

4. BUDGETOPFØLGNING OG ÅRSRAPPORT 2013 - DRØFTELSE

a. Q3 budgetopfølgning

Direktionen præsenterer med henblik på bestyrelsens godkendelse 3. kvartalsbudgetopfølgning (med forbrug til og med oktober).

Hovedkonklusionen på udviklingen fra seneste budgetopfølgning (Q2½, oktober) til denne opfølgning er, at forventningen til årets resultat reduceres med 15 mio. kr. til et underskud på 30 mio. kr. Det skyldes overordnet to forhold: dels ekstraordinær udgiftsreduktion på 10 mio. kr., dels reelt reduceret aktivitet for ca. 5 mio. kr. De nærmere bevægelser fremgår af bilag 4.1.

Budgetopfølgningen fremlægges med henblik på at holde bestyrelsen orienteret om den økonomiske udvikling og godkende eventuelle væsentlige økonomiske tiltag.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender budgetopfølgningen

Bilag:

4.1 3. kvartalsopfølgning 2013

b. Synopsis ledelsesberetning årsrapport 2013

I bilag 4.2 fremlægges synopsis for ledelsesberetningen i årsrapport 2013 med henblik på bestyrelsens input og kommentarer. Givet den korte produktionstid tager beretningen (og årsrapporten i det hele taget) udgangspunkt i struktur og format for årsrapport 2012 som bestyrelsen fandt havde et passende format.

Synopsen indeholder i punktform de historier/begivenheder som tænkes omtalt i beretningen. Synopsen indeholder ligeledes de tabeller og figurer som planlægges at indgå i beretningen. Tabeller og figurer er kun opdateret med 2013-tal de steder, hvor tal/data for 2013 foreligger – øvrige tabeller fremtræder for nuværende med 2012-tal.

Bestyrelsens input og kommentarer vil blive indarbejdet i den endelige beretning som bestyrelsen får lejlighed til at kommentere ved en kort skriftlig høring inden godkendelse på bestyrelsens møde i februar.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter og kommenterer synopsen

Bilag:

4.2 Synopsis årsrapport 2013

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2013



3. kvartalsopfølgning 2013

I dette notat redegøres for tredje kvartalsopfølgning 2013. Det skal bemærkes, at forbruget er angivet til og med oktober, således at rapporten giver det mest opdaterede billede. De budgetansvarliges indmeldinger baserer sig på forbruget til og med september. Idet bestyrelsen på sit møde i oktober modtog en økonomistatus pr. september måned (Q2½), baseret alene på centralt udarbejdede prognoser, redegøres i denne rapport for afvigelserne ift. prognosen angivet i statusrapporten kaldet Q2½.

25. november 2013

Budgetafdelingen

Ændringer i forhold til Q2½ prognosen

Hovedkonklusionen på udviklingen fra Q2½ til denne opfølgning er, at forventningen til årets resultat reduceres med 15 mio. kr. til et underskud på 30 mio. kr. jf. tabel 1 nedenfor. Det skyldes overordnet to forhold: dels ekstraordinære udgiftsreduktion på 10 mio. kr., dels reelt reduceret aktivitet for ca. 5 mio. kr. De 5 mio. kr. skal ses ift., at der har været budgetteret konservativt ift. at holde det samlede forbrug inden den maksimale udgiftsramme på -50 mio. kr.

Hovedbevægelserne i forhold til Q2½ prognosen er som følger:

Indtægter

- Basisforskningsmidler opskrives med 1 mio. kr. som følge af, at Uddannelsesministeriet har lukket en konto, der tidligere blev anvendt til forskningsrådgivning. I forbindelse med ny lov om ændring af forskningsrådgivning fra 2010 overføres overskydende midler til universiteterne. CBS er ikke tidligere blevet orienteret om, at kontoen ville blive lukket.
- Eksternt finansierede projekter opskrives med 1 mio. kr. som følge af den decentrale gennemgang af prognosen.
- Studerendes deltagerbetaling opskrives marginalt med 1 mio. kr. som følge af marginalt større deltagerbetaling end forventet ved september status.

Udgifter

- VIP løn nedskrives med 3 mio. kr. grundet langsommere ansættelse samt større omsætning end forventet.
- Feriepengehensættelsen forventes at blive ca 2 mio. kr. højere end angivet i Q2½, idet indsatsen for at få afviklet ferie i 2013 ikke har haft den fulde forventede effekt. Tiltag for at reducere udestående ferie fortsættes i 2014.
- Udgifter til husleje og ejendomsskatter nedskrives med knap 7 mio. kr. som følge af to forhold: 1) CBS har fået medhold i at ejendomsværdien for Kilen har været vurderet for højt i et antal år, og CBS har fået refunderet næsten 5 mio. kr. Heraf var 3 mio. kr. indeholdt i Q2½ baseret på en prognose. Således udgør udgiftsreduktionen ift. Q2½ godt 2 mio. kr. 2) CBS igennem årene betalt a conto for vedligehold af Porcelæns Haven. Regnskabet for faktisk vedligehold er nu gjort op, hvilket har resulteret i en tilbagebetaling på 4,5 mio. kr. til CBS. Der er således tale om ekstraordinære engangsindtægter.

- Bygningsdrift og vedligehold opskrives marginalt med 2 mio. kr., som følge af den decentrale gennemgang af prognosen.
- Konferencer og tjenesterejser nedjusteres med 4 mio. kr. som følge af reduceret aktivitet i efteråret.
- Konsulentanvendelse forventes opjusteret med 3 mio. kr., hvilket dels kan henføres til ekstra tiltag ifm. projektet omkring udbygning af Solbjerg campus (volumestudier, trafikanalyse mv.), dels som følge af den decentrale gennemgang af porteføljen.
- IT udstyr og software nedskrives med 5 mio. kr., hvilket kan henføres til to forhold: dels ekstraordinær tilbagebetaling fra Undervisningsministeriets IT (UMIT), der drifter og udvikler det studieadministrative system STADS, dels lavere fremdrift i en række it-projekter end forventet. Tilbagebetalingen fra UMIT på ca. 2 mio. kr. er udtryk for, at UMIT ikke har gennemført den forudsatte udvikling af STADS i 2013, hvilket må anses som problematisk, idet CBS og andre danske universiteter efterspørger de funktionaliteter, som UMIT havde planlagt at udvikle.
- Under fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte, kontorhold samt bøger, tidsskrifter og trykning forventes marginale ændringer, der samlet giver et forøget forbrug på 1 mio. kr.
- Øvrige nedskrives med 2 mio. kr. Der skyldes primært, at der som følge af oprettelsen af økonomisupporten ses større præcision i konteringen og således i mindre grad anvendelse af kontoen "øvrige".

Tabel 1: Økonomiopfølgning fordelt på arter

Q3 Prognose mio. kr. løbende pl.	Jan-okt 2013	Jan-okt 2012	Budget 2013	Q2 ½ prognose	Q3 prognose	Afvigelse Q2 ½ vs. Q3	Regnskab 2012
Indtægter							
Taxametertilskud	570	570	631	600	600	0	599
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	285	285	320	319	319	1	322
Eksternt finansierede projekter	65	67	92	94	95	1	95
Studerendes deltagerbetaling	161	150	157	160	161	1	150
Øvrige indtægter	37	36	54	60	60	0	64
Indtægter i alt	1.118	1.108	1.252	1.233	1.235	3	1.229
Omkostninger							
Lønomkostninger							
Lønomkostninger SLS - VIP	344	309	426	420	417	-3	377
Lønomkostninger SLS - DVIP	80	79	96	98	98	0	96
Lønomkostninger SLS - TAP	239	228	295	289	289	0	274
Lønomkostninger SLS - Øvrige	0	1	7	7	9	2	6
Lønomkostninger i alt	663	617	824	814	813	-1	753
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	80	82	97	89	82	-7	95
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	46	41	73	63	65	2	60
Konferencer og tjenesterejser	44	39	61	62	58	-4	54
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	28	21	31	35	38	3	28
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	10	8	12	17	18	1	15
IT-udstyr og software	22	42	43	37	32	-5	55
Kontorhold	31	31	40	42	43	1	43
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	12	11	20	17	18	1	15
Øvrige	27	28	60	53	51	-2	56
Driftsomkostninger i alt	208	192	273	416	405	-11	421
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	17	21	20	20	20	0	25
Renteindtægter	1	3	5	2	2	0	6
Finansielle omkostninger	20	22	27	29	29	0	33
Kapitalomkostninger i alt	36	40	42	44	47	0	51
Omkostninger i alt	906	848	1.139	1.280	1.265	-15	1.226
Resultat	212	259	113	-45	-30	15	4

Nb. afvigelse skyldes afrundinger

Der er stadig usikkerhed forbundet med prognosen på både indtægtssiden og omkostningssiden, idet såvel en stor del af eksternt finansierede projekter, øvrige indtægter og driftsudgifterne først realiseres i december. Således udstår fortsat realisering af ca. 30 pct. af driftsudgifterne ift. prognosen. Det ses også ved, at resultatet til og med oktober er på 212 mio. kr. ift. et forventet årsresultat på -30 mio. kr.

Resultatforbedring i forhold til tidligere prognose

Som beskrevet ovenfor, har CBS siden seneste prognose modtaget resultatforbedrende engangsindbetalinger. Tabel 2 viser de centrale bevægelser i forhold til sidste prognose.

På indtægtssiden modtog CBS medio november en orientering fra ministeriet om en reservationskonto hos ministeriet skulle lukkes, og balancen ville blive overført til universiteterne. CBS' andel udgør 0,7 mio. kr. På omkostningssiden har CBS modtaget 1) en endelig opgørelse af for meget betalt ejendomsskat, som opskriver niveauet ift. tidligere forventninger med 2 mio. kr. til samlet 5 mio. kr., 2) tilbagebetaling af for meget betalt aconto vedligehold på Porcelænsbåden på 4,5 mio. kr. og 3) ikke-anvendte midler til udvikling af STADS fra UMIT. Samlet set en resultatforbedring på 9,5 mio. kr.

Tabel 2: Uforudsete mer-indtægter og mindre-omkostninger

Element	mio. kr
Basisforskningsmidler - lukning af konto	0,7
Kilen – ejendomsskat retur	2,0
Porcelæns haven – for meget betalt vedligehold	4,5
STADS - tilbagebetaling af ikke forbrugte midler	2,3
I alt	9,5

Det har ikke været muligt at øge forbruget på andre aktiviteter så sent på året, hvorfor engangsbetalinger fører til resultatforbedring. Det foreslås, at disse engangsindtægter anvendes til engangsudgifter i 2014-budgettet, jf. budgetnotat til bestyrelsen.

Omkostninger fordelt på hovedområder

Tabel 3 nedenfor viser omkostningerne fordelt på hovedområder.

Tabel 3: Udgifter fordelt på hovedområde

Hovedområde fordeling mio. kr.	2013 Budget	Q1 prognose	Q2 prognose	Q3 prognose
Indtægter	1.252	1.239	1.235	1.235
Udgifter:	1.302	1.289	1.280	1.265
Uddannelsesområdet	346	352	352	354
Forskningsdekanen	242	239	236	236
Institutter inkl. eksternt finansierede projekter	193	188	189	193
Fællesadministrationen inkl. tværgående udgifter	457	453	444	423
Rektor	12	12	12	12
Strategiske prioriteringer	53	46	48	48
Resultat	-50	-50	-45	-30

Nb. Afvigelser skyldes afrundinger

Stigningen i udgifterne på **uddannelsesområdet** skyldes primært højere aktivitet i efteråret. Den marginale stigning i udgifterne på **institutterne** skyldes lidt højere conferenceaktiviteter. **Forskningsdekanen** forventer samme udgiftsniveau som ved sidste prognose. Faldet i udgiftsniveauet i **fællesadministrationen** skyldes primært fald i udgifterne til husleje, it og øvrige udgifter som beskrevet ovenfor.

Bilag 1: Udvidet indtægtsoversigt

	Aktivitetsgrundlag							Taxametersats (Finanslovens P/L)			2012 Resultat mio. kr.	2013 budget mio. kr.	2013 Q1 mio. kr.	2013 Q2 mio. kr.	2013 Q3 mio. kr.	2014 ramme mio. kr.
	2012 R	2013BUD	2013Q1	2013Q2	2013Q3	2014	2015	2013	2014	2015	P/L 2012	P/L 2013	P/L 2013	P/L 2013	P/L 2013	P/L 2013
Taxamertilskud til uddannelse:											599,0	631	615	606	600	604
Ordinær uddannelse	10.481	11.029	10.941	10.791	10.821	11.055	11.561									
Takst 1	10.052	10.549	10.460	10.310	10.372	10.575	11.081	45.600	45.000	44.214	464	483	479	470	473	476
Efterindberetning					-15						8	11	2	2	-1	0
Takst 2		429	480	480	449	480	480	66.000	65.000	63.722	29	32	32	32	30	31
Efterindberetning											0					
Elitetakst (taxamertillæg)	34,4				39	30		30.295	30.000		1	0	0	0	1	1
Færdiggørelsesbonus (2012-grundlag linie 94)																
Gl. ordning / indfasning af ny																
Bachelorbonus, takst 1	1.661	1.735	1.734,6	1.734,60	1.661	1.772	1.814	28.400	25.585	28.113	50	49	49	49	47	45
Bachelorbonus, takst 2	97	99	99	99,00	88	108	121	41.100	37.036	40.606	4	4	4	4	4	4
Kandidatbonus, takst 1	786	860	860	860,00	812	841	909	15.400	14.032	16.006	12	14	14	13	13	12
Kandidatbonus, takst 2	15	16	16	16,00	15	18	18	22.300	20.313	23.119	0	0	0	0	0	0
Efterindberetning, færdiggørelsesbonus					23			15.400							0	
Færdiggørelsespulje, kandidat																
Udvekslingsstuderende	2.291	2.359	2.359	2.359,00	2.243	2.243	2.243	4.900	4.785	4.692	6	12	9	9	11	11
Ubalance mellem merit og udenlandske stud.					-58			45.600			0				-3	
Udlandsstip.ordningen	377	627	627	627	339	339	339	4.900	4.785	4.692	2	3	3	3	2	2
Åben udd. - UBST (Dag)																
Tompl., Fagspec. kurser m.v.	134	136	136	136	163	138	140	17.200	16.856	16.519	2	2	2	2	3	2
Åben udd. - UBST (EXE)																
Takst 1	279	322	322	322	310	300	300	17.200	16.900	16.562	5	6	6	6	5	5
Takst 2								32.900	32.400	31.664		0	0	0	0	0
Takst 3												0	0	0	0	0
Åben udd. - UVM (DIP)																
HD (incl. Byg.takst)	1.281	1.300	1.300	1.300	1.296	1.296	1.296	12.200	12.200	12.200	15	16	16	16	16	16
ED (incl. Byg.takst)											0	0	0	0	0	0
Uspecificeret indkøbsbesparelse												-1	-1	-1	-1	-1
Basistilskud i alt											322	320	320	319	319	325
Basistilskud til Forskning:											245	253	253	255	256	258
Basisforskning											147	197	197	197	197	204
Særlige forskn.bevillinger											7	2	2	2	2	
Basismidler (Globalisering)											63	33	33	33	33	33
Post.doc-stillinger (Globalisering)											4	4	4	4	4	4
Øget Ph.d.-optag (Globalisering)											17	17	17	17	17	17
Udmøntning af Match-fonden											3					
Præmieringsordning (Globalisering)											2					
Uforbrugte særbevillinger											3					
Udmøntning af ekstraordinære basismidler til forskning													2		2	
															1	
Øvrige Basistilskud direkte til CBS:											77	67	67	64	64	67
Kapitalformål (aftrappes)																
Øvrige formål											78	77	77	77	77	78
Fripladser og stipendier											6	5	5	5	5	5
Administrationsbesparelse											-8	-16	-16	-16	-16	-16
Dispositionsbegrænsning grundet lavere lønudvikling														-3	-3	
Ekstern finansierede projekter (uk95)											95	92	89	94	95	100
STUDERENDES DELTAGERBETALING											150	157	158	159	161	160
Deltagerafgift - USB		50	50			50	50	45.600	45.000	44.214	4	3	3	3	3	2
Deltagerafgift - Dag											2	2	2	2	2	2
Deltagerafgift - EXE											71	81	82	83	85	84
Deltagerafgift - DIP											73	71	71	71	71	72
ØVRIGE INDTÆGTER											64	54	58	58	60	51
Øvrige driftsindtægter og tilskud											52	47	51	51	51	51
Indtægt fra E-business		123	123			160	123	123	54.523		10	7	7	7	9	0
Kommerciel virksomhed											2					
Total											1.229	1.252	1.239	1.235	1.235	1.241



årsrapport 2013

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

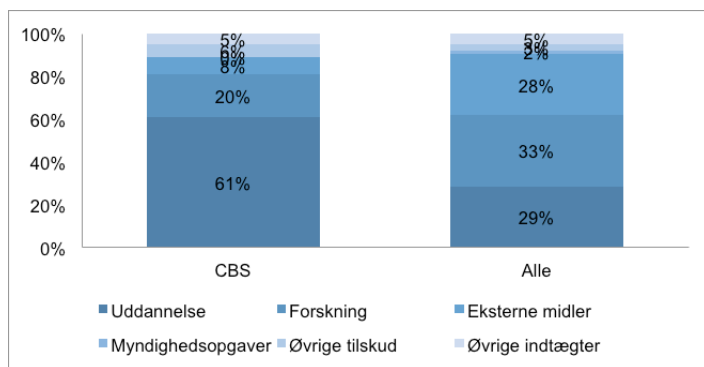
INDHOLD

VIRKSOMHEDSPROFIL	X
LEDELSESBERETNING	X
Hoved- og nøgletal	X
TILFREDSHED MED CBS	X
INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING	X
UDDANNELSE	X
Oversigt over uddannelser	X
FORSKNING	X
Oversigt over institutter	X
ADMINISTRATION	X
FORSKNINGSFORMIDLING	X
UNIVERSITY GOVERNANCE	X
PÅTEGNINGER	X
REGNSKAB	X
NOTER TIL REGNSKABET	X
SUPPLERENDE REGNSKABSOPLYSNINGER	X
AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2012	X

VIRKSOMHEDSPROFIL

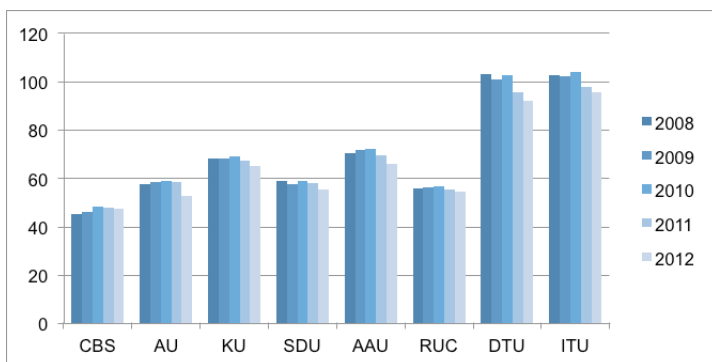
Alle figurer illustrerer CBS' nøgletal ift. sektoren samlet.

INDTÆGTSKILDER PR. 2012



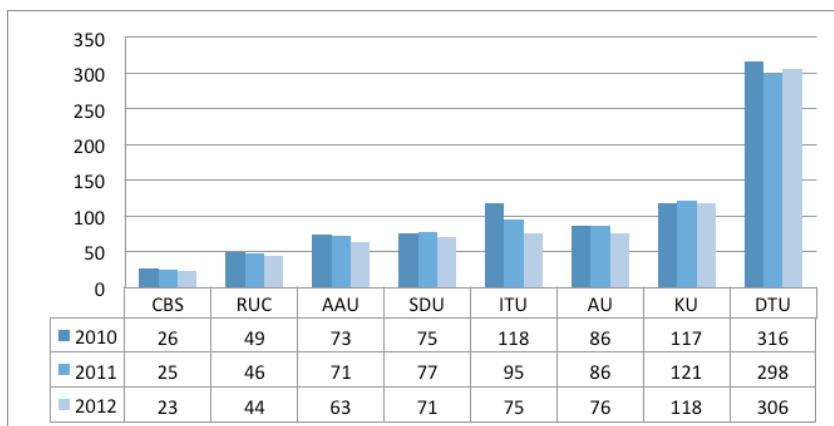
Kilde: Danske Universiteters nøgletal, 2012

TAXAMETERILSKUD PR. STÅ (1000 KR.)



Kilde: Danske Universiteter

FORSKNINGSBASISBEVILLING PR. STÅ I FORHOLD TIL ANDRE UNIVERSITETER (1000 KR./STÅ)



Kilde: Danske Universiteters nøgletal

FACTS & FIGURES

	2009	2010	2011	2012	2013	Ændringer mellem 2012 og 2013 i %
Antal studerende (bestand):						
Bachelor*	6.401	6.560	6.973	7.074	7.333	4%
Kandidat	6.771	7.635	8.400	8.813	9.326	6%
Diplom	3.163	3.034	2.986	2.994	3.125	4%
Executive	675	809	905	1.118	1.035	-8%
Antal CBS-studerende på udlandsophold	1.000	1.165	1.288	1.437	1.494	4%
Antal udenlandske studerende (dagudd.)	1.903	2.415	2.942	3.106	3.477	11%
Antal ph.d.-studerende	192	202	210	258		
Antal medarbejdere (headcount)**	2.330	2.385	2.380	2.359		
VIP (videnskabeligt personale)	566	594	614	690		
DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale)	720	797	792	730		
TAP (teknisk-administrativt personale)	662	628	617	549		
Studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	403	366	357	392		
Antal udenlandske forskere fastansat på CBS***	26	68	78	96		
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	390	329	335	333		
Antal corporate partnere	23	20	20	28		

NOTER:

* Bestanden er eksklusiv japansk propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse).

** Bemærk at summen af VIP, DVIP og TAP kan være større end den anførte total. Dette skyldes, at nogle medarbejdere både tæller som TAP og VIP.

*** Stigningen i antallet af udenlandske forskere ansat på CBS i 2010 skyldes dels, at man i de foregående år ikke har medtaget professorer med særlige opgaver som fastansatte, og dels, at der er blevet ansat flere udenlandske lektorer og professorer i 2010. Disse to faktorer medfører den markante stigning på over 50 %.

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

- Underskud pga. den aktivitetsudvidelse, der blev besluttet i 2011. Planen om at nedbringe egenkapitalen frem mod 2015 følges.
- Reduktion af studietiden (SU-forliget) giver potentiel økonomisk gevinst.
- Det gør CBS for at imødekomme reduktion af studietiden.

Eftersyn af forretningsmodel

- Nuværende forretningsmodel er ikke bæredygtig på længere sigt.
- Muligheder for at udvide forretningsområder bliver drøftet i bestyrelsen.

Institutledere har skiftet reference

- Ændringen understreger ansvarsfordelingen og skaber et tættere samarbejde om den overordnede ledelse.

Vokseværk giver lokaleudfordringer

- På kort sigt er en del af løsningen nye auditorier ved Flintholm og et nyt kandidathus. På den lange bane er det masterplankonkurrencen med Fonden Realdania og Frederiksberg Kommune.

Eksterne midler styrker uddannelser og forskning

- CBS har et ambitiøst mål om at fordoble de eksterne bevillinger over de næste ti år.
- 15 mio. kr. til VELUX-professorat i Corporate Sustainability (5-årigt).
- Nyt projekt med kommunikationsbureauet Operate skal synliggøre effekten af forskningen for erhvervslivet og samfundet generelt.

Kvalitet og relevans af CBS' uddannelser

- CBS har nu 10 pct. flere konfrontationstimer end 2009, ligesom der er blevet flere videnskabelige medarbejdere.
- Konstant fokus på kvaliteten og relevansen af uddannelserne bl.a. gennem samtaler med de største aftagere af kandidaterne og gennem det interne kvalitetsudviklingsprogram (interne turnusevalueringer).

IKT og pædagogisk udvikling

- MOOCS udbydes nu. Indlæringen kan styrkes gennem "blended learning".
- Prodekan for læring er udnævnt.

Digitalisering af studieadministrationen

- STADS blev taget i brug den 25. november 2013.
- Data fra det gamle system, SPARC, er blevet konverteret til STADS.
- Ved årets udgang har der været afholdt 60 kurser, og godt 200 medarbejdere har været på kursus i det nye system.
- I 2014 og 2015 vil der gradvist komme mere studenterselvbetjening. Blandt andet vil de studerende fremover kunne tilmelde sig eksamener, registrere udmeldelser, søge om orlov eller dispensationer fra gældende regler og trække dokumentation for karakterer.

Business in Society

- Initiativer indlemmes i den ordinære drift.
- To nye BiS-platformer er etableret i 2013 og en etableres i 2014.
- World Class Research fase II. Nye forskningsmiljøer får støtte.

Perspektiv 2014

- CBS skal reducere det budgetterede underskud med 25 mio. kr. fra 2013 til 2014.
- Implementering af institutstrategierne.
- Nye uddannelser.
- Ny direktion.
- Virksomhedskontakt og alumni.
- Det gør CBS for at reducere studietiden.
- IKT og pædagogisk udvikling.

HOVED- OG NØGLETAL

	2011	2012	2013	Ændringer mellem 2012 og 2013 i %
Indtægter (mio. kr.)				
1 Uddannelse	735	755		
2 Forskning	250	243		
3 Eksterne midler *	110	103		
4 Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0		
5 Basistilskud	77	73		
6 Øvrige indtægter	89	62		
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) **				
7 Uddannelse	615	639		
8 Forskning	387	476		
9 Formidling og vidensudveksling	48	37		
10 Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0		
11 Generel ledelse, administration og service	94	80		
Personale, årsværk				
12 VIP	556	613		
13 DVIP	217	227		
14 TAP	622	605		
Balance (mio. kr.)				
15 Egenkapital	316	270		
16 Balance	1.522	1.482		
Bygninger				
17 Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ²)	118.306	117.688		

NOTER:

* Eksterne midler her omfatter indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (uk90), Eksterne finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.

** Formålsregnskabet for 2012 er ændret jævnfør "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på Bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.

*** Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet)

**** Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.

***** Modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke statslige nationale eller internationale institutioner.

HOVED- OG NØGLETAL

		2011	2012	2013	Ændringer mellem 2012 og 2013 i %
Aktivitets- og produktionsoplysninger					
Studerende, daguddannelse					
18	Antal optagne på bacheloruddannelser	2.759	2.672	2.744	3%
19	Antal optagne på kandidatuddannelser	2.922	2.995	3.233	8%
20	Antal indskrevne studerende	15.408	15.887	16.659	5%
21	STÅ-produktion	10.117	10.481	10.821	3%
Færdiguddannede					
22	Antal færdiguddannede bacheloror	1.753	1.821	1.817	-0,2%
23	Antal færdiguddannede kandidater	1.850	1.973	2.169	10%
Åben og deltidsuddannelse					
24	Antal årselever	1.650	1.595		
25	Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser	1.307	1.390		
Internationalisering					
26	Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.288	1.437	1.193	-17%
27	Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.148	1.100	1.039	-6%
28	Antal udenlandske studerende*** på hele uddannelser	2.942	3.106	3.474	12%
Forskeruddannelse					
29	Antal indskrevne ph d -studerende	210	258		
30	Antal optagne ph d -studerende	46	90		
31	Antal godkendte ph d -afhandlinger	36	37		
Forsknings- og formidlingsresultater					
32	Antal publikationer ****	1.617	1.762		
33	Anmeldte patenter	0	0		
34	Anmeldte opfindelser	0	0		
35	Antal projekter med erhvervslivet	82	95		
36	Antal eksterne projekter	269	290		
37	Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio.kr.)*****	18,9	26,0		

NOTER:

* Eksterne midler her omfatter indtægter i forbindelse med indtægtsdækket virksomhed (uk90), Eksterne finansierede forskningsprojekter (UK95) samt øvrige eksternt finansierede projekter (UK97). Posten adskiller sig således fra opgørelsen anvendt i målrapporteringen.

** Formålsregnskabet for 2012 er ændret jævnfør "Vejledning om hovedområde- og formålsfordeling af universiteternes omkostninger" fra dec. 2012. Nøgletallet vedrørende omkostninger til bygninger udgår. Omkostninger til bygninger er i stedet fordelt på de øvrige hovedformål efter vejledningens anvisninger. Nøgletal for bygningsomkostninger 2009-11 er fordelt proportionalt på de øvrige formål af hensyn til sammenlignelighed. De oprindelige nøgletal 2009-11 inklusive specifikationen på Bygninger kan findes i Årsregnskabet for 2011.

*** Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet)

**** Opgørelsen af antal forskningspublikationer er fra 2011 ændret og udvidet til at omfatte flere typer af forskningspublikationer.

***** Modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke statslige nationale eller internationale institutioner.

TILFREDSHED MED CBS

Studentertilfredshedsspredning

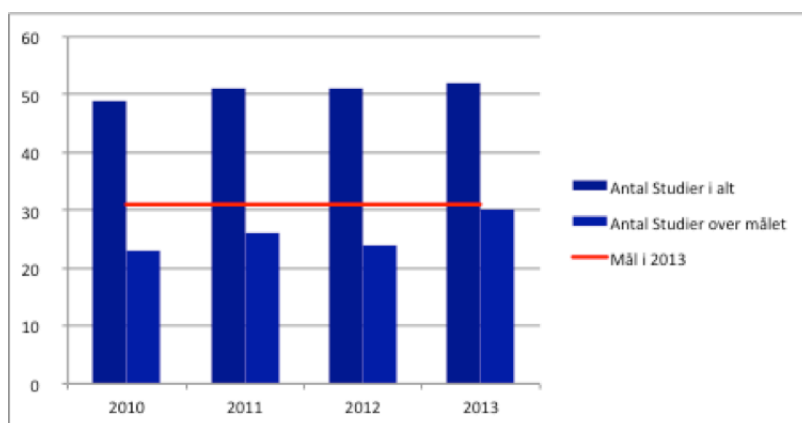
Medarbejdertilfredshed

(Afventer udviklingen af en medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der gør det muligt at sammenligne på tværs af årene.)

Omverdenens tilfredshed

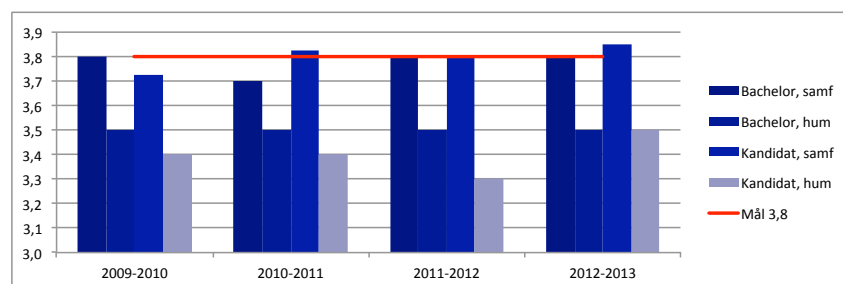
(Indeks for omverdenens tilfredshed er under udvikling.)

STUDENTERTILFREDSHEDENS SPREDNING



Kilde: Evaluering vis Targit

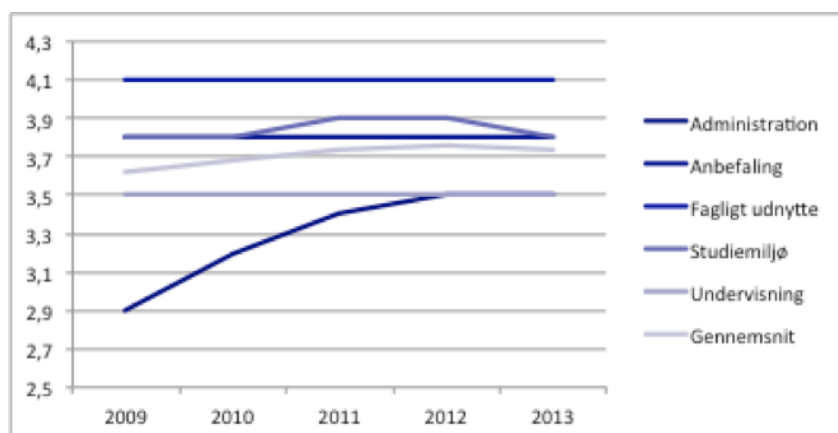
UDVIKLING I STUDENTERTILFREDSHED PÅ UDDANNELSERNE FORDELT PÅ HOVEDOMRÅDER



Kilde: Evaluering via Targit

Note til figur xx: CBS har i udviklingskontrakten et mål om at opføre studentertilfredsheden på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er meget utilfreds og 5 er meget tilfreds. CBS rapporterer i Udviklingskontrakten 2012-2014 på et simpelt gennemsnit af tilfredsheden med 5 spørgsmål i studieårsevalueringerne. De fem spørgsmål vedrører: overordnet tilfredshed, fagligt udbytte, undervisning, administration og studiemiljø. Der er i Udviklingskontrakten sat et mål på en evalueringsbesvarelse på 3,8 eller derover.

SAMLET STUDENTERTILFREDSHED



Kilde: Danske Universiteters nøgletal

Henvis til hjemmeside for at se følgende grafer:

Udviklingen i årsevalueringer på bacheloruddannelserne

Udviklingen i den gennemsnitlige årsevaluering på institutterne

Udviklingen i årsevalueringer på kandidatuddannelserne

Udviklingen i den gennemsnitlige årsevaluering på institutterne

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

Internationale akkrediteringer

- Positiv tilbagemelding på midtvejsrapport til EQUIS.

Flere ranking succeser

- Oprids af udvikling på de vigtigste rankings.
- Global Green MBA Survey: Ny ranking, som lister full time MBA-programmer i forhold til fokus på corporate social responsibility og sustainability.

National institutionsakkreditering

- Institutionsakkreditering skal afløse akkreditering af de enkelte uddannelser.

CBS PÅ RANKINGLISTERNE

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Financial Times						
CEMS Master in International Management	3	1	2	2	3	
Master in General Management	22	22	22	38	43	
Executive MBA world	69	58	47	76	92	
Executive MBA Europe	26	18	21	29	32	
European Business Schools	37	31	23	40	39	
Economist - MBA						
Full-time MBA World			98	83	96	
Full-time MBA Europe			35	29	32	
QS Top Business Schools in Europe						
Full-time MBA Europe			17	11		
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings						
World				94	81	
Europe				6	6	
Aspen Institue - Beyond Grey Pinstripes						
World		62		43		
Europe		8		8		
Eduniversal						
World	2	3	3	3	3	
Europe	1	2	2	2	2	
Webometrics						
World	2	3	5	5	1	
Europe	1	1	1	2	1	

UDDANNELSE

Årets optag

- Flere ansøgere og mindre optag via kvote 1 giver højere karakterkrav. Optaget via kvote 2 er øget, og kriterierne er ændret for at få endnu bedre studerende.
- Studentertallet stiger, og der er nu indrettet nye auditorier ved Flintholm Station med plads til mere end 600 studerende.

Studietiden skal nedbringes

- Processen med specialekontrakt, vejledervalg osv. bliver gennemgået og sammen med et nyt kandidatus, skal det være med til at nedbringe studietiden (jvf. SU-forliget).

Nytænkning af undervisningsmetoder og læringsteknologi

- Åbne onlinekurser udbydes nu, og videoproduktion udnyttes for alvor.
- Ny prodekan for læring.

Censorers erfaringer og kompetencer udnyttes bedre

- Succesfuldt pilotprojekt med censorers tilbagemelding til de fagansvarlige. Evalueringsformen bliver nu rullet ud i større format.
- Censorer involveres i aftagerpaneler og turnusevaluering af uddannelserne.

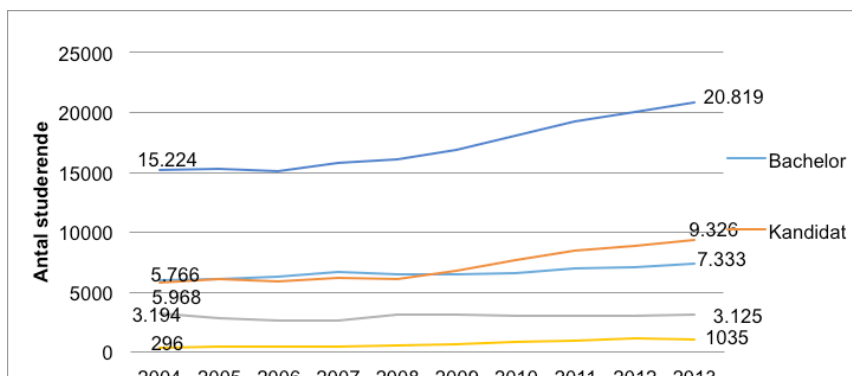
Bedst i Danmark til efteruddannelse

Nye uddannelser

- HA pro. - Erhvervsøkonomi og projektledelse: største interesse for ny uddannelse nogensinde.
- BA i Europæisk Business: sidste led i omdannelsen af sproguddannelserne. Søgningen bekræfter, at retningen er den rigtige.
- E-business, cand.merc.(it.): relevant uddannelse, målrettet professionsbachelorer.

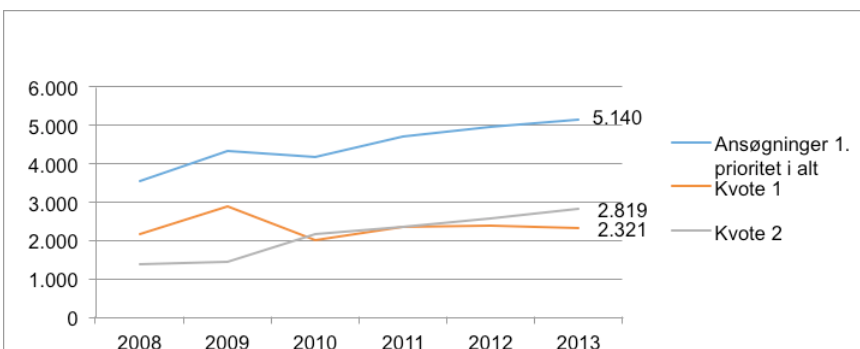
OVERSIGT OVER UDDANNELSER

UDVIKLINGEN I STUDENTERBESTAND



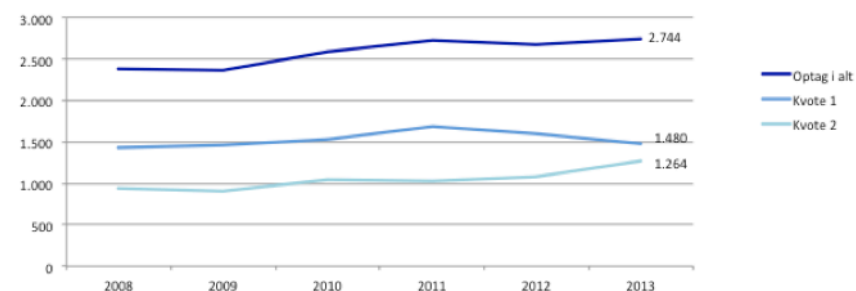
Kilde: Sparc via Targit

1. PRIORITETSANSØGNINGER FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2

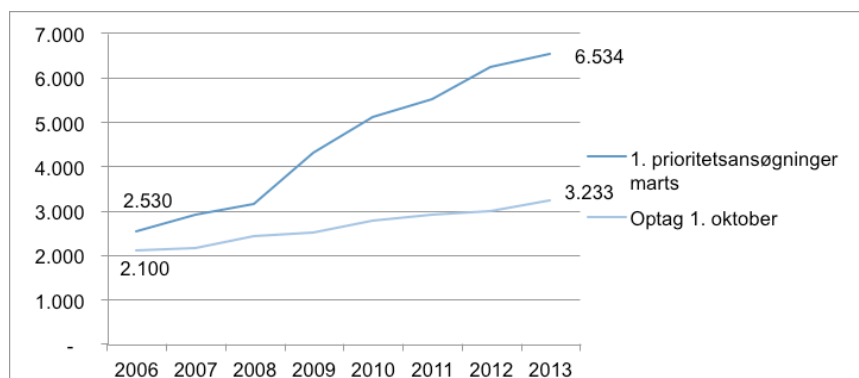


Kilde: Sparc via Targit

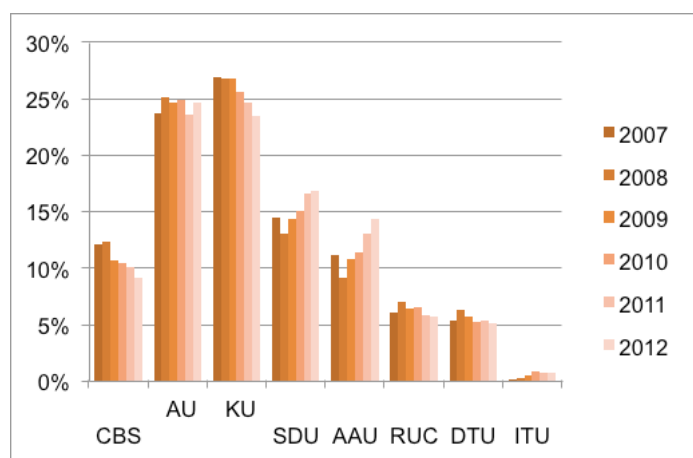
OPTAG FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2



ANSØGNINGER (1. PRIORITET) OG OPTAG TIL KANDIDATUDDANNELSER

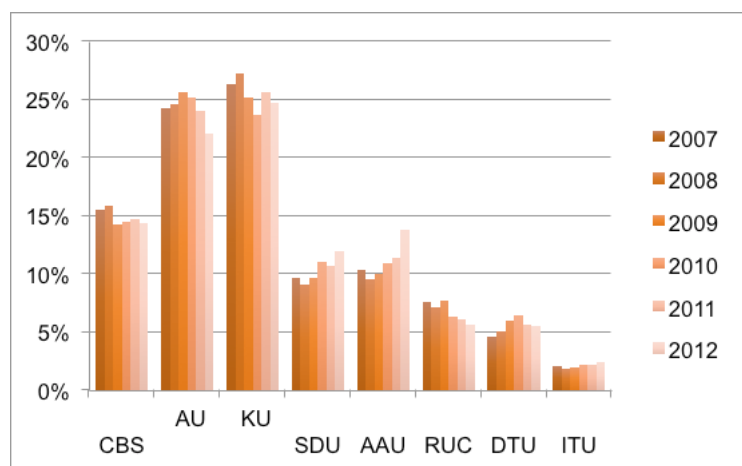


BACHELOROPTAG PER UNIVERSITET I PCT. AF SAMLEDE BACHELOROPTAG



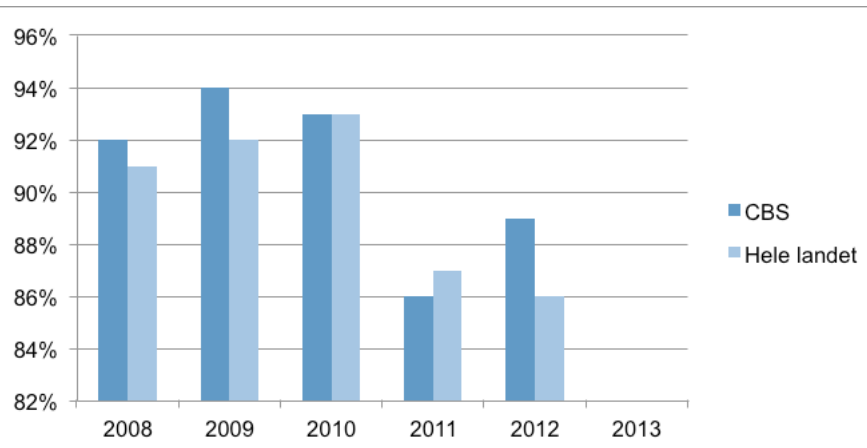
Kilde: Danske Universiteters statistiske beredskab, Tabel F: Studieaktivitet
Forretningsudvikling, LKP, 05.11.13

KANDIDATOPTAG PER UNIVERSITET I PCT. AF SAMLEDE KANDIDATOPTAG - DANSKE UNIVERSITETER



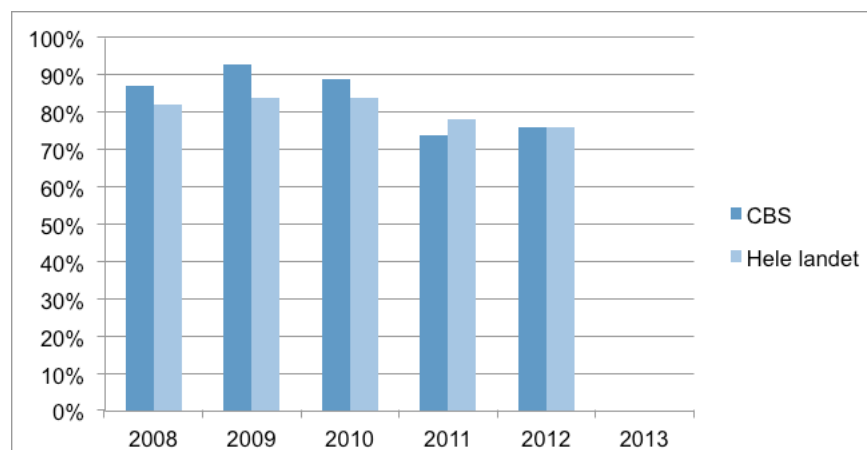
Kilde: Danske Universiteters statistiske beredskab, Tabel F: Studieaktivitet
Forretningsudvikling, LKP, 05.11.13

BESKÆFTIGELSE FOR SAMFUNDSDIDENSKABELIGE KANDIDATER PÅ CBS FOR HELE LANDET



Kilde: UI

BESKÆFTIGELSE FOR HUMANISTISKE KANDIDATER PÅ CBS FOR HELE LANDET



Kilde: UI

FORSKNING

Rekruttering af videnskabelige medarbejdere fortsat i fokus

- Fortsat intensiv indsats for at identificere og rekruttere højt kvalificeret, videnskabeligt personale.
- Det gælder alle stillingskategorier for at sikre såvel forsknings- som uddannelseskapaletet.
- Evt. optimering af interne processer.

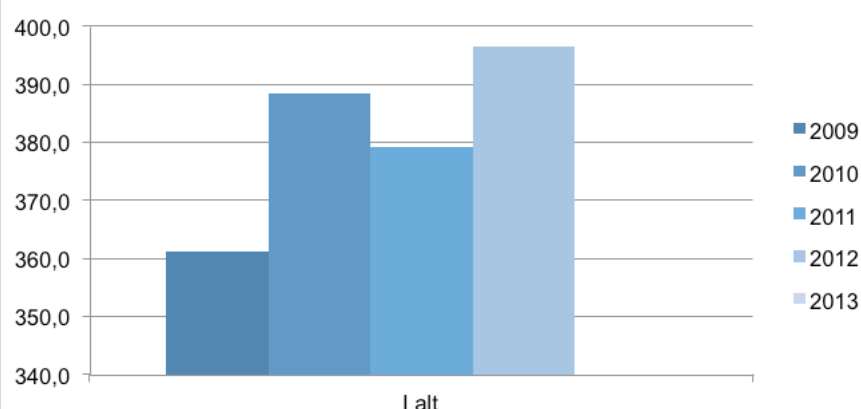
Internationalisering og mangfoldighed

- Mangfoldighed er vigtig. CBS ser mangfoldighed som en ressource frem for en forhindring. Sikre bredere kompetencer. Forskningsverdenen har fx ikke råd til at lade de kvindelige talenter gå til spilde. Derfor udvikler CBS en virksomhedskultur, der kan rumme mangfoldighed.
- Spouse assistance, introprogram, international klub, sprog, mentorprogrammer og HR's øgede synlighed.

Eksterne midler til forskning

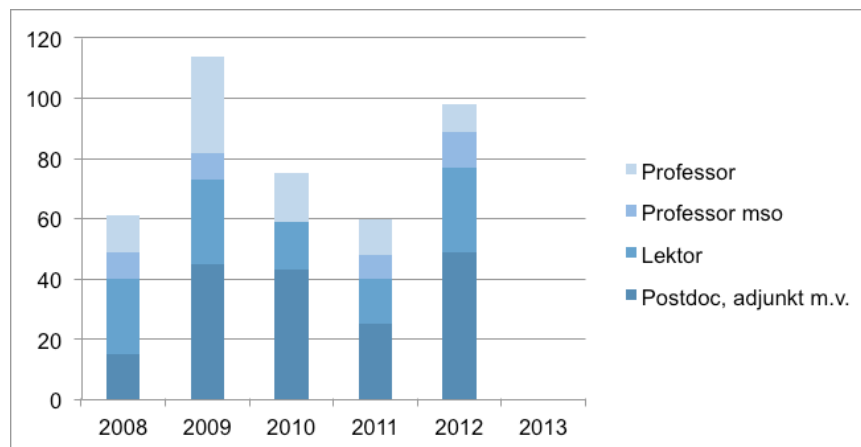
- Kommentar på resultatforbrug i forhold til mål for 2013.
- Mærsk Mc-Kinney Møller-professorat.
- 5-årigt VELUX-professorat.
- Succes med ansøgninger til Det Frie Forskningsråd. Usædvanlig høj succesrate på 22 pct. Fik en eftertragtet Sapere Aude forskningslederbevilling.
- Succesfuld ansøgningsrunde til det nuværende EU-forskningsprogram. IKL-forsker har fået tre tværdisciplinære bevillinger fra EU.
- Netværk via creoDK og Society of Research Administrators.
- Konferencen Horizon 2020 om samfundsvidenskabs og humanioras betydning i det nye EU-program blev afholdt på CBS (muliggjort via adjungeret professor og EU-parlamentsmedlem Britta Thomsen, stor signalværdi.)

STIGNING I ÅRSVÆRK FOR ADJUNKT, LEKTOR OG PROFESSORER



Kilde: SLS via Targit

HVEM ER DE VIDENSKABELIGE MEDARBEJDERE?



Kilde: UNI-C

International evaluering af CBS' ph.d.-skoler

- Efterspurgt af ministeriet, nu i gangsat (politisk signal).

Karriererådgivning til ph.d'ere

- PhD Placement Officer er blevet ansat. Skal styrke rådgivning i karrieremuligheder for ph.d.'er.
- De tilbydes kurser i formidling og rådgivning om ansættelsessituationer.

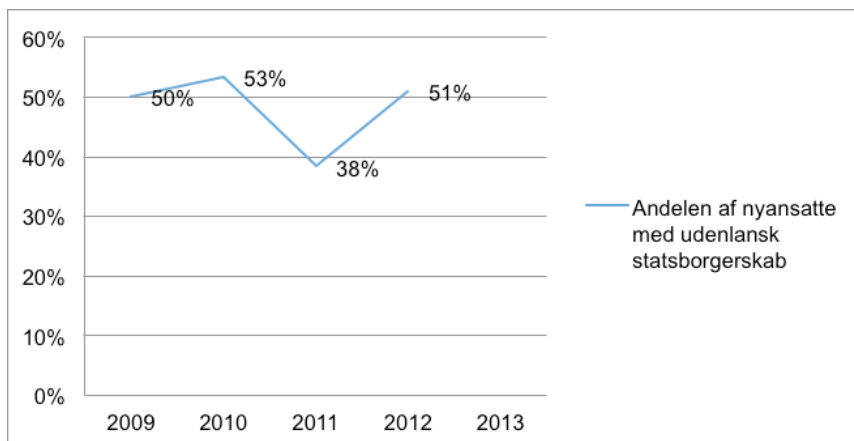
Opbygning af internationalt stærke forskningsmiljøer

- Formål med det strategiske initiativ.
- De seks miljøer fra 2008 til 2013 nævnes.
- I 2013 er det besluttet at tildele tre til fire miljøer særlige midler til at fremme stærke forskningsmiljøer.

Institutstrategier sat i værk

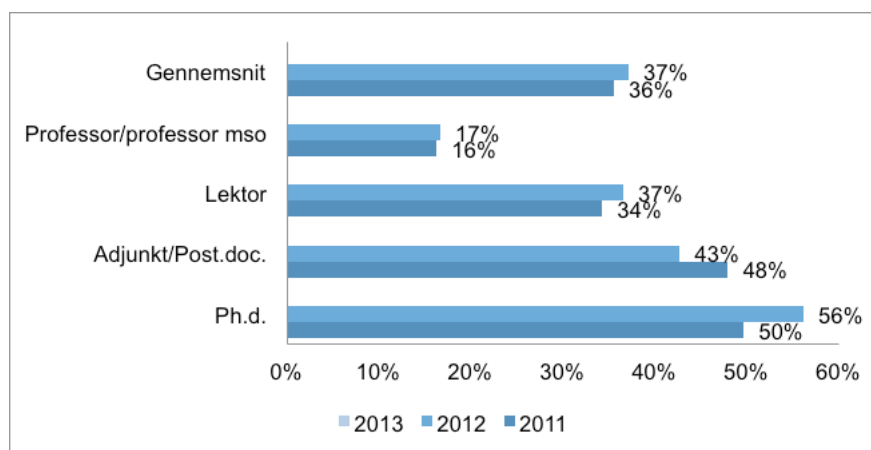
- Fokus på rekruttering, forfremmelse, ekstern forskningsfinansiering, forskeruddannelse og publicering.
- I 2012 blev vedtaget en ekstern forskningsfinansieringsstrategi. Den er nu konkretiseret i en handlingsplan.

ANDELEN AF VIP-ANSATTE MED UDENLANDSK BAGGRUND - NYANSÆTTELSE OG BESTAND (2009-2013)



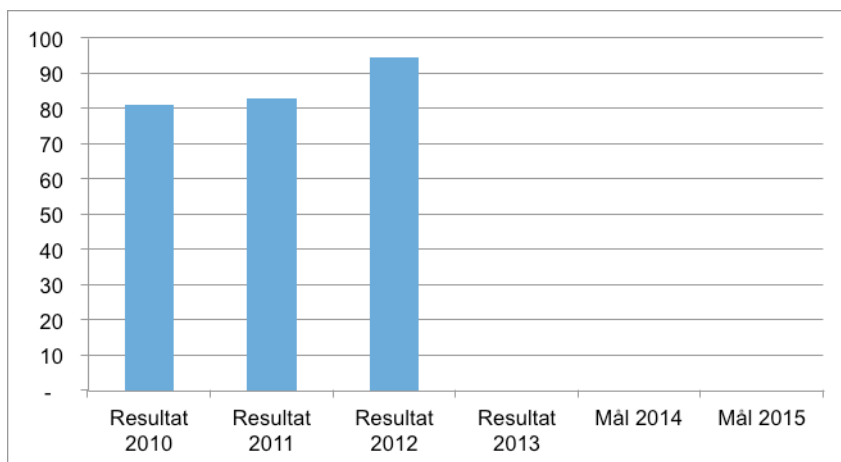
Kilde: UNI-C

ANDELEN AF KVINDelige FORSKERE



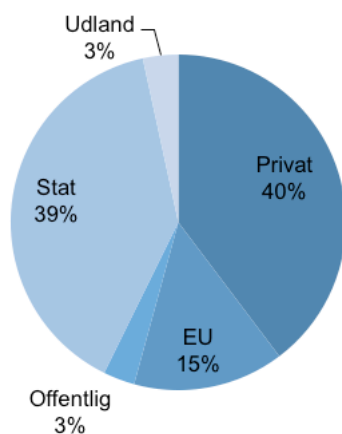
Kilde: SLS via Targit

EKSTERNE MIDLER TIL FORSKNING (2010-2013 SAMT MÅL FOR 2014 OG 2015)



Kilde: NAV via Targit

BEVILLINGSTILSAGN GIVET I 2013 TIL EKSTERN FINANSIEREDE FORSKNINGSPROJEKTER



Kilde: Nav via Targit

OVERSIGHT OVER INSTITUTTER



ADMINISTRATION

Fokus på kerneydelser

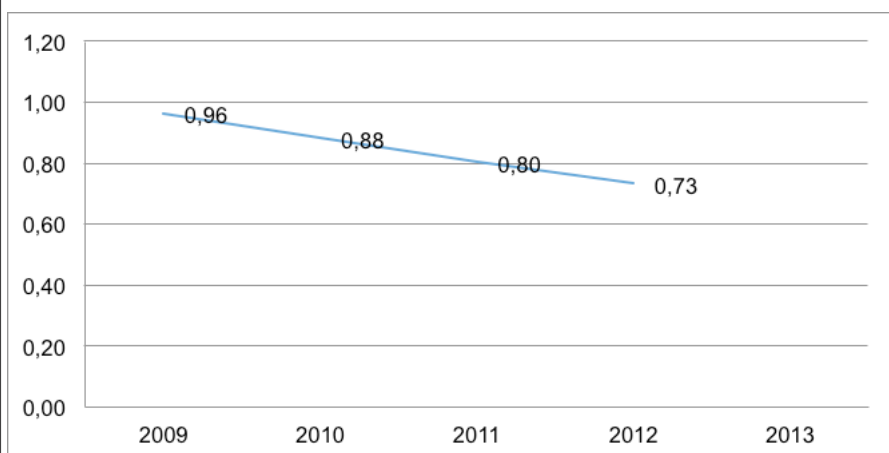
- Nye ressourcer bruges på rekruttering af videnskabeligt personale.

Effektivitet

- CBS har en af landets laveste GLA-pct. (omkostninger til generel ledelse og administration set i forhold til omsætning).

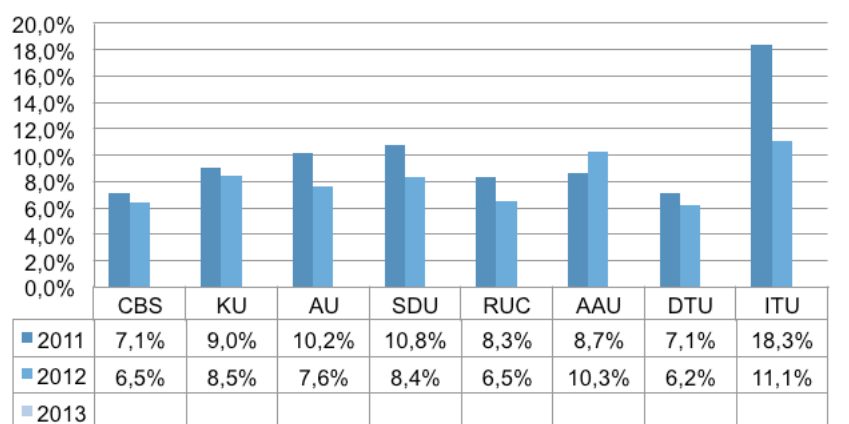
Evaluering af administrativ reorganisering

UDVIKLINGEN I TAP-ÅRSVÆRK SET I FORHOLD TIL VIP- OG DVIP-ÅRSVÆRK



Kilde: SLS via Targit

UNIVERSITETERNES GLA-PROCENT



Kilde: Dansk Universiteters nøgletal

Note: DTU har i 2012 en lavere GLA procent end CBS, hvilket delvist skyldes DTU's stigning i indtægter. CBS' reduktion i omkostningsniveauet mellem 2011 og 2012 er relativt større end DTU's.

FORSKNINGSFORMIDLING

Synliggørelse af forskning

- Projekt med kommunikationsbureauet Operate skal vise effekten af CBS' forskning i det danske erhvervsliv og samfundet generelt.
- Deltagelse i Forskningens Døgn. Succes med at føre journalister og forskere sammen.

CBS opfordrer til formidling

- Kommunikerer gennem en lang række kanaler som konferencer, ekspertdata-basen, cbs.dk mm.
- Rådgivning fra kommunikationsafdelingen og seminarer om mediehåndtering på engelsk og dansk. Medietræningsseminarer fra eksterne bureauer.
- Deler fortsat forskningsformidlingspriser ud.

CBS i pressen

- Opgørelser over optræden i danske medier.
- Præsenterer resultat af stikprøve på to uger om optræden i pressen.
- Fremhæver største presseoptrædener som fx Rangvid-rapporten.

Seminarer om god forskningskommunikation

- Forskere mødes på årlige seminarer og diskuterer forholdet til pressen.
- Revision af note om 'Good Research Communication Practice at CBS'.

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2013	

UNIVERSITY GOVERNANCE

DIREKTIONEN 2013

--	--	--	--	--

BESTYRELSEN 2013

AFLØNNING OG HONORERING

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2013	ÅRETS GANG I BESTYRELSEN 2013:

PÅTEGNINGER

REGNSKAB

NOTER TIL REGNSKABET	

SUPPLERENDE REGNSKABS- OPLYSNINGER

AFRAPPORTERING AF UDVIKLINGSKONTRAKTEN 2013

5. CBS EXECUTIVE – DRØFTELSE

Punktet er åbent, men bilag behandles fortroligt.

Punktet er et udsat punkt fra bestyrelsens møde d. 25. oktober. Vedlagte bilag er uændret i forhold til oktobermødet.

Bestyrelsen drøftede HD/Master-området på sit møde i juni. I den forbindelse udbad bestyrelsen sig til et senere møde en uddybende beskrivelse af CBS Executive. Det vedlagte notat, som er udarbejdet med input fra bl.a. CBS Management Programmes og CBS Executive, ved direktør Dorte Pripp, leverer en uddybende beskrivelse af CBS Executive's konstruktion, økonomi, portefølje mm., samt synergier og risici for CBS.

Notatet fremlægges med henblik på drøftelse i bestyrelsen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter det fremlagte notat

Bilag:

5.1 Fortroligt: CBS Executive 2013 – Notat til CBS' bestyrelse

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2013

6. VALG AF NÆSTFORMAND – BESLUTNING

Bestyrelsens næstformand blev valgt i januar 2012 for en 2-årig periode med tanke på, at en evt. kommende bestyrelsesformand i januar 2014 kunne vælges som ny næstformand og besidde denne post indtil den nuværende formand og næstformand udtræder af bestyrelsen i januar 2016.

På bestyrelsens møde d. 25. oktober erklærede den nuværende næstformand sig villig til at blive genvalgt som næstformand indtil en evt. kommende formand er identificeret. Det betyder at den nuværende næstformand, såfremt hun bliver genvalgt, vil træde tilbage som næstformand når/hvis en potentiel kommende formand (m/k) kan indtræde som næstformand.

Det formelle vedr. valg af næstformand fremgår af bestyrelsens forretningsorden § 1:

”§ 1. Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflerhed blandt de tilstedeværende medlemmer. Funktionsperioden for formand og næstformand fastsættes af den samlede bestyrelse i forbindelse med valget.”

Det anbefales på denne baggrund at den nuværende næstformand genvælges for 2 år (idet hun vil træde tilbage og overlade næstformandsposten til en potentiel kommende formand, når bestyrelsen måtte have identificeret denne).

Det indstilles:

- at bestyrelsen genvælger Eva Berneke som næstformand for 2 år

Bilag:

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2013

7. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUELT

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

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.

Skriftligt materiale:

Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 7.1 og 7.2 to nye tiltag, der har til formål at styrke den interne kommunikation fra ledelse til medarbejdere (og bestyrelse) på CBS. En aktivitetsrapport, der vil blive udarbejdet ca. 1 gang i kvartalet, og klummer fra direktionens medlemmer, som på skift hver måned vil offentliggøre en klumme om aktuelle temaer (de tre første klummer vedlagt i bilag 7.2).

D. 30. oktober offentliggjorde uddannelsesministeren et udvalg, og kommissorium for samme, der skal se på kvalitet og relevans i de videregående uddannelser. Kommissorium og udvalgssammensætning fremgår af bilag 7.3 – for nuværende vides ikke meget mere om ”kvalitetsudvalget” udover, at udvalget vil gennemføre en survey blandt studieledere.

Bestyrelsen har på foregående møder drøftet den del af SU-forliget, der pålægger universiteterne at reducere de studerendes gennemførselshastighed. I den forbindelse blev CBS opmærksom på at styrelsen havde ændret opgørelsesmetode for gennemførselshastighed ved at overgå fra faktiske år til såkaldte ”normår”. CBS sendte derfor i oktober et brev til styrelsens direktør, hvor CBS gjorde opmærksom på ”uhensigtsmæssigheder” i den nye opgørelsesmetode. CBS har fået svar på henvendelsen – svaret fremgår af bilag 7.4.

I bilag 7.5 fremlægges tilbud på fornyelse af direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring. CBS vil forlænge policen med mindre bestyrelsen har indvendinger.

Bilag 7.6 er Danske Universiteters nyhedsbrev med nyt fra sektoren.

Bilag:

- 7.1 Activity report, december 2013
- 7.2 Direktionens klummer
- 7.3 Kommissorium og pressemeddelelse (med udvalgssammensætning)
- 7.4 Korrespondance med styrelsen vedr. ”normår”
- 7.5 Fornyelses anbefaling, Direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring
- 7.6 Danske Universiteters nyhedsbrev, december 2013

Mundtlige orienteringer:

Formand og direktion vil bl.a. orientere om følgende, hvis tiden tillader det:

- Proces for rekruttering af nye direktionsmedlemmer
- Campus: evt. udviklinger siden sidst
- Rektor- og formandskollegiet; evt. væsentligt siden sidst
- Folketinget/ministeriet/styrelsen; evt. væsentligt siden sidst

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2013

ACTIVITY REPORT

DECEMBER 2013

RESEARCH

Forskningsredegørelse for 2013 er klar

Siden 2012 har Dekansekretariatet for Forskning udarbejdet en årlig forskningsredegørelse. Udover at forholde sig til eventuelle aktuelle spørgsmål og udfordringer giver forskningsredegørelsen en samlet årlig status på CBS' forskning.

[Læs Research Report 2013 fra 16. oktober](#)

Stor dansk forskningspris til CBS forsker

For andet år i træk vinder en CBS-forsker Nykredits Fonds Forskningspris. Prisen bliver givet til en forsker, der har tænkt nyt til gavn for mange. Det har professor David Lando fra Institut for Finansiering, ifølge fonden, formået med sin forskning inden for det finansielle område.

Udover forskerprisen går fondens ene talentpris til adjunkt ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse, Robert Strand. Prisen begrundes med, at Robert Strands forskning er banebrydende inden for Corporate Social Responsibility. De seneste fire år har tre forskere fra CBS fået Nykredits forskningspriser, og tre forskere har modtaget talentpriser.

Forsker udpeget til Det Ethiske Råd

Det Ethiske Råd har fået en forsker fra CBS som nyt medlem. Lektor Steen Vallentin er ekspert i CSR og bæredygtighed og er tilknyttet Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og Centre for Corporate Social Responsibility på CBS. Han bliver ét af 17 medlemmer i Det Ethiske Råd, som rådgiver Folketinget, myndigheder og offentligheden i etiske spørgsmål inden for områder som sundhed, biomedicin, fødevarer og bæredygtighed.

CBS henter topforsker til nyt professorat i entreprenørskab

Mirjam van Praag fra Amsterdam Universitet er nyudnævnt Mærsk Mc-Kinney Møller-professor i entreprenørskab på CBS. Donationen fra 'A. P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal' på 40 millioner kroner giver CBS mulighed for at styrke forskning og uddannelse i entreprenørskab. Mirjam van Praag er en meget produktiv forsker med et omfattende videnskabeligt bagkatalog, og hun nyder betydelig og stadigt stigende international anerkendelse. Mirjam van Praag tiltræder stillingen som Mærsk Mc-Kinney Møller-professor den 1. januar 2014 og tilknyttes Institut for Innovation og Organisationsøkonomi.

Activity Report
December 2013

Side 1 / 8

Stor interesse for at søge Det Frie Forskningsråd og Carlsbergfonden

Efterårets ansøgningsrunde til Det Frie Forskningsråd var usædvanlig stor med 40 ansøgere fra CBS, heriblandt 19, der søgte om en post.doc. Tilsammen søgte de om mere end 120 millioner kr.

Der var i år en øget interesse for at søge Carlsbergfonden. Til fristen den 1. oktober blev indsendt i alt 18 ansøgninger, og udover de sædvanlige post.doc-ansøgninger var der flere projekter og rejsemidler blandt ansøgningerne. Der blev i alt søgt om midler for 24,5 millioner kr.

God respons på forårets ansøgningsrunde til EUs forskningsmidler

CBS indsendte i foråret 2013 flere ansøgninger end i 2012 til det store udbud af EU-forskningsmidler til collaborative projects; 21 ansøgninger i alt. Heraf var halvdelen af ansøgninger til forskningsprojekter indenfor social science, den anden halvdel var til mere tekniske projekter, hvor CBS var med som den samfundsvidenskabelige partner.

Alle ansøgningerne er nu evaluerede, og CBS' succesrate er på 24 pct., hvilket er en smule over det generelle niveau for EU-forskningsansøgninger. Hvis man kun ser på ansøgningerne indenfor social science, har CBS en succesrate på 40 pct., hvilket er betydeligt over succesraten for social science, der er helt nede på 9 pct.

Konference om Horizon 2020 på CBS

Som det første danske universitet har CBS sat fokus på det nye EU-program for forskning og innovation, Horizon2020, der skal sikre Europas globale konkurrenceevne og skabe arbejdspladser og vækst. Konferencen, som fandt sted den 27. september 2013 på CBS, havde mere end 250 deltagere fra Danmark og udland.

Konferencen var organiseret i tæt samarbejde med adjungeret professor på CBS og medlem af Europaparlamentet, Britta Thomsen. Med en video-hilsen åbnede forskningsminister Morten Østergaard konferencen. Derudover var der hovedtalere fra såvel CBS inkl. forskningsdekan Alan Irwin, samt eksterne og udenlandske talere. Konferencen gav et indblik i Horizon 2020 med særligt fokus på en af CBS' klare styrker, nemlig tværfaglig forskning.

Revideret ph.d.-bekendtgørelse

Generelt set fokuserer den nye ph.d.-bekendtgørelse i højere grad på de erhvervsrettede elementer i ph.d.-uddannelsen (herunder relevans ved kursuskrav og opnåelse af erfaring med vidensformidling) og institutionerne får mere fleksible rammer for et internationalt samarbejde omkring ph.d.-uddannelsen og muligheden for at udstede fælles- og dobbeltgrader.

EDUCATION

Ny prodekan for læring

CBS har udnævnt en prodekan, som skal nytænke undervisningsmetoder og anvendelse af læringsteknologi.

Lektor Annemette Kjærgaard er udnævnt til prodekan for læring fra 1. december 2013. Ambitionen er at bruge det bedste af de nye undervisningsmetoder, som internettet giver mulighed for. Den nye prodekan har til opgave at samle initiativerne inden for pædagogik og læringsteknologi, og med udnævnelsen af Annemette Kjærgaard til prodekan for læring får CBS den nødvendige ledelsesmæssige forankring til at implementere nye initiativer på alle dele af CBS.

Ranking

Financial Times offentliggjorde i september den årlige ranking af master-uddannelser. Cand.merc.-uddannelsen er i år rykket tre pladser op på listen og er nu nr. 40 i verden. I oktober blev rankingen af E-MBA-uddannelser offentliggjort, og her er CBS rykket 13 pladser op til nr. 79 i verden og nr. 27. i Europa. CEMS-uddannelsen, som CBS udbyder i partnerskab med en række internationale partnere, er i år rykket lidt ned ad listen, men indtager dog fortsat en flot 7. plads i verden.

CBS er placeret fornemt på en ny ranking, som ranker full-time MBA-programmer i forhold til deres fokus på corporate social responsibility og bæredygtighed. Global Green MBA Survey, offentliggjort af Corporate Knights, placerer CBS på en fjerdeplads i verden blandt små programmer med under 50 deltagere, og på en 10. plads i verden og nummer 1 i Europa blandt samtlige 30 rankede MBA-programmer.

Vi har også fastholdt vores placering på Eduniversal-rankingen, der ranker business schools i forhold til deres internationale omdømme. Her er CBS for sjette år i træk placeret på tredjepladsen i verden blandt 1000 rankede business schools lige efter Harvard og London Business School.

CBS laver MOOCs

Fra 2014 går CBS ind i den globale bølge af gratis online-undervisning på universitetsniveau. Kurserne udbydes via portalen coursera.org, som med CBS runder 100 partneruniversiteter. "Leadership in 21st century organizations", "Social entrepreneurship" og "Consumer neuroscience & neuromarketing" er de tre første massive open on-line courses (MOOCs) fra CBS.

Kom tæt på fremtidens business schools

Førende business schools mødtes i oktober på CBS for at udforske de nyeste tendenser inden for management-uddannelser. Skal spil i højere grad inddrages i undervisningen? Hvordan udfordrer online-undervisning universiteterne på længere sigt? Hvordan bliver universiteter mere selvforsørgende?

Konferencen var for business schools, der er anerkendt af den knap 100 år gamle forening, Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), som har alle verdens førende Business Schools blandt medlemmerne.

Læs E-business med vinteroptag

CBS tilbyder for første gang mulighed for vinteroptag på en kandidatuddannelse. Det drejer sig om kandidatuddannelsen E-business som CBS tidligere har udbudt sammen med ITU. Et af formålene med vinteroptaget er at have et relevant videreuddannelsesstilbud til professionsbachelorere fra erhvervsakademierne, hvoraf mange har uddannet sig indenfor it, kommunikation, web, markedsføring mv.

ADMINISTRATION

Åbning af Flintholm undervisnings- og studieområde

Åbningen af den nye undervisningsbygning i Flintholm forløb – bortset fra nogle stole, der blev forsinket fra leverandøren i Italien – stort set problemfrit. Den nye bygning rummer 4 auditorier med i alt 600 pladser, en afdeling af Spisestuernes kantine og studiepladser til de studerende.

[Læs mere om Flintholm i CBS Observer](#)

Activity Report
December 2013

Side 5 / 8

Nyt studieadministrativt system – STADS - taget i brug

Efter 2 års arbejde tog CBS som planlagt d. 25. november det fælles universitære studieadministrative system STADS i brug, som giver smartere selvbetjeningsmuligheder for studerende som til- og frmelding til undervisning og eksamen, samt mulighed for at søge om orlov og dispensationer.

Cykler

Som følge af den store vækst i antallet af studerende på CBS er der opstået problematiske forhold omkring cykelparkering ved specielt DH og SP, hvilket har resulteret i naboklager. Derfor iværksatte CS i efteråret en cykelkampagne, der gennem skiltning og flytning af cykler skulle komme problemet til livs. Kampagnen havde en umiddelbar positiv effekt. Både i 2013 og 2014 bliver der suppleret med nye cykelstativer, mm.

[Læs mere om cykelkaos i CBS Observer](#)

Medarbejderdag om social kapital

CBS gennemførte en medarbejderdag med fokus på samarbejde mellem de administrative enheder. Der deltog mere end 300 medarbejdere fra alle administrative enheder. Temaet for medarbejderdagen er en del af et større projekt, som CBS er i gang med at gennemføre om at styrke samarbejdet mellem de administrative enheder. Projektet støttes af Statens Center for Kompetenceudvikling.

Lejeaftale på Hamlet-bygningen

CBS har lejet den tidligere Hamlet-bygning med henblik på at etablere et Graduate House, der primært anvendes til cand.merc.-studerende. Der bliver tale om et domicil-lejemål, hvilket betyder, at CBS selv vil stå for at indrette bygningen. Indretningen sker i tæt samarbejde mellem en arbejdsgruppe under uddannelsesdekanen, Campus Services, de studerende, CBS IT, m.fl.

Udbygning af Solbjerg campus i gang

CBS er sammen med Frederiksberg Kommune, RealDania og Metroselskabet i gang med at udarbejde en masterplan for udbygningen af Solbjerg Campus. Det forventes, at seks tilbudsgivere prækvalificeres i februar måned. En dommerkomite bestående af borgmesteren for Frederiksberg Kommune, en repræsentant for oppositionen, formanden for By- og Miljøudvalget, CBS' rektor, en repræsentant fra RealDania samt en repræsentant fra Metroselskabet skal udvælge tre tilbudsgivere, som går videre til den endelige konkurrence i 2014.

Der er afholdt visionsworkshops internt på CBS, ligesom der er afholdt informationsmøde for naboerne til Solbjerg Campus. Endvidere er der blevet udsendt prækvalifikationsmateriale.

Partnerkoncept for 2014

Udvikling af nyt partnerskabskoncept fra 2014, der baserer sig på fleksibel adgang for virksomheder til samarbejde med CBS, samt sikre en mere optimal anvendelse af Career Centres ressourcer.

[Læs mere om det nye partnerskabskoncept](#)

Akademikerkorps til SMV'er

Samarbejde med AU og privat aktør om dannelsen af et Akademikerkorps, der har til hensigt at øge kendskabsgraden til CBS-studerende blandt SMV-segmentet. Projektet er startet i foråret 2013 og involverer pt ca. 75 studerende.

[Læs mere om Akademikerkorpsen](#)

CBS App'en

Udvikling af ny campus-app til smartphones for studerende og ansatte. Den nye app blev lanceret i september og er foreløbigt blevet downloadet mere end 9000 gange. Udviklingen fortsætter i 2014, bl.a. med forbedret kortunderstøttelse.

CBS' intranet – Share - opdateret

I efteråret er medarbejderintranettet Share blevet opdateret. Forsiden er blevet redesignet, så de mest anvendte links og informationer er tilgængelige derfra, og forsiden er nu som udgangspunkt på engelsk. Det betyder, at flere informationer er tilgængelige for ikke-dansktalende kolleger.

SENIOR MANAGEMENT

Rektor i Børsen

Rektor var i Børsen den 11. oktober 2013, hvor overskriften var ”Bygger bro til erhvervslivet”. Udover en kort introduktion af rektor var omdrejningspunktet for artiklen CBS’ internationale profil og den bro, CBS bygger mellem studier og erhvervsliv.

[Læs hele artiklen](#)

Pit Stop og CBS’ forretningsmodeller

CBS afholdt Pit Stop den 25. november 2013, hvor det overordnede emne var CBS Business Model.

Rektors præsentation tog udgangspunkt i et papir, der i foråret blev præsenteret for CBS’ bestyrelse.

[Læs papiret om CBS’ forretningsmodel](#)

Derudover var der oplæg fra professor Thomas Ritter fra CBS, der talte om ”Business modeling: Rethinking business models?”, fra Niels Bjørn-Andersen, der tog deltagerne igennem emnet MOOCs, og via Skype fortalte President Anant Agarwal fra edX om ”Experiences from the non-profit partnership between Harvard University and the Massachusetts Institute of Technology (MIT)”.

Slutteligt er det værd at nævne, at rektor fra Wirtschafsuniversität Wien (WU), Christoph Badelt, deltog hele dagen og holdt et oplæg vedr. WU’s forretningsmodel.

Udvalg for kvalitet i uddannelser

Regeringen har nedsat et udvalg, som skal komme med konkrete anbefalinger til forbedring af kvaliteten og relevansen i de videregående uddannelser.

Udvalgets anbefalinger skal tage afsæt i tre overordnede politiske målsætninger:

- Kvalitet: De videregående uddannelser skal have højere kvalitet, så alle studerende udfordres til at nå deres højeste potentiale.
- Relevans: Fokus for de videregående uddannelser skal i højere grad flyttes fra sidste eksamen til første job, så alle studerende tilegner sig kompetencer, der kan omsættes i relevant beskæftigelse.
- Sammenhæng: Der skal skabes bedre sammenhæng i de videregående uddannelser, så der undgås overlap i uddannelsessystemet, spildtid og dobbeltuddannelse.

Udvalget afleverer to selvstændige rapporter i henholdsvis foråret og efteråret 2014 og afslutter arbejdet med en samlet afrapportering til regeringen ultimo 2014.

CBS følger arbejdet i udvalget tæt og vil allerede i løbet af 2014 se på mulighederne for, hvordan CBS kan forbedre kvaliteten og relevansen for CBS' uddannelser.

HBH Fonden

HBH Fonden uddeler hvert år i samarbejde med CBS en markedsføringspris på op til 100.000 kr. til en virksomhed, "som i sin markedsføring af et produkt eller en idé har gjort sig særligt bemærket via en gennemtænkt analyse og kreativ strategi".

Årets markedsføringspris fra HBH Fonden og CBS gik til Lauritz.com.

Fra i år har CBS og HBH udvidet samarbejdet og har introduceret Troubleshooter Prize, som gives til én eller flere studerende på CBS for en fremragende kandidatafhandling, der skrives i dialog med sidste års modtager af HBH Prisen. I 2014 uddeles Troubleshooter Prize på op til 50.000 kr. til den eller de studerende, der har skrevet den bedste kandidatafhandling. Unikt for 2014 er, at Lauritz.com har doneret 50.000 kr. af deres HBH markedsføringspris på 100.000 kr., således at der næste år kåres to vindere af Troubleshooter Prize, som hver honoreres med 50.000 kr.

AACSB Europe Annual Conference

CBS var i oktober 2013 vært for AACSB's årlige Europakonference. Rektor var sammen med AACSB's præsident og CEO John Fernandes vært for konferencen, hvori der deltog over 200 delegerede fra hele verden. Konferencens hovedtemaer var e-learning (MOOCS), nye forretningsmodeller for business schools, og executive education. Forud for konferencen afholdtes et velbesøgt internationalt seminar om nye standarder for akkreditering.

Fremrykning af årsrapport

Bestyrelsen besluttede i oktober 2013, at processen med årsafslutning og færdiggørelse af CBS' årsrapport for 2013 fremrykkes.

Hensigten med fremrykningen er, at der på et tidligere tidspunkt end ellers skabes overblik over årets opnåede resultater, og at bestyrelsen allerede på deres møde i februar får mulighed for at gøre status over 2013.

Fremrykningen af årsrapporten betyder, at fristerne for hvornår en lang række oplysninger skal være indsamlet, også fremrykkes. Konkret betyder det, at fristerne for lønбилag, omposteringer, hensættelser m.v. ligger tidligere på året, og at de perioder, hvor der kan laves ændringer i tal og øvrige afrapporteringer, også forkortes.

[De endelige deadlines er meldt ud på Share](#)

Mit andet liv - møde med CBS - og de aktuelle udfordringer

Dette indlæg er starten på et nyt initiativ på CBS. Fremover vil der den første i hver måned – i CBS Observer og på Share - komme et bidrag fra CBS' direktion, skrevet på skift af medlemmer af direktionen. Forfatteren bestemmer selv indholdet. Det kan dreje sig om specielle temaer, konkrete udfordringer, eller hvad der aktuelt sker på CBS, og hvordan dette kan påvirke din dagligdag som ansat. Formatet vil være et indlæg på cirka én side, evt. suppleret med links til relevante dokumenter. Men tanken er især, at den der ønsker et hurtigt overblik over direktionens aktuelle tanker kan nøjes med at læse indlægget.

Af rektor Per Holten-Andersen:

For halvandet år siden tiltrådte jeg som rektor for CBS. Med store forventninger, men også ydmyg over for opgaven at lede en af verdens største business schools, som med over 20.000 studerende, mere end 70 uddannelser og en stor og stærk multidisciplinær forskergruppe nyder særdeles stor respekt i vort omfattende internationale netværk. Mit første indtryk var en kompleks organisation, der i begyndelsen kunne være "en labyrint" at finde rundt i. Vi har mange enheder, tit navngivet med bogstavforkortelser, endda på dansk eller engelsk efter frit valg, hvis betydning undertiden fortaber sig i historiens skygge

Jeg erfarede, at én ting er den organisation, der optræder på diagrammer og skemaer, noget andet er de uformelle beslutningsprocesser, hvor problemer søger løsninger, men hvor man lige så ofte kan møde løsninger, som søger problemer, de kan være en løsning på.

Men jeg mødte tillige en meget stærk medarbejderkultur præget af stor loyalitet til arbejdspladsen, en boblende entusiasme og idérigdom, med mange lokale initiativer, som efter min opfattelse er en af hemmelighederne bag CBS' succesfulde udvikling gennem de seneste 20-30 år.

Topledelsen skal give plads til initiativer

Vi har mange formelle ledere, og mindst lige så mange uformelle, ofte situationsbestemte ledere, som udfører vigtige funktioner decentralt. Men den komplekse organisation giver også særlige udfordringer for en topledelse; klassisk hierarkisk ledelse holder ikke.

Ledelse skal udøves gennem dialog, motivation og inspiration, og hele tiden på en måde så topledelsen undgår at "gå for meget i vejen" for de decentrale initiativer. Topledelsen skal primært sætte rammer og fremme initiativer.

Efter 20 måneder som rektor vil jeg endnu ikke bryste mig af, at jeg kender CBS til bunds. Men jeg har blandt andet brugt tiden til at pejle mig ind på, hvad der er CBS' aktuelle udfordringer.

En af de store udfordringer er vores forskningsfinansiering. De senere års kraftige vækst i studenterbestanden, som er sket blandt andet for at opfylde et politisk fastsat mål, har relativt udtyndet CBS' forskningsmidler, så vi i dag har de laveste forskningsmidler pr. studerende af alle danske universiteter.

Meroptaget giver kapacitetsproblemer

Med den nuværende finansieringsmodel er CBS' økonomi i dag baseret på fortsat højt optag på bachelor- og kandidatuddannelserne. Vi har i de senere år været begunstiget af stærk interesse for vore studier, men der er grænser for vækst, og vi oplever alle, studerende som ansatte, de store kapacitetsproblemer, den øgede studenterbestand medfører.

En hovedopgave er derfor nu at finde andre veje end øget studieoptag til at øge indtægterne til CBS. Dette er nødvendigt, hvis vi fortsat skal opretholde den høje kvalitet i uddannelserne, som bl.a. er grundlaget for vores internationale reputation, og desuden en forudsætning for en vellykket national institutionsakkreditering, som CBS skal gennemføre i 2014. [Du kan læse mere om institutionsakkreditering her.](#)

Øgede midler kan tilvejebringes på mindst tre måder. Vi kan påvirke det politiske landskab, vi kan søge støtte i erhvervslivet, og vi kan udvikle nye forretnings- og indtjeningsområder.

I det sidste års tid har vi satset på alle tre elementer. I foråret har jeg haft møder med alle uddannelsesordførere for de politiske partier, og det er mit indtryk at jeg har fundet en vis forståelse for vores økonomiske udfordring, selv om dette i sig selv ikke umiddelbart udløser nye bevillinger.

Rettidig omhu at sikre sig, mens det går godt

Igenom hele 2013 besøger jeg CEO's for en række store danske virksomheder, først og fremmest for at lytte til deres ønsker og forventninger til CBS, men også for at drøfte samarbejdsmuligheder og samtidig understrege, hvor vigtigt det er for dansk erhvervsliv at have en stærk international business school.

Senest, på bestyrelsesseminaret i starten af september, havde vi en indledende diskussion af nye forretningsområder for CBS  (Du kan læse notat om forretningsområder her). Disse indledende drøftelser videreføres nu med Akademisk Råd, Institutledere, administrative enheder og eksterne parter.

Lad mig slutte med at understrege, at trods vores udfordringer med hensyn til forskningsfinansiering, er CBS velfunderet. Vi optager flere studenter end nogen sinde, to af vore uddannelser ligger i top tre blandt samtlige bachelorprogrammer i Danmark, og vi implementerer vores strategi som planlagt.

Men rettidig omhu er at forberede sig på eventuelle kommende udfordringer, mens det går godt. Det er netop nu en af de væsentlige opgaver for CBS' ledelse.

Research Excellence – the Goldfinger interview

Dean of Research Alan Irwin gives in the monthly column written by DIR his point of view on research excellence at CBS.

By Irwin, Alan Irwin

You have seen the movie. We find the dean of research strapped to a table, a laser beam about to split him in half. His inquisitor smirks:

'So you have sixty seconds to answer the question. How exactly is research excellence defined at CBS?'

'Do you expect me to talk?'

'No, Mr Dean. I expect you to die.'

'Well, in that case there's the FT45 ranking and don't forget UTD and then there's the ABS list. We take account of Web of Science citations and also Google Scholar. And in fact we value publications in several languages – including of course our national language. Did I mention the national bibliometric system? Of course, external funding can also be a mark of esteem. And could you please be so kind as to point that thing somewhere else? Take the European Research Council, for example. Or the Danish National Research Foundation. Excellence can also be demonstrated by successful collaboration with industrial partners. Isn't it getting rather warm in here? And we shouldn't overlook....'

At this point, we must leave the dean to his presumed fate, wondering perhaps why the bad guy is always in such a rush that he can't stay around till the end of the scene. And what is going to happen to the rest of the film if our hero is killed off in scene one?

The setting may (hopefully) be improbable, but the question at its heart is real. We are all in favour of research excellence. But what is it and how do we know when we have found it? At a time of global rankings and funding selectivity, this question could hardly be more significant. A sixty second answer may not be appropriate for such a complex question, but let me at least offer five propositions.

When it comes to excellence, less is more. No matter how many times I say this, there is still a strong belief out there that the more articles and books one produces, the stronger one's claim to excellence. Excellence and quantity can of course co-exist – although usually for a short period. But in general I want to say set your sights high, get the advice and criticism of your colleagues, don't be scared to fail.

Take rankings and indicators seriously, but use them wisely. Much good work is published in out-of-the-way places. However, an article in a top journal or a book with a major international publisher will (in general) get more attention. We all want our work to be read and taken seriously – so why not put it where it will have the greatest impact? But do not under-sell or distort your own work in order to gain publication. And editors can make mistakes.

Excellence takes different forms. So far, I have mentioned excellence in publication, but there is also excellence in bringing new ideas to society, excellence in building research teams, excellence in research-based education and (yes) excellence in winning external grants. Excellence can also look different in different parts of our wonderful institution – although I do think we share certain scholarly standards and certain academic norms.

But we can't be excellent in everything. This is a real challenge. There have to be limits to what one university can reasonably achieve. And work may be excellent, but we may choose not to pursue it since it doesn't meet our identity, strategic direction or funding possibilities. So building excellence also involves making choices.

Excellence is about judging research by the highest international standards. For me, this in the end is what it all comes down to. If you claim excellence, then I will ask with whom are you comparing yourself, how does your work stand against the leading international research and how large is the community of your peers? So research excellence at CBS should be defined not by how we see ourselves but where we stand in relation to the very best in our field – whether this be in terms of books and journals, research-based education, engaged scholarship or the pursuit of competitive funding.

At this point, the laser beam abruptly stops. If the dean of research managed to escape, he'll be back in CBS Share and CBS Observer in a few months for another exciting adventure

Hvor lang tid bør det tage at fuldføre en universitetsuddannelse?

Uddannelsesdekan Jan Molin giver i denne måneds klumme fra DIR sit syn på, "Hvor lang tid bør det tage at fuldføre en universitetsuddannelse?"

af Jan Molin, Uddannelsesdekan, CBS

Det er en spændende tid, vi lever i. På ugentlig basis bliver der indført nye regler for universitetsuddannelse, og de offentlige diskussioner omkring dem tager til. De danske politikere har de sidste 5-6 år bedt os om at nedsætte den tid, det skal tage at gennemføre en universitetsuddannelse. Argumentet er, at danske kandidater er for gamle, når de 'endelig' forlader universitetet (gennemsnitsalderen er 27 år).

I gennem tiden har vi erfaret, at politikere gerne vil lovgive på institutionelt niveau. Vi har forsøgt at tilpasse os de uoverensstemmelser og paradokser, der kommer af at lade Folketinget bestemme helt ned i detaljen, hvordan vi skal styres og kontrolleres.

Når politikere introducerer detaljerede regler, der skal gælde både for humaniora og samfundsvidenskab - og teknisk, sundheds- og naturvidenskab, kan det ikke komme som nogen overraskelse, at man ender med nogle ret generiske og unuancerede begreber, indikatorer og standarder.

Det står dog mere og mere klart, at generiske og unuancerede foranstaltninger udviklet fra centralt politisk hold fører til modstridende og kontraproduktive resultater på institutionsniveau. Her er et par friske eksempler:

Politikere kræver flere konfrontationstimer:

For at kunne tilbyde dette, ser universiteterne mod det faste videnskabelige personale.

Når det videnskabelige personale ikke har mere tid at give af (også for at værne om deres forskningstimer), rekrutterer universiteterne deltidsansatte.

Så beklager politikerne sig over, at der er for mange deltidsansatte ift. fuldtidsansatte og kræver flere fuldtidsansatte undervisere i klasselokalet. Universitetets eneste udvej er at undervise storhold, hvilket medfører et større frafald.

Politikere vil have mere internationalisering og mere relevans for erhvervslivet:

Universiteter investerer (over en længere periode) i uddannelser, der gør det attraktivt for de studerende at tage på udveksling og søge danske eller internationale praktikophold. Denne involvering af virksomheder og udenlandske universiteter betyder, at danske universiteter mister en del af kontrollen over uddannelsesstrukturen. Det kan resultere i forlængelse af studietiden, og så tager politikerne bonusserne fra de universiteter, der har svært ved at sikre en lav gennemførelsestid.

Politikerne vil gerne have flere studerende på de danske universiteter:

For at imødekomme disse krav, udvikler vi nye programmer på universiteterne. Det kræver mere administration. Desuden bliver holdene endnu større og skaber distance mellem studerende og deres undervisere.

Politikerne gør derefter frafaldsprocenten til en nøgleindikator i udviklingskontrakten og kræver nedskæringer i studieadministrationen. Universiteterne står således tilbage med et stigende antal studerende, mindre videnskabeligt personale og mindre administrativt personale til at hjælpe de studerende. Og så stiger frafaldet.

Vi må gå ud fra, at alt dette sker i den bedste politiske mening.

Det kan ikke være ond vilje eller et politisk ønske at ødelægge kvaliteten af universitetsuddannelserne (eller forskningen).

Det er i det store hele et spørgsmål om de mange utilsigtede og negative bivirkninger ved den grundlæggende misforståelse,

at 179 folketingsmedlemmer kan styre 8 meget forskellige universiteter med hundredvis af uddannelser og tusindvis af forskningsprojekter ved at træffe beslutning efter beslutning på et dagligt ledelsesniveau. Dette reguleringsniveau er ude af takt med de institutionelle betingelser - og den organisatoriske kompleksitet er uhåndgribelig for politikere, der sidder langt væk for organisationen med ringe eller ingen viden om, hvordan et universitet styres i dag.

Derudover kan der være endnu mere alvorlige problemer:

Måske er politikeres opfattelse af universiteter en giftig blanding af, på den ene side personlige minder og anekdoter fra familiemedlemmer eller middagsgæster, der synes, at det står elendigt til på de danske universiteter (frit efter en sætning lånt af James G. March, en af verdens førende sociologer) - og på den anden side en "economic man"-opfattelse af, hvordan mennesker opfører sig og efterstræber ting for egen vindings skyld. Med stærk opbakning fra nye offentlige ledelsesidealer og embedsmænd, der forsøger at styre ministerier og institutioner ved hjælp af akkordarbejde og incitamentssystemer.

Til syvende og sidst sidder vi tilbage med en generation af politikere og embedsmænd, der hverken har viden om eller interesse i den rolle, universitetet spiller i nutidens og fremtidens samfund - udover at generere skatteydende arbejdskraft. På denne måde bliver universiteterne i højere grad fabrikker. Forskning er kun relevant, hvis den genererer arbejdspladser, uddannelse er kun relevant, hvis kandidaterne ryger i jobs med det samme.

Det er kun, hvis man ser sådan på samfundet og universiteternes betydning for fremtiden, at det giver mening at fokusere ekstremt på at skære et par måneder af studietiden. Politikere og embedsmænd kommer til at udvikle en selvopfyldende profeti, hvori de laver systemer og reguleringer uden indhold, ambitioner og værdier. En profeti, hvor de i sidste ende replikerer deres egen desillusionerede og bitre verdensopfattelse.

Så svaret på titlen af denne artikel kunne være:

At fuldføre en universitetsuddannelse burde tage så lang tid som overhovedet muligt.

Hovedformålet med et universitet er at tilbyde et refugium for kommende generationer, hvor de konstant løber risici for at kunne se nye muligheder, træffe udfordrende valg og finde spændende fremgangsmåder. Et universitet bør ikke bare være et kontrollerbart instrument til politisk regulering og opbygning. De studerende skal sammen med deres undervisere udvikle nye veje til og fremtidige værdier i et ønskværdigt samfund.

Desværre reduceres de studerende til fabriksfremstillede skakbrikker i en politisk kontekst.

På CBS prøver vi at navigere under de institutionelle begrænsninger.

Vi bliver ved med at opfordre vores studerende til at tage på udveksling og søge praktikpladser. Vi er enige i, at relevant studiearbejde sikrer bedre kompetencer - og vi opfordrer vores studerende til at være en del af de uendeligt mange studenterdrevne fritidsaktiviteter, som vi lægger hus til på campus. Det er alt sammen en del af hvad vi kalder et "ansvarligt ledelsesperspektiv" - noget, vi introducerer vores studerende til på deres allerførste skoledag (vores Responsibility Day).

Vi ved, at det udgør en risiko for CBS' muligheder for at reducere studietiden. Vi har officielt lovet, at vi vil gøre et effektivt forsøg på at reducere studietiden (for at imødekomme det politiske ønske), og vi har gjort det mere end klart, at vi vil gøre det ved (med hjælp fra vores studerende) at identificere de processer, hvor de studerende utilsigtet mister tid (fx på at finde en relevant specialevejleder, m.v.) Naturligvis findes der masser af eksempler på studerende, der bliver opholdt pga. af uhensigtsmæssige procedurer og dårlig koordinering. Vi skal og vil gøre vores yderste for at afhjælpe dette.

Vi har imidlertid også erklæret, at indsatsen i forbindelse med dette politiske ønske ikke skal stå i vejen for vores muligheder for at nå andre politiske mål som fx internationalisering og - måske vigtigst af alt - den højest mulige kvalitet i undervisning og uddannelsesstrukturer.

Kommissorium

Oktober 2013

Udvalg for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser

Med målsætningerne om, at 95 pct. af en ungdomsårgang skal gennemføre en ungdomsuddannelse og 60 pct. en videregående uddannelse, heraf 25 pct. en lang videregående uddannelse, har regeringen sat konkrete mål for visionen om at skabe den bedst uddannede generation i danmarkshistorien.

Hvert år bruges ca. 14 mia. kr. på taxametertilskud mv. på de videregående uddannelser. Den massive strategiske og økonomiske satsning på at øge *antallet* af studerende, der gennemfører en videregående uddannelse, kan dog ikke stå alene. Det er vigtigt, at de offentlige investeringer i de videregående uddannelser anvendes målrettet og effektivt til at sikre høj faglig *kvalitet* i uddannelserne og *relevante* uddannelser i forhold til efterfølgende beskæftigelse, så de videregående uddannelser bidrager aktivt til vækst, produktivitet og velstand i Danmark.

Der er stor variation i andelen af dimittender fra de videregående uddannelser, der kommer i relevant beskæftigelse, det samfundsøkonomiske afkast af uddannelserne samt frafald og gennemførelsestider mv. ved de videregående uddannelser. Endvidere er andelen af højtuddannede i private virksomheder lavere i Danmark end i øvrige OECD-lande.

Rigsrevisionen har påpeget, at de studerende på nogle videregående uddannelser har for få undervisningstimer eller for lav samlet arbejdsbelastning til, at det svarer til et heltidsstudium. Samtidig er det afgørende, at den faglige kvalitet i uddannelsesforløbene og udbyttet af eventuelle praktik- og praksisforløb er høj.

Med henblik på at styrke dimittendernes kompetencer og afkastet for samfundet og den enkelte ønsker regeringen derfor at rette fokus på *kvalitet* og *relevans* bredt set i de videregående uddannelser. Det handler både om unges uddannelsesvalg, uddannelsesinstitutionernes udbud af uddannelser og den faglige kvalitet i selve uddannelserne samt samspillet med efterspørgslen efter kompetencer på arbejdsmarkedet.

Målet er, at ikke ét job i Danmark må gå tabt, fordi vi ikke uddanner dimittender med de efterspurgte kompetencer og med færdighederne til at omsætte en solid faglighed til ideer, innovation og vækst.

Regeringen ønsker derfor, at der med afsæt i den danske velfærdsmodel tages initiativer til forbedring af kvalitet, relevans og sammenhæng i de videregående uddannelser med afsæt i følgende overordnede politiske målsætninger:

1. Kvalitet: De videregående uddannelser skal have højere kvalitet i undervisning og uddannelsesforløb, og alle studerende skal udfordres til at nå deres højeste potentiale.
2. Relevans: Fokus for de videregående uddannelser skal i højere grad flyttes fra sidste eksamen til første job, så (a) flere får job i den private sektor, og (b) alle studerende tilegner sig kompetencer, der kan omsættes i relevant beskæftigelse – uanset på hvilket videregående uddannelsesniveau.
3. Sammenhæng. Der skal skabes bedre sammenhæng i de videregående uddannelser, så der undgås overlap i uddannelsessystemet, spildtid og dobbeltuddannelse.

Udvalg for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser har til opgave at udarbejde konkrete anbefalinger til forbedringer af kvalitet og relevans inden for en række overordnede temaer, herunder:

- Sikring af høj faglig kvalitet i undervisningen og intensive uddannelsesforløb, der kan udfordre den enkelte til at indfri sit højeste potentiale.
- Forslag til frigørelse af mere tid til undervisning bl.a. i lyset af Rigsrevisionens beretning om undervisningen på universiteterne.
- Sikring af uddannelsesforløb, der gør de studerende klar til arbejdsmarkedet.
- Understøttelse af kvalitet og relevans i taxameter- og bevillingssystemet på tværs af de videregående uddannelser.
- Større og mere systematisk åbenhed om uddannelsernes resultater, herunder deres 'evner' til at få dimittenderne i relevant beskæftigelse efterfølgende.
- Øget ressourceeffektivitet og sammenhæng i det videregående uddannelsessystem.
- Forbedring af det samfundsøkonomiske afkast af videregående uddannelser.

Til grundlag for arbejdet skal udvalget (1) definere kvalitet og relevans i de videregående uddannelser med afsæt i national og international viden på uddannelsesområdet, (2) kortlægge udfordringens karakter og omfang bl.a. med afsæt i et 360-graders eftersyn af de videregående uddannelser på baggrund af dialog med aktører og interessenter samt internationale erfaringer, og (3) udarbejde anbefalinger til at imødegå udfordringerne.

Udvalgets 360-graders eftersyn skal tage afsæt i dialog med aktører og interessenter på de videregående uddannelser, herunder:

- Studerende
- Ledelsesrepræsentanter på de videregående uddannelser
- Undervisere
- Aftagere – repræsentanter for erhvervslivet
- Arbejdsmarkedets parter – offentlige og private.

Der kan endvidere iværksættes yderligere analyser for at kortlægge udfordringsbilledet og belyse kvalitets- og relevansudfordringer på de videregående uddannelser i internationalt perspektiv – herunder med inddragelse af ekstern bistand.

Udvalgets anbefalinger skal tage udgangspunkt i national og international viden på uddannelsesområdet og et solidt data- og analysegrundlag, herunder beskæftigelseseffekter og samfundsøkonomisk afkast af videregående uddannelser samt inddrage relevante anbefalinger fra Produktivitetskommissionen.

Desuden skal udvalget så vidt muligt komme med forslag til kvantificerbare kvalitets- og relevansindikatorer, der kan fastsætte politiske målsætninger for udviklingen og bruges i den løbende opfølgning på resultaterne af indsatsen. Det er endvidere en forudsætning for arbejdet i udvalget, at midlerne til de videregående uddannelser i en tid med stigende uddannelsesoptag og pressede offentlige budgetter anvendes ressourceeffektivt.

Udvalget skal udarbejde to selvstændige delrapporter i henholdsvis marts og oktober 2014:

- Delrapport 1: Det primære fokus skal være et eftersyn af den overordnede struktur og de lovgivningsmæssige rammer samt anbefalinger til konkrete tiltag, der kan styrke rammebetingelserne for kvalitet, relevans og sammenhæng i det videregående uddannelsessystem.
- Delrapport 2: Det primære fokus skal være institutionerne og uddannelsernes indhold med henblik på fastsættelsen af mål for kvalitet og relevans på institutionerne samt anbefalinger til at styrke arbejdet med faglig kvalitet og relevans i de enkelte uddannelser.

Udvalget afslutter arbejdet med en samlet afrapportering til regeringen ultimo 2014.

Udvalgets sammensætning

Udvalget sammensættes med syv uafhængige eksperter med stor indsigt i de videregående uddannelser, herunder samfundsøkonomisk analyse og effektivvurdering, uddannelseskvalitet, uddannelsernes relevans i forhold arbejdsmarkedet og unges uddannelsesvalg.

Udvalget sekretariatsbetjenes af et sekretariat med medarbejdere fra relevante ministerier.

Økonomi:

De stramme offentlige finanser nødvendiggør nytænkning på alle områder, hvilket også vil sætte rammen for arbejdet i udvalget. Udvalget skal komme med anbefalinger, som kan finansieres inden for Uddannelsesministeriets eksisterende økonomiske ramme.

Kvaliteten af de videregående uddannelser skal løftes

Nyt udvalg skal give anbefalinger til at forbedre de videregående uddannelsers kvalitet og relevans i forhold til arbejdsmarkedet og skabe et solidt grundlag for at sikre den bedst uddannede generation nogensinde. Målet er, at Danmark ikke mister ét job, fordi vi ikke har de rette kvalifikationer.

30. oktober 2013

Regeringen har nedsat et udvalg, som skal komme med konkrete anbefalinger til forbedringer af kvaliteten og relevansen i de videregående uddannelser. Jørgen Søndergaard (SFI) er formand for udvalget.

Udvalget skal anvise, hvordan de store investeringer i uddannelse i højere grad kan omsættes til beskæftigelse og vækst.

Fælles for forårets forlig om et løft af folkeskolen og efterårets udspil til en erhvervsuddannelsesreform er fokus på at forbedre kvaliteten. Uddannelsesminister Morten Østergaard fastslår, at eftersynet af de videregående uddannelser skal danne et solidt fagligt grundlag for regeringens fortsatte indsats for at sikre den bedst uddannede generation i Danmarkshistorien.

- Kvaliteten af de videregående uddannelser er alfa og omega for, at Danmarks enorme investeringer i uddannelse fører til job for den enkelte og vækst i samfundet. Vi optager flere på de videregående uddannelser end nogensinde før, men regeringen er stålsat på samtidig at løfte kvaliteten af uddannelserne. Vi skal udfordre hver enkelt til at nå sit fulde potentiale, og vi skal sikre, at vi ikke mister een arbejdsplads, fordi vi ikke har folk med de rette kvalifikationer. Derfor beder vi nu et ekspertudvalg om et gennemgribende eftersyn, som skal give os et solidt afsæt for endnu en uddannelsesreform, siger Morten Østergaard.

Formand Jørgen Søndergaard ser frem til at begynde på arbejdet.

- Vi har en god uddannelsestradition i Danmark, men må erkende, at der er udfordringer på flere niveauer. Regeringen har udvalgt et stærkt hold, som jeg ser frem til at samarbejde med. Jeg er overbevist om, at vi på et solidt videngrundlag vil nå frem til konkrete anbefalinger til, hvordan såvel regering og folketing som institutionerne selv kan bidrage til højere kvalitet og relevans til gavn både for de mange studerende, der hvert år optages på de videregående uddannelser, og for samfundet som helhed ved at de store investeringer i videregående uddannelser i endnu højere grad bidrager til at skabe vækst og beskæftigelse i Danmark, siger Jørgen Søndergaard.

Udvalgets anbefalinger skal tage afsæt i tre overordnede politiske målsætninger:

- **Kvalitet:** De videregående uddannelser skal have højere kvalitet, så alle studerende udfordres til at nå deres højeste potentiale.

- **Relevans:** Fokus for de videregående uddannelser skal i højere grad flyttes fra sidste eksamen til første job, så alle studerende tilegner sig kompetencer, der kan omsættes i relevant beskæftigelse.
- **Sammenhæng:** Der skal skabes bedre sammenhæng i de videregående uddannelser, så der undgås overlap i uddannelsessystemet, spildtid og dobbeltuddannelse.

Udvalgets arbejde skal tage afsæt national og international viden på området samt dialog med aktører og interessenter på de videregående uddannelser, herunder studerende, ledelsesrepræsentanter på de videregående uddannelser, undervisere, repræsentanter for erhvervslivet og arbejdsmarkedets parter.

Udvalget afleverer to selvstændige rapporter i henholdsvis foråret og efteråret 2014 og afslutter arbejdet med en samlet afrapportering til regeringen ultimo 2014.

Udvalg for kvalitet og relevans i de videregående uddannelser

- Udvalget sammensættes med syv uafhængige eksperter med stor indsigt i de videregående uddannelser, herunder samfundsøkonomisk analyse og effektivvurdering, uddannelseskvalitet, uddannelsernes relevans i forhold til arbejdsmarkedet og unges uddannelsesvalg.
- Formand Jørgen Søndergaard er fra SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, sekretariatschef i Det Økonomiske Råd, formand for Skolens rejsehold samt formand for Arbejdsmarkedskommissionen.
- Udvalget sekretariatsbetjenes af et sekretariat med medarbejdere fra relevante ministerier.

Udvalgets medlemmer

- Jørgen Søndergaard, SFI (formand)
- Nina Smith, Professor, Aarhus Universitet
- Jakob Roland Munch, Professor Københavns Universitet
- Birgitte Nauntofte, Direktør, Novo Nordisk Fonden
- Nikolaj Lubanski, Direktør, Copenhagen Capacity
- Mette Vestergaard, Direktør, Mannaz
- Ivar Bleiklie, Professor, Universitetet i Bergen



Direktør Niels Agerhus
Styrelsen for Videregående Uddannelser
Bredgade 43
DK-1260 København K

Via email:
nag@ui.dk
ui@ui.dk

14. oktober 2013

Per Holten-Andersen
Rektor

Dir. +45 · 3815 5801
pha.ls@cbs.dk

Kære Niels,

Tillykke med stillingen som direktør for Styrelsen for Videregående Uddannelser. Jeg ser frem til et godt og konstruktivt samarbejde.

Jeg skriver til dig, fordi CBS i forbindelse med implementering af studietidsreduktionsmodellen har konstateret nogle formentligt utilsigtede konsekvenser af modellen, som CBS gerne vil indlede en dialog om, hvordan bedst håndteres.

I forbindelse med udarbejdelsen af målene for studietidsforkortelser, er det observeret, at beregningerne af de gennemsnitlige studietidsoverskridelser er ændret, således at den normerede studietid på bachelor og kandidat ikke længere altid fastsættes som hhv. 3 år (36 måneder) og 2 år (24 måneder) for alle studerende. For studerende, der optages om sommeren, fastsættes den normerede studietid til hhv. 34 og 22 måneder, mens den for studerende, der påbegynder studiet om vinteren fastsættes til hhv. 36 og 24 måneder. En samlet forskel mellem et sommer- og vinterforløb på 4 fire måneder for en bachelor- og kandidatuddannelse tilsammen.

Vi er klar over, at de overordnede krav til reduktion af studietidsforsinkelsen for sektoren ikke påvirkes af dette, men der indføres hermed en forskelsbehandling af de studerende, som næppe kan have været hensigten (jvfr. nedenfor). Endvidere betyder modellen også, at universiteternes mulighed for at påvirke studietiden er forskellig for studerende optaget på sommer- og vinteroptag, ligesom det giver de studerende nogle uheldige incitamenter (jvfr. nedenfor). Jeg skal selvfølgelig beklage, at disse problemstillinger ikke er blevet identificeret tidligere i processen.

Forskellige studievilkår?

Den fastsatte normerede studietid på f.eks. kandidatuddannelserne er ikke 22 måneder, men 24 måneder. Dette fremgår af universitetslovens §4, og os bekendt fremgår det ingen steder, at den tid en uddannelse er normeret til påvirkes af, hvornår på året studiestarten foregår. En normeret studietid på 22 måneder for sommeroptagne studerende vil imidlertid få konsekvenser i den konkrete studietilrettelæggelse.

I forbindelse med indfrielse af målet om studietidsforkortelsen har CBS, i lighed med flere andre universiteter, planer om, at reglerne for maksimal studietid i studieordningerne skal præciseres og strammes op. Med indførsel af en forskellig normtid, vil vi skulle gøre bestemmelserne for maksimal studietid

forskellige for sommer og vinterstuderende, da en sommerstuderende fremover kun er rettidig, hvis vedkommende gennemfører på 22 måneder. Vi kan ikke umiddelbart se, at vi har hjemmel til en sådan fremgangsmåde.

Et tilsvarende problem opstår med kandidatafhandlingskontrakter, som, hvis de skal sikre rettidig aflevering af specialet, for sommerstuderende enten skal indgå tidligere i studiet eller indeholde en kortere frist.

SU som hjælp til at reducere studietiden

Et af de væsentligste redskaber universiteterne har fået til at reducere studietiden er ændringerne i SU systemet. Den studerende får mulighed for at få SU i den normerede studietid plus 12 måneder. Hvis der indføres en ny normtid for en del af de studerende, så burde det betyde, at den studerende, der starter om sommeren får to måneders mindre SU end hvis vedkommende var startet om vinteren. Hvis reglerne for SU tildeling derimod ikke tager højde for forskellen i den normerede studietid, så vil SU-incitamentet for den sommerstuderende til at blive færdig, være mindre end for vinterstuderende. Det vil sige, at SU-redskabet simpelthen har mindre effekt for en del af de studerende.

En tilsvarende problemstilling opstår for studerende, der ønsker at benytte sig af mulighederne for at gøre sig færdige under normeret tid. Disse studerende får i følge SU reformen et bonusstipendium for hver måned, de har gennemført hurtigere end den normerede tid. Indførslen af normtiden må så betyde, at en sommerstuderende, der gennemfører kandidatuddannelsen på f.eks. halvandet år får 4 bonusstipendier, mens en vinterstuderende får 6.

Skal der tilskyndes til vinteroptag?

Endelig skal vi pege på, at forfordelingen af sommeroptag ikke forekommer at være i overensstemmelse med studietidsreformens overordnede hensigt. Langt de fleste studerende, der optages om vinteren, er forsinkede i deres uddannelsesforløb. Næsten alle bachelorer, der gennemfører på normeret tid, slutter om sommeren. Vinteroptag kan være en udmærket indgang for de, der er blevet forsinkede, men at belønne både universiteter og den enkelte studerende for at være forsinkede forekommer bagvendt. Til illustration kan man anføre, at CBS helt teoretisk kunne opnå hele den krævede studietids forkortelse (4,2 måneder), uden at gøre andet end blot at omlægge alle uddannelser til vinteroptag, fordi det vil ændre den normerede studietid med 4 måneder i forhold til sommeroptag, dog uden at en eneste kandidat kommer hurtigere igennem til arbejdsmarkedet.

Som redegjort for ovenfor, så medfører implementeringen af den nye studietidsreduktionsmodel en række juridiske udfordringer, som CBS vil have behov for bistand fra styrelsen til at løse, idet CBS ikke umiddelbart mener at have hjemmel til at forskelsbehandle de studerende afhængig af optagelsestidspunkt.

Endvidere har CBS vanskeligt ved at forklare overfor studerende og andre interessenter, hvorfor CBS er nød til at forskelsbehandle vores studerende, samt hvorfor CBS har et incitament til at udskyde optag af studerende fra sommeroptag til vinteroptag og dermed forsinke de studerendes samlede studiefremdrift. CBS hører derfor meget gerne, hvilke overvejelser styrelsen har gjort sig i den forbindelse.

Jeg ser frem til en konstruktiv dialog om ovenstående problemstillinger.

Med venlig hilsen,

A handwritten signature in blue ink, reading "Per Holten-Andersen". The signature is fluid and cursive, with the first name "Per" being more compact and the last name "Andersen" being more elongated.

Per Holten-Andersen
Rektor

From: Nils Agerhus [<mailto:nag@fivu.dk>]
Sent: 22. november 2013 12:24
To: Per Holten-Andersen
Cc: Jens Oddershede
Subject: Svar på brev

Kopi: formand for rektorkollegiet Jens Oddershede

Kære Per Holten-Andersen

Tak for din henvendelse af 14. oktober 2013 om studietidsmodellen, hvori du peger på en række uhensigtsmæssigheder ved styrelsens opgørelse af studietid for henholdsvis sommer- og vinterstartere.

Vi har på grundlag af din henvendelse endnu engang gennemgået de forudsætninger, som ligger til grund for beregninger i studietidsmodellen. Særligt har vi naturligvis kigget på sondringen mellem vinter- og sommerstartere. Jeg ved også, at der tidligere har været en teknisk drøftelse af beregningerne og forudsætningerne herfor mellem medarbejdere i styrelsen og fra CBS.

I den forbindelse kan jeg oplyse, at fastsættelsen af normeret studietid for vinter- og sommerstartere i studietidsmodellen er i overensstemmelse med uddannelsesbekendtgørelsen § 5 (B nr. 814 af 29. juni 2010). Bestemmelsen har hjemmel i lovbemærkningerne til universitsloven fra 2003.

§ 5 i uddannelsesbekendtgørelsen lyder således:

"Bachelor- og kandidatuddannelser skal tilrettelægges som heltidsuddannelse, sådan at den studerende kan fuldføre bacheloruddannelsen på 34 måneder, ved studiestart i foråret dog 36 måneder, og fuldføre kandidatuddannelsen på 24 måneder i de tilfælde, hvor kandidatuddannelsen fortsætter i umiddelbar tilknytning til bacheloruddannelsen. Fortsætter kandidatuddannelsen ikke i umiddelbar tilknytning til bacheloruddannelsen, skal kandidatuddannelsen tilrettelægges sådan, at den studerende kan fuldføre kandidatuddannelsen på 22 måneder ved studiestart i efterårssemestret og 24 måneder ved studiestart i forårssemestret."

Styrelsen har på den baggrund prøvet at tilrettelægge opgørelsen på en måde som afspejler de gældende regler og den virkelighed, som gælder for henholdsvis sommer- og vinterstart, bedst muligt.

Styrelsen har endvidere valgt at foretage opgørelsen af studietid helt adskilt på henholdsvis bachelor- og kandidatuddannelsen for at sikre, at hvert universitet kun måles på den aktivitet, der er sket på universitetet, og dermed ikke arver studietidsforsinkelser fra hinanden ved studieskift.

Jeg håber herved at have bragt klarhed over metoden i studietidsmodellen. Jeg kan ligeledes oplyse, at definition af normeret studietid i henhold til uddannelsesbekendtgørelsens § 5, også anvendes i forbindelse med regler for SU.

Det studietidskrav, som er fastsat for universiteterne samlet set, og for de enkelte institutioner er naturligvis udtryk for et politisk ønske om en reel nedbringelse af studietiden. Det væsentlige i denne sammenhæng at få etableret et grundlag for en reel reduktion af studietiden. Og derfor er jeg helt enig med dig i, at det ikke er hensigtsmæssigt at foretage dispositioner ift. sommer- og vinteroptag, som alene kan skabe en reduktion på papiret. Det er næppe i hverken institutionernes, de studerendes eller samfundets interesse.

Med venlig hilsen

Nils Agerhus

Anders Jonas Pedersen

Fra: Nikolai Munch <nmu@willis.dk>
Sendt: 18. november 2013 12:23
Til: Anders Jonas Pedersen
Cc: Tina Dencker
Emne: Fornyelses anbefaling // Direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring - Copenhagen Business School - Policenr.: 10.101-10776
Vedhæftede filer: 10776-05-4.pdf

Opfølgningsflag: Opfølgning
Flagstatus: Afmærket

Hej Anders

Copenhagen Business School's ledelsesansvarsforsikring udløber d. 31.12.2013. I den forbindelse skal jeg hører om I ønsker at fortsætte policen 1 år mere.

RiskPoint kan tilbyde en uændret fornyelse, dvs.

- DKK 10M @ DKK 25.300 kr. årligt + Willis honorar.

Policen har hidtil ligget på Riskpoints standardbetingelser, men i forbindelse med fornyelsen tilbyder Riskpoint at forny policen på nyeste Willis betingelser, som har en langt bredere dækning. Betingelserne findes dog kun på engelsk. Jeg har vedhæftet en tilbudspolice, så du kan se betingelserne.

Det er vores anbefaling af policen fortsættes gennem RiskPoint i [1 år mere](#).

Ønsker I at fortsætte policen i 1 år mere?

Afventer jeres tilbagemelding.

Med venlig hilsen / Best regards

Nikolaj Munch, Mæglerassistent, Ejendomsdivisionen
Willis I/S, Tuborgvej 5, 2900 Hellerup.
Direct: +45 8813 9673, nmu@willis.dk, www.willis.dk

See what we stand for and how we serve our clients at www.willis.com/williscause

For information pertaining to Willis' email confidentiality and monitoring policy, usage restrictions, or for specific company registration and regulatory status information, please visit http://www.willis.com/email_trailer.aspx

We are now able to offer our clients an encrypted email capability for secure communication purposes. If you wish to take advantage of this service or learn more about it, please let me know or contact your Client Advocate for full details. ~W67897

Directors' and Officers' Liability Insurance

Policy number 10.101-10776/5

1. Policyholder

Copenhagen Business School
Solbjerg Plads 3

2000 Frederiksberg
Danmark

CVR: 19596915

2. Period

a. Policy period:
From 01.01.2014
to 31.12.2014 both days inclusive

The policy period begins at 00.01 and ends at 24.00
standard time at the policyholders address

b. Renewal date: 01.01
c. Continuity date: 01.01.2010
d. Date of issuance: 17.11.2013

3. Premium

Premium: DKK 25.300 per year

4. Taxes

The premium is exclusive of any applicable taxes.

5. Limits and Retentions

a. Limit of liability

DKK 10.000.000 per claim and in the aggregate for the policy.

Inclusive a reinstatement of the limit of liability, cf. item 5.a. above.

b. Defence Costs

25 % of the limit in clause 5.a. in the aggregate for the policy c.f. clause 7.3.

c. Sub-limits

The following sub-limit is in addition to the limit stated in item 5.a. above.

Non-executive Directors:
Fired CEO:

Nil – No Cover
Nil – No Cover

The following sub-limit(s) are part of and not in addition to the limit stated in item 5.a. above.

Civil Fines and Penalties:

DKK 1.000.000

d. Retention

(i) Individuals:
(ii) Indemnifiable loss in the USA:
(iii) Indemnifiable loss in the RoW:
(iv) Entity Securities USA:
(v) Entity Securities RoW:

Nil
N/A- No Cover
Nil
N/A- No Cover
N/A- No Cover

6. Conditions

a. Conditions: 10.302 Directors and Officers Liability Insurance Willis DK ENG 09.2013

b. Territory covered: World-Wide excl. USA and Canada

c. Securities placement/offering limit: (i) Any securities registered on any exchange outside the USA: 25% of total market capitalization or share capital.

(ii) Any bond or debt placements: 10% of the total consolidated assets of the group

d. Insurance Agreement(s) 2.1 Management liability in group companies Included
2.2 Management liability in outside entities (ODL) Included
2.3 Entity cover for securities claims Excluded

e. Extensions 5.1 Extended reporting period following a run-off event Included
(i) Non-renewal of the policy
(ii) Bankruptcy and liquidation

	(iii)	Mergers, acquisitions and change in control	
5.2	(i)	Retired Directors, Officers and Employees	Included
	(ii)	Fired CEO	Excluded
5.3		Claims made by employees (EPL)	Included
5.4		Punitive damages cover	Included
5.5		Personal liability to pay the groups taxes and duties	Included
5.6		Civil fines and penalties (including USFCPA and UK Bribery Act)	Included
5.7		Representation at Investigations	Included
5.8		Reputation Recovery Costs	Included
5.9		Corporate Manslaughter	Included
5.10		Extradition Costs	Included
5.11		Prosecution Costs	Included
5.12		Civil and Bail Bonds	Included
5.13		Emergency Costs	Included
5.14		Loss mitigation	Included
5.15		Insured's estate	Included
5.16		Domestic partner or spouse of an insured	Included
5.17		Non-executive Directors	Excluded
5.18		Psychological Costs	Included
5.19		Pre-investigation Costs	Included

f. Special Conditions: None

7. Extended Reporting Period

- a. Non-renewal of the policy c.f. clause 5.1 (i) 12 months at 50% of the premium stated in item 3, or
24 months at 125% of the premium stated in item 3, or
36 months at 150% of the premium stated in item 3, or
72 months at 200% of the premium stated in item 3, or
120 months at 225% of the premium stated in item 3.
- b. Bankruptcy or liquidation c.f. clause 5.1 (ii) 12 months at 100% of the premium stated in item 3, or
24 months at 175% of the premium stated in item 3, or
36 months at 200% of the premium stated in item 3, or
72 months at 225% of the premium stated in item 3, or
120 months at 250% of the premium stated in item 3.

8. Extended Reporting Period for Retired Directors, Officers and Employees.

120 months at 0% of the premium stated in item 3

9. The Insurance Company

Please direct any communication or inquiry in respect of this policy, claims, change of risk or other matters to:

RiskPoint
Phone +45 33 38 13 30
Fax. +45 33 38 13 39
E-mail:
police@riskpoint.eu
claims@riskpoint.eu

Insurer:

100,00 % of the policy:
Arch Insurance Company (Europe) Ltd.

Broker:

The policy is placed via
Willis - Hellerup

Terms & Conditions

Directors' & Officers' Liability Insurance

1 The Insured

1.1 The insured under this policy are any past, present or future individual members of the board of directors and/or executive board or similar executive body of the group including tilsynsråd as well as any past, present or future officer, de facto director, shadow director or employee of the group who is capable of incurring personal managerial liability.

Insured shall also include any employee of the group who has been named as a co-defendant with a director or officer of the group in a claim otherwise covered by this policy.

Finally, insured shall include any natural person who - at the specific request of the group - has been, currently is, or may become a director, officer or equivalent position, including de facto director and shadow director, in an outside entity c.f. clause 2.2.

1.2 For the purpose of clause 2.3 of this policy only, insured under this policy shall also include the group but only for a securities claim.

1.3 The term group means the policyholder and its subsidiaries. The term subsidiaries refers to all companies or firms in which the policyholder at the date of inception of the policy cf. item 2 on the Schedule, directly or indirectly:

- i. holds or controls more than fifty per cent (50%) of the issued share capital or voting rights or
- ii. has the right to appoint the majority of the board of directors, or
- iii. has management control, or
- iv. other companies or firms listed under Special Conditions, cf. Item 6 f. on the Schedule.

Companies or firms, in which the group has had such control as described above, are also considered a part of the group.

1.4 Coverage automatically includes companies or firms created or acquired after the inception date of the policy, cf. item 2 of the Schedule in which the group obtain such control as described in clause 1.3., unless such company or firm;

- i. is a financial institution (not including inter-company captives or other internal functions) or;
- ii. is publicly listed (unless the policyholder is publicly listed) or;

- iii. has any of its securities listed on any securities exchange or market, including any "over-the-counter" market, in the United States of America or any state, territory or possession thereof.

If a newly acquired or created company or firm falls into (i)-(iii) above, such entity will be covered as part of the group for a period of sixty (60) days from the date the group first acquired or created such company or firm, or until the end of the policy period, whichever date occurs first. The insurer may extend coverage for any such entities beyond the sixty (60) day period and for any insured person thereof, if the policyholder requests such an extension in writing to the insurer, and the policyholder gives the insurer sufficient details to permit the insurer to assess and evaluate the insurer's potential increase in exposure and the policyholder agrees to any additional premium and amendments to the policy required by the insurer relating to such new subsidiary.

1.5 Unless otherwise agreed in writing and attached as an endorsement, cf. special conditions under item 6 of the Schedule, cover for any claim against an insured of any entity within the group shall apply only for acts or omissions committed while such company or firm was part of the group cf. 1.3. Upon written request from the Policyholder, the insurer may at additional premium provide cover under this policy, for acts or omissions committed prior to the date when such company or firm became part of the group.

2 Insurance Agreement(s)

2.1 Management Liability in Group Companies

The insurer will pay, on behalf of the insured, any indemnity for financial loss arising from personal managerial liability, including personal liability for the group's debts, arising out of any claim first made against the insured during the policy period.

The term claim is defined as:

- i. a civil proceeding or legal action against the insured with a demand for compensation; or
- ii. any written demand by any person or organisation, that intends to hold the insured liable for a financial loss; or
- iii. any charge against an insured under criminal-law; or

- iv. any administrative or governmental action, inquiry or investigation regarding acts of the insured; or
- v. a request for suspension of limitation periods; or
- vi. a civil-, criminal-, administrative- or regulatory investigation of an insured;
 - a. once the insured is identified in writing by such investigating authority as a person against whom a proceeding described in section (v) above may be commenced; or
 - b. once the insured has been served with a subpoena in connection with an investigation by any international or local authority that specifically regulates the offering, purchasing or selling of securities

following an actual or alleged act or omission by an insured that may result in personal managerial liability of such insured, or any other matter claimed against an insured solely by reason of such insured's position as director, officer or other insured capacity of the group.

2.2 Management Liability in Outside Entities

- 2.2.1 This policy will pay, on behalf of any person, any claim made against such insured who - at the specific request of the group - has been, currently is, or may become a director, officer or equivalent position, including de facto director and shadow director, provided such claim is made against such insured in his capacity as a director or officer in the outside entity.
- 2.2.2 The coverage shall be in excess of any other directors' and officers' liability insurance for the outside entity as well as any indemnification provided by the related entity. If such other directors' and officers' liability insurance is written by the insurers stated in item 9 of the Schedule or their affiliates, the total aggregate limit of liability available for all claims made under this policy against the insured's in their capacity as director, trustee, governor or equivalent position of the outside entity shall be the highest limit of liability under any one of such policies.
- 2.2.3 Nothing in this extension shall be construed to increase the insurer's Limit of Liability under this policy as stated in item 5.a. of the schedule and nothing in this extension shall be construed to increase the insurer's Limit of Liability under the other directors' and officers' liability insurance for the outside entity
- 2.2.4 The term outside entity is defined as:

- i. any entity provided, that such entity:
 - a. is not incorporated or formed in the United States of America or any state, territory or possession thereof; or
 - b. does not have any of its securities listed on any securities exchange or market, including in any "over-the-counter" in the United States of America or any state, territory or possession thereof; or
 - c. is not a financial institution (not including inter-company captives or other internal functions) or
 - d. is not a subsidiary as defined in clause 1.3. -1.5.
- ii. any entity listed by endorsement under Special Conditions in item 6.f. of the schedule.

2.2.5 Cover for any claim made against an insured in any outside entity, except for outside entities listed in endorsement according to 2.2.4 (ii), shall apply only for acts or omissions committed while such insured have, or have had, such position at the specific request of the group and only if the existence of such specific request can be reasonably established by the insured.

2.2.6 Cover under this extension shall not apply to any claim made against an insured arising out of acts or omissions committed by the insured prior to the continuity date, if on or before that date the insured knew or ought reasonably to have foreseen that such acts or omissions could lead to a claim being made against them.

2.2.7 Solely for the purposes of this extension the term "continuity date" for each insured shall be the later of the continuity date stated in item 2 of the schedule and the date on which such insured first served as a director, trustee, governor or equivalent position of the outside entity at the specific request of the group.

2.3 Entity Cover for Securities Claims

- 2.3.1 The insurer will pay, on behalf of the group, any indemnity for financial loss arising from any securities claim first made against the group during the policy period
- 2.3.2 The term securities claim is defined as a claim that alleges a violation of any laws (statutory or common), rules or regulations regulating securities, the purchase or sale or offer or solicitation of an offer to purchase or sell securities, or any registration relating to such securities:
 - i. brought by any person, entity or official body arising out, based upon or attributable to the purchase or

- sale, or offer or solicitation to purchase or sell any securities of the group; or
- ii. brought by a security holder of the group in his, her or its capacity as a security holder of the group with respect to his, her or its interest in securities issued by the group; or
- iii. brought derivatively on behalf of or in the name of the group by a security holder of the group

2.3.3 For the purpose of this definition, a claim shall not include an administrative or regulatory proceeding commenced or brought against, or the investigation of, the group provided, however, that the term claim shall include a formal administrative or regulatory proceeding commenced or brought against the group if such proceeding is also made, and is continuously maintained, against a director or officer.

2.3.4 Securities claim shall not mean any claim by a director, officer or employee of the group alleging, arising out of, based upon or attributable to the loss of, or failure to receive or obtain, the benefit of any securities (including warrants and options).

2.3.5 The term official body shall mean any regulator, government body, government agency or official trade body (or the enforcement arm of such body) that is empowered by statute or statutory regulation to investigate the affairs of the group or an insured person

2.4 **Advancement of legal expenses**

The insurer shall advance reasonable legal expenses incurred in the defence of the insured following a claim covered under this policy. Such costs as well as other covered specialist fees will be paid for on behalf of the insured's as they accrue.

3 Policy Period

- 3.1 The policy covers claims first made against the insured during the policy period, cf. item 2 of the Schedule.
- 3.2 Claims are deemed made when the insured receives the first notice in writing. Claims made against the insured during the policy period, cf. item 2 of the Schedule, but notified to the insurer more than twelve (12) months after the expiry of the policy period shall not be covered.
- 3.3 Furthermore, if during the policy period, the insured shall become aware of any circumstances that might reasonably be expected to give rise to a claim covered under this policy, then this policy will afford coverage for any such subsequent claim which is made against an insured alleging, arising out of, based upon or attributable to

that circumstance provided that such circumstances are notified to the insurer during the policy period cf. Item 2 of the schedule. Such notice to comprise the wrongful act allegations anticipated and the reasons for anticipating such a claim with full particulars as to dates, persons and entities involved and other information as may be reasonable required by the insurer, cf. clause 10.

4 Geographical Territory

- 4.1 This policy covers claims made world-wide, unless otherwise stated in item 6 of the schedule.

5 Extensions

Subject to all other terms, conditions, exclusions and limitations of this policy, cover is extended as follows:

5.1 Extended reporting period following a run-off event

- i. **Non-renewal of the policy**
If this policy is not renewed, nor replaced with any similar insurance affording directors and officers liability cover, the policyholder or the insured shall have the right to purchase an extended reporting period as set forth in item 7 a. of the schedule.

For the purpose of this extension 5.1 (i), the time of the run-off event shall mean the date of expiry of the policy period as set forth in item 2 (a) of the schedule.

In the event of bankruptcy, liquidation, merger, acquisition or change in control cf. clause 14, the policyholder and the insured shall not have the right to purchase an extended reporting period as set out above.

- ii. **Bankruptcy or liquidation**
In the event that the policyholder enters into bankruptcy or liquidation, cf. clause 15.1 (iii), the policyholder and any insured shall have the right to purchase an extended reporting period as set forth in item 7 b. of the schedule. If neither the insured nor the policyholder elect run-off pursuant to this clause, the policy shall continue in run-off till the expiry of the policy period cf. clause 15.2.

For the purpose of this extension 5.1 (ii), the time of the run-off event shall mean the official date of the bankruptcy or liquidation.

iii. **Mergers, Acquisitions and Change in Control**

In the event that the policyholder merges with, or sells all or a substantial part of its assets to another person or entity, or that any person or entity acquires control of the policyholder through possession of more than fifty percent of the policyholders share capital or voting rights, cf. clause 14 (i-ii), the policyholder and any insured shall have the right to request an offer from the insurer for an extended reporting period of up to 120 months. The insurer shall offer an extended reporting period on terms, conditions and premium set at the insurer's discretion.

For the purpose of this extension 5.1 (iii), the time of the run-off event shall mean the effective date of the merger, acquisition or change in control.

iv. **General Provisions for any Extended Reporting Period**

The policyholder or the insured must request the purchase of the extended reporting period within thirty (30) days after the run-off event cf. 5.1 (i-iii) and pay the applicable required premium. The premium is fully earned at the inception of the extended reporting period and is not refundable.

Upon purchase of an extended reporting period cf. clause 5.1 (i-iii), the existing policy shall be extended with the period stated in item 7 on the Schedule, during which, cf. clause 10, claims or circumstances based upon or arising out of acts or omissions committed by the insured prior to the expiry date of the original policy period, may be notified. The limit of liability for this extension shall be part of the limit of liability specified in Item 5.a of the policy.

5.2

i. **Retired Directors, Officers and Employees.**

If the policyholder does not renew or replace this policy with any other insurance issued by the insurer or any other insurer affording directors and officers liability cover, an extended reporting period as set forth in item 8 of the schedule will be provided under this policy to any insured person, who retired from the group before the date of the non-renewal of this policy and has not subsequently served in any insured person capacity. Effective date for

this extended reporting period is the expiration date of the policy as set forth in item 2 of the Schedule.

This extended reporting period applies only to claims made against the retired directors, officers and employees, based on acts or omissions committed or made prior to the expiration date of the policy period, cf. item 2 of the Schedule and which otherwise would be covered under the terms and conditions of this policy, provided, that the claim is reported in writing to the insurer before the expiration date of the extended reporting period for retired directors, officers and employees.

ii. **Fired CEO.**

If the CEO is fired during the policy period and provided the policyholder does not renew or replace this policy with any other insurance issued by the insurer or any other insurer affording directors and officers liability cover and an extended reporting period is not elected under extension 5.1, an extended reporting period as set forth in item 8 of the schedule will be provided under this policy to the CEO, if he is fired from the group before the date of the non-renewal of this policy and has not subsequently served in any insured person capacity. Effective date for this extended reporting period is the expiration date of the policy as set forth in item 2 of the Schedule.

This extended reporting period applies only to claim made against the fired CEO, based on acts or omissions committed or prior to the dismissal and which otherwise would be covered under the terms and conditions of this policy, provided, that the claim is reported in writing to the insurer before the expiration date of the extended reporting period for the fired CEO. The limit of liability for this extension shall be DKK 10.000.000 in addition to the limit of liability specified in Item 5.a of the policy.

5.3 **Claims made by Employees (Employment Practices claims)**

5.3.1 This policy is extended to provide coverage for claims first made against any insured person, for direct financial loss by or on behalf of employees. In addition to financial loss this policy covers compensation for emotional distress or mental injury.

5.3.2 The term employment practice claim means claims for compensation made by a past,

present, or prospective employee of the group by reason of an actual or alleged harassment, discrimination, differential treatment, - including the failure or omission to adopt, or implement proper employee policies or procedures.

5.3.3 For the purpose of this extension only, the definition of insured shall also include any employee of the group.

5.4 **Punitive Damages Cover**

5.4.1 In addition to the financial loss this policy provides cover for multiple, aggravated, punitive and exemplary damages imposed on the insured, where these are insurable by law. The scope of this extension shall be determined in accordance with the legislation which is applicable to the matter and which allows insurance coverage for punitive and exemplary damages to the greatest possible extent.

5.4.2 This extension shall not apply to claims made by employees ("Employment Practices Claims").

5.5 **Personal Liability to pay the groups taxes**

5.5.1 This policy is extended to cover personal liability of an insured person for non-payment of corporate tax and duties owed by the group provided that (i) such personal liability has been established by law in the jurisdiction in which the claim is made, (ii) that such personal liability is not the result of any intentional, criminal act by the insured person and (iii) that no solvent company within the group is legally required or permitted to indemnify the insured.

5.5.2 It shall be understood and agreed that the insurer shall be entitled to obtain full reimbursement from the policyholder for any payments made under this extension.

5.6 **Civil Fines and Penalties**

5.6.1 This policy is extended to pay civil fines and penalties of an insured person that arise from a claim first made against such insured person but only to the extent that the group or the outside entity is not legally required or permitted to indemnify such insured person for such loss.

5.6.2 For the purpose of this extension, civil fines and penalties shall mean:

- i. civil money penalties directly assessed against an insured person pursuant to Section 2(g)(2)(B) of the United States Foreign Corrupt Practices Act, 15 U.S.C. § 78dd-2(g)(2)(B), 78ff (c), 78gg (c) or any similar law of any other jurisdiction (including the UK Bribery Act 2010), and

- ii. civil, administrative or regulatory money penalties (not including punitive, exemplary or multiple damages) directly assessed against an insured person for a violation of any law, regulation or statute.

5.6.3 It shall be understood and agreed that no cover shall be afforded for:

- i. Fines or penalties levied or imposed on an insured person in connection with any intentional, malicious or fraudulent act committed by insured person;
- ii. Any form of criminal fines or penalties;
- iii. Fines or penalties in connection with, or which are a consequence of, any actual or alleged violations of or non-compliance with any laws or regulations governing taxes, social security contributions, pollution, pollutants or employee wages;
- iv. Fines or penalties considered uninsurable under the law.

5.6.4 The total aggregate limit of liability for which the insurer shall be liable to pay pursuant to the cover provided by this extension is specifically sub-limited to the limit set forth in item 5.c of the schedule of this policy.

5.7 **Representation at Investigations**

5.7.1 This policy provides cover for any reasonable fees, costs and expenses (but not including wages, salaries or other remuneration of any insured) attributable to any required attendance by any insured person of the group at any official investigation, examination, inquiry or other similar proceeding in relation to the affairs of the insured person, or the group, provided that notice requiring such insured persons attendance is first received by the insured or the group during the policy period and that the insurer has given its prior written consent to the fees, costs and expenses.

5.7.2 This extension shall specifically include cover for reasonable costs for legal assistance to an insured person who, by virtue of his or her position in the group, becomes required to attend interviews, hearings or similar investigations following or during a raid on, or on-site visit ("dawn raid") to the group which first takes place during the policy period, provided that such legal assistance or representation is not arranged for or paid by the group.

5.7.3 Notwithstanding the above, this extension shall not apply if such official investigation, examination, inquiry or other similar proceeding qualifies as a claim under clause 2.1.

5.7.4 This extension covers only fees, costs and expenses associated with any official investigation, examination, inquiry or other similar proceeding into affairs specific to the group and not other similar proceedings arising from events that affect the industry in which the group conducts its business activities or any regular regulatory audit, examination, inspection or review.

5.8 Reputation Recovery Costs

5.8.1 This policy provides cover for reputation recovery costs of an insured person, incurred with the insurers prior written consent, as a consequence of a covered claim under the policy, except to the extent that the group has indemnified such insured person.

5.8.2 For the purpose of this extension, "reputation recovery costs" refers to the reasonable fees and expenses of public relations professionals which the insured's incur with the insurer's prior written consent in order to mitigate damage to the insured's reputation, as objectively established through public media, except for wages, salaries and other remuneration of employees and insured's or other overheads of the group.

5.9 Corporate Manslaughter / Occupational Health and Safety Costs

5.9.1 This policy is extended to pay any reasonable defence costs, incurred with the insurers prior written consent, arising from any criminal proceeding against an insured person in connection with any claim for bodily injury and property damage that would otherwise be excluded under exclusion 6.9 arising out of, based upon or attributable to any corporate manslaughter / occupational health and safety costs.

5.9.2 Corporate manslaughter / occupational health and safety costs shall mean the prosecution of an insured person for involuntary manslaughter, constructive manslaughter or negligent manslaughter in relation to the businesses of the group or any occupational health and safety law or regulation or any similar prosecution in any jurisdiction.

5.10 Extradition Costs

5.10.1 This policy is extended to provide cover for reasonable fees, costs and expenses (but not including wages, salaries or other remuneration of any insured) incurred by any insured person, with the insurers prior written consent, with respect to:

- i. Any extradition proceeding against an insured person including any related appeal, any judicial review applications challenging the designation of a territory for the purposes of extradition law, any challenge or appeal of any

extradition decision by the responsible governmental authority or any applications to the European Court of Human Rights or similar court in another jurisdiction, or

- ii. An accredited counsel or tax advisor, retained by the insured person directly in connection with an extradition proceeding brought against such insured person, or
- iii. Public relations consultants retained by the insured person with the insurers prior written consent in connection with an extradition proceeding.

5.11 Prosecution costs

5.11.1 Subject to its prior written consent the insurer will pay, where permitted by law, the reasonable and necessary legal fees, costs and expenses, of each insured person, to obtain the discharge or revocation of a judicial order entered during the policy period imposing:

- i. confiscation, assumption of ownership and control, suspension or freezing of rights of ownership of real property or personal assets of such insured person;
- ii. a charge over real estate property or personal assets of such insured person;
- iii. a temporary or permanent prohibition on such insured person from holding the office of or performing the function of a director or officer;
- iv. restriction of such insured person's liberty to a specified domestic residence or an official detention;
- v. deportation of an insured person following revocation of otherwise current and valid immigration status for any reason other than such insured person's conviction of a criminal act.

5.12 Civil and Bail Bonds

5.12.1 This policy is extended to pay, on behalf of an insured person, civil or bail bond expenses incurred by such insured person, with the insurers prior written consent, during the period of insurance and directly related to a claim in respect of which such insured are entitled to cover under this policy.

5.12.2 Civil or bail bond expenses shall be limited to the fee or premium (and only that which is available at reasonable commercial rates) necessary to obtain such a bond or other similar for of guarantee for the period of no longer than twelve (12) months, in respect of obligations as to a specific security or collateral placed upon the insured person by a civil or criminal court in connection with any covered claim, and excluding any for of actual security or collateral itself.

5.13 **Emergency Costs**

- 5.13.1 If, due to an emergency, the insurer's prior written consent cannot reasonably be obtained before defence costs or any other costs covered under any of the above extensions are incurred with respect to any claim, the insurer shall give retrospective approval for such reasonable costs, provided that the claim is reported as soon as possible.

5.14 **Loss Mitigation**

- 5.14.1 If the insured reasonably considers that urgent action is needed in order to avoid or minimize the risk of a claim for which coverage would apply, the insured shall be entitled to employ the services of a loss mitigation advisor with the prior written consent of the insurer (which shall not unreasonably be withheld or delayed).

5.15 **The Estate of an Insured Person**

- 5.15.1 In the event of the death, guardianship, insolvency or bankruptcy of an insured person, this policy will pay on behalf of the estate of such insured person, any claim made against the insured person's estate or heirs, but only with respect to claims based on actual or alleged acts or omissions committed by such insured person.

5.16 **Domestic Partner or Spouse of an Insured Person**

- 5.16.1 This policy will pay, on behalf of the insured person's cohabitant or spouse, any claim made against the insured person's legally recognized domestic partner or spouse if such claim is made against him or her on the basis of his or her status as the insured person's legally recognized domestic partner or spouse, including claims where an attempt is made to enforce compensation claims against property subject to co-ownership, but only if such claims are based on acts or omissions committed by and insured person in his or her insured capacity.

5.17 **Non-executive Directors**

- 5.17.1 In addition to the limit of liability specified in section 5.a in the policy, the insurance is extended to cover the policyholder's non-executive directors, when the following have been exhausted:

- i. the limit of liability in 5.a, and
- ii. any other cover for managerial liability available for non-executive directors, and
- iii. all other indemnification for loss available to any non-executive director.

- 5.17.2 A non-executive director is any natural person who:

- i. serves as a director of the policy holder in the insurance period, cf. the policy section 2.a, and
- ii. does not serve and has not served as an officer in the group, and
- iii. has not served as an employee in the group, and
- iv. has not received, either directly or indirectly, compensation for services rendered as a consultant or in any capacity, other than as a director.

- 5.17.3 The limit available for every non-executive director in this extension is limited to an excess of DKK 1.000.000 per non-executive director, however no more than stated in the policy schedule 5.c in the aggregate for the policy per year.

5.18 **Psychological support for the Directors and Officers**

The insurer shall pay the psychological support expenses, incurred with the insurers' prior consent, of each insured person in connection with a claim. This extension of coverage applies excess of any indemnification available to the insured.

5.19 **Pre-investigation costs**

This policy is extended to provide cover for the reasonable costs (but not including wages, salaries or other remuneration of any insured) incurred with the prior written consent of the insurer, of an insured person in retaining advisors or to prepare for or provide information necessary in preparing for an official investigation by an official body, during a situation as described in the conditions item 5.10.1.i or arising from a regulatory crisis event.

The term regulatory crisis is defined as:

- i. a raid on, or on-site visit to any company which first takes place during the policy period by an official body that involves the production, review, copying or confiscation of documents or interviews of any insured person;
- ii. a public announcement relating to (i) above;
- iii. any formal written notification to an official body of a suspected material breach of an insured person's legal or regulatory duty;
- iv. the receipt by any insured during the policy period from an official body of a formal notice which legally compels the insured person to produce documents to, or answer questions by or attend interviews with that official body.

6 Exclusions

The insurer shall not be liable under any Insurance Agreement or Extension of this policy for any;

- 6.1 Claims attributable to the gaining in fact of any profit or advantage to which the insured was not legally entitled.

However, this exclusion shall not apply in a securities claim alleging violation of Section 11 or 12 of the Securities Act of 1933 (as amended) to the portion of the loss attributable to such violations.

- 6.2 Claims attributable to acts in fact committed by the insured, which intentionally caused a loss or intentionally breached the law.

The above exclusions 6.1 and 6.2 shall only apply if it has been established - by a final judgment or other final decision that cannot be appealed - adverse to an insured, or any admission made by an insured.

The act of one insured excluded by clause 6.1 and 6.2 above shall not affect the coverage available to any other insured.

- 6.3 Claims caused by or based upon any prior or pending lawsuit as of the continuity date specified in item 2 of the schedule, or arising out of or based on the same facts or circumstances as claimed in such prior or pending lawsuits.

- 6.4 Claims caused by or relating to any actual or alleged circumstances that have been notified to a previous insurer as circumstances that could give rise to a claim.

- 6.5 Claims brought by or on behalf of any insured, the group or any outside entity in which an insured serves or served as an outside entity if the claim is brought in, or under the law of the United States of America, however this exclusion shall not apply to:

- i. any employment practice claim brought by any insured;
- ii. any claim brought or maintained by an insured for contribution or indemnity, if the claim directly results from another claim otherwise covered under this policy;
- iii. any claim made by any shareholders on behalf of the group ("shareholder derivative actions"),
- iv. a liquidator or any interim receiver which are made and/or instigated without participation or assistance of any insured or by the group;
- v. any claim brought by any past insured;
- vi. defence costs;

- vii. any insured person engaged in any protected activity specified in 18 U.S.C. 1514(A) ("whistle-blower" protection pursuant to the Sarbanes-Oxley Act of 2002) or any protected activity specified in any other "whistle-blower" protection pursuant to any similar legislation.

- 6.6 Claims for pollution or environmental damage of any kind, including financial loss which is directly or indirectly the result of pollution or nuclear reactions, radioactive radiation or radioactive contamination of any sort, if the claim brought in, or under the law of the United States of America, however this exclusion shall not apply to any claims made by shareholders or claims made by shareholders on behalf of the group ("shareholder derivative actions") for compensation for financial loss incurred by the group or by the shareholders.

- 6.7 Claims for fines and taxes (unless and to the extent specifically covered under extension 5.5 or 5.6) or any matters deemed uninsurable under the law applicable to this policy. However, the insurer shall not assert that, in a securities claim alleging violations of Section 11 and 12 of the Securities Act of 1933 (as amended) the portion of any amounts incurred by the insured's which is attributable to such violation constitutes uninsurable loss and shall treat that portion of all such settlements, judgments and defence costs as constituting loss under this policy.

- 6.8 Claims attributable to a breach of the Employee Retirement Income Security Act of 1974 (USA) and the Pension Act 1995 (UK), and any amendments thereof.

- 6.9 Claims for actual or alleged bodily injury, sickness, disease, death or emotional distress of any person (unless and to the extent specifically covered under extension 5.9), or damage to or destruction of any tangible property including the loss of use thereof; provided, however, that emotional distress shall not be excluded with respect to an employment practices claim. This exclusion does not apply to defence costs.

- 6.10 Claims based upon, arising from or attributable to any public offering of any securities during the policy period, provided that this exclusion shall not apply where the total values of such offering is equal to or lower than the sum(s) shown at Item 6 c of the schedule or if such offering has been specifically approved by the insurer.

7 Limit of Liability

- 7.1 The limit of liability represents the maximum liability of the insurer for all claims made against the insured under the policy.

- 7.2 All coverage's and extensions are part of the Limit of Liability and not in addition to the total aggregate limit of liability for the policy period.
- 7.3 Defence costs are covered in addition to the Limit of Liability with the amount stated in Item 5.b. of the policy. Payment of defence costs is subject to the prior written consent by the insurer. In the event that the defence costs exceed the amount stated in item 5.b, such additional defence costs will be covered subject to the limit of liability stated in item 5.a. of the policy.

(accompanied by detailed information establishing the basis of the insured's liability), then any claim subsequently made against the insured and notified to the insurer - and which can be attributed to such circumstances - shall be deemed to have been made at the time of the notice of such anticipated claim.

8 Retention

- 8.1 If the group is legally required, to indemnify the insured in respect of a claim brought in USA covered by this policy, the group shall bear the retention specified in item 5.c. of the schedule.
- 8.2 For all claims covered by Insurance Agreement 2.3 (entity cover for securities claims) the group shall pay the retention stated in Item 5.c. of the schedule.
- 8.3 The retention is not part of the insurers limit of liability. The retention shall be borne by the group and remain uninsured. If more than one retention is applicable to a single claim, then the applicable retention shall be applied separately to each part of such claim, but the maximum total retention applicable to such claim shall not exceed the largest applicable retention.

9 Series-of-Loss Clause

- 9.1 If one or more related, repeated or continuous acts or omissions result in several claims being made against an insured, then all of these claims are deemed to have been made at the time when the first claim was made. All such claims shall be regarded as one claim under this policy.

10 Notification of Claims

- 10.1 When the insured or the policyholder's CEO, CFO, CG, HRM or RM becomes aware of the fact that a claim has been made against the insured, notification in writing shall be given to the insurer as soon as possible.
- 10.2 Claims notified more than twelve (12) months after expiry of the policy period or the extended reporting period, will not be covered.
- 10.3 If - within the policy period or the extended reporting period, - the policyholder or an insured becomes aware of circumstances that are reasonably likely to give rise to a claim against the insured, and notifies the insurer in writing of the circumstances and the reasons why such potential claim is to be expected

11 Claims Handling

- 11.1 The insurer has the right and the duty to defend an insured person for all covered claims first made against such insured person.
- 11.2 The insured and the policyholder agree to give the insurer full co-operation and all information as the insurer may reasonably require.
- 11.3 In the event of a dispute between the insured and the insurer as to whether a lawsuit against the insured is to be defended, neither the insured or the insurer shall be bound to challenge the claim - except if an arbitrator recommends that the claim be so challenged. This arbitrator shall be appointed as agreed between the insured and the insurer, and the costs of such arbitrator shall be paid by the insurer.

12 Order of Payment

In the event of loss arising from a claim for which payment is due under the provision of this policy, then the insurer shall in all events:

- i. First pay loss for which coverage is provided for the insured persons, then
- ii. Only after payment of loss has been made as far as the insured persons are concerned, with respect to whatever remaining amount of the limit of liability is available after such payment, pay the loss of the company. The bankruptcy or insolvency of any group company shall not relieve the insurer of any of its obligations to prioritize payment of covered loss to the insured persons under this policy.

13 Allocation

- 13.1 The insurer shall only be liable for loss derived exclusively from a covered claim. If a claim involves both covered and uncovered matters under this policy, then the group, the insured persons and the insurer shall use reasonable efforts to determine a fair and equitable allocation of loss covered under this policy taking into account the legal and financial exposures and the relative benefits obtained by the relevant parties.

- 13.2 Where no agreement can be reached on allocation in accordance with the above, all relevant parties hereby agree to submit the dispute to an arbitrator subject to the terms & conditions of this policy. This arbitrator shall be appointed as agreed between the insured and the insurer, and the costs of such arbitrator shall be paid by the insurer.
- 13.3 To the extent that any person or entity was paid any loss under this policy to which they were not entitled, any such payments shall be repaid, on written demand, to the insurer by the person or entity to whom or on whose behalf such payments have been made.

14 Representation and Severability

- 14.1 This policy is written and renewed on the basis of information provided to the insurer at the inception of this policy and at any subsequent renewal(s).
- 14.2 This information is construed as having been provided by each and every insured. Information given by one insured or the knowledge of one insured shall not affect the coverage available for any other insured person
- 14.3 For the purpose of any cover provided to the group, only the statements made by, and the knowledge (including knowledge of any misrepresentation or non-disclosure with regard to such information provided to the insurer) possessed by any past, present or future Chief Executive Officer and/or Chief Financial Officer (or equivalent executive or management position) of the group shall be imputed to the group.

15 Changes in Risk

- 15.1 The policyholder agrees to notify the insurer of any changes in risks. In addition to the general rules on increased risk in the Danish Insurance Contracts Act (FAL) the following events will always be considered a material changes in risk:
- i. the policyholder merges with, or sells all or a substantial part of its assets to another person or entity; or
 - ii. any person or entity acquires control of the policyholder through possession of more than fifty per cent (50%) of the policyholder's share capital or voting rights; or
 - iii. the policyholder enters bankruptcy or liquidation
- 15.2 If an event as described above in i. and ii. occurs then coverage under this policy shall be modified, so as to apply only to claims based on acts or omissions committed or made prior to the date of such event.

16 Subrogation

- 16.1 In the event of payment under this policy in respect of a claim the insurer shall be subrogated to all of the groups and insured's right of recovery in respect of the payment made and shall be entitled to pursue and enforce such rights in the name of the insured. The insured shall do everything necessary to secure such rights including the execution of any documents necessary to enable the insurer effectively to bring suit in the name of the insured. In no event however, shall subrogation be had against an individual insured under this policy, unless it can be established that the conduct, exclusions 6.1 and 6.2, applies to that claim and to that individual insured.

17 Termination and Renewal

- 17.1 This policy is written for the policy period stated in item 2.a. of the policy, and automatically expires at the end of the policy period.

18 Other Insurance, Representation and transferability

- 18.1 This policy provides no coverage to the extent that the interests covered by this policy are covered by other insurance. If any other insurance covering the same interest states that the liability will lapse, or will be reduced, in case insurance has been or will be effected elsewhere, the same reservation shall apply to this policy.
- 18.2 The policyholder shall act on behalf of the group and the insured with regard to the issuance and receipt of notices of rights and obligations under this policy.
- 18.3 This policy and all and any of the rights applying hereunder are not transferable without the written consent of the insurer.

19 Payment of the Premium

- 19.1 The first premium is due at the inception date of this policy, and subsequent premiums fall due on the given dates.
- 19.2 Premium payment reminders will be sent to the address supplied by the policyholder.
- 19.3 If the premium is not paid 14 days after receipt of the first reminder, the insurer will send a second reminder of the payment of premium. If the premium is not paid 14 days after receipt of the second reminder, the insurer's obligations shall lapse.
- 19.4 Should the insurer send a second reminder, the insurer shall be entitled to demand a handling fee.

20 Applicable law and jurisdiction

- 20.1 This policy is governed by Danish law and the Danish Insurance Contract Act ("Forsikringsaftaleloven").
- 20.2 Any dispute concerning the insurance contract or its interpretation shall be settled before the Danish courts in accordance with Danish law.

21 The Insurance Company

Any notice or inquiry in respect of case of claims, change of risk or underwriting

information, or other matters must be given to RiskPoint A/S as agent for the Insurer(s).

RiskPoint A/S
Hammerensgade 6
DK-1267 København K
Phone +45 33 38 13 30
Fax +45 33 38 13 39
E-mail: police@riskpoint.eu
claims@riskpoint.eu

Only the insurer(s) are liable for claims, each with the respective shares stated in item 9 of the policy.

SPECIMEN
POLICY



Nyhedsbrev

December 2013

December 2013

Illustrationer:

Colourbox: forside, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 14, 15

Syddansk Universitet: s. 5

Danske Universiteter: s. 9

Innovation Centre Denmark, São Paulo: s. 12, 13

Indhold

Leder om Danmarks nye innovationsfond	4
Fremdriftsreformen	6
Virksomhedskandidater	7
Universitetsdirektørerne i Schweiz	8
Horizon 2020	10
Top Talent Denmark i Brasilien	12
Venture Cup Brazil	13
Kort nyt	14

Danmarks nye innovationsfond

Danmark har fået en ny innovationsfond. Eller vi er i hvert fald godt på vej. Den 1. april 2014 forventes dørene at åbne og pengene at rulle fra Danmarks Innovationsfond – en sammenlægning af Højteknologifonden, Det Strategiske Forskningsråd og Rådet for Teknologi.

Det er ikke et træ, der er vokset i de danske universiteters baghave. Vi har tidligere sendt en opfordring om, at Højteknologifonden bevares i sin nuværende form og funktion. Realiteten blev en anden. Nu går vi positivt ind i arbejdet med at udnytte mulighederne i en koordineret indsats for at styrke de danske aktiviteter inden for strategisk forskning, højteknologi og innovation.

Der har været en lang forhandlingsperiode, før vi så den politiske aftale om innovationsfonden og derefter det lovforslag, som blev sendt i høring i slutningen af oktober. Med aftalen fik vi dæmpet en af de største bekymringer: Alt tyder på, at overgangsordningen til den nye fond sikrer kontinuitet i de nuværende bevillinger og ordninger, så vi ikke pludselig står med et bevillingshul på så vigtigt et område.

Med finanslovsforslaget og forliget om forskningsreserven fik vi endnu et vigtigt signal. Det tyder ikke på, at der er tale om en spareøvelse. Regeringens finanslovsforslag afsatte 1,235 mia. kr. til de aktiviteter, der kommer til at indgå i den nye innovationsfond, mens

forliget om forskningsreserven lagde yderligere 373 mio. kr. til fonden. Det giver en samlet bevilling, der er lidt højere end niveauet for 2013. Vi mangler dog stadig at se de endelige resultater af finanslovsaftalen, som blev indgået den 27. november.

Der er dog andre udfordringer, som vi stadig mangler at få svar på. Her er spørgsmålet om medfinansiering særlig vigtigt. Vi kan ikke arbejde med en model, hvor universiteterne kommer til at lægge mere medfinansiering på midler hentet fra Danmarks Innovationsfond. Det lægger allerede pres på basismidlerne, når universiteterne skal medfinansiere projekter under Det Strategiske Forskningsråd.

Dertil er der spørgsmål, som i høj grad hænger sammen med kvaliteten af det arbejde, som fremover vil udføres i regi af Innovationsfonden. Der er stigende fokus på at øge de danske virksomheders forskningsaktiviteter. Det er kun positivt, og det er nødvendigt med danske programmer, som kan understøtte målsætningen om at få flere innovative danske virksomheder. Men det er samtidig afgørende, at man ikke slækker på forskningskvaliteten i den nye innovationsfond. Derfor bør alle ansøgninger vurderes på forskningshøjde – såvel som på kvalitet, effekt og relevans – gerne med inddragelse af internationale bedømmelsesudvalg.

Der er flere måder at understøtte den rette forskningsfaglige vurdering af ansøgninger til Danmarks Innovationsfond på. En afgørende faktor er sammensætningen af innovationsfondens bestyrelse. Her bør et flertal være anerkendte forskere, hvilket lovforslaget også dikterer. Men det vil samtidig være særdeles hensigtsmæssigt med repræsentation af universiteterne i fondens bestyrelse. Det mangler vi stadig en klar formulering om i lovforslaget om Danmarks Innovationsfond.

En anden vigtig parameter for vurderingen af forskningshøjde er nedsættelsen af udvalg med selvstændig bevillingskompetence. Disse udvalg bør sammensættes af anerkendte og

aktive forskere, så de kan bistå bestyrelsen med faglige vurderinger. Lovforslaget giver mulighed for nedsættelse af udvalg, men det bør fremstå klart af lovbemærkningerne, at der er behov for sådanne udvalg sammensat af forskere og med selvstændig bevillingskompetence.

Der er generelt mange gode muligheder i Danmarks nye innovationsfond, men det er afgørende, at vi får den rette struktur og de rette vurderingskriterier på plads, så vi også fremover kan understøtte excellent forskning og innovation, både hos de danske forskningsinstitutioner og i de private virksomheder.



Rektor Jens Oddershede
Talsmand for
Danske Universiteter



Fremdriftsreformen

De studerende skal hurtigere igennem deres uddannelse. Helt præcist skal universiteterne skære 4,3 måneder af den gennemsnitlige studietid frem til 2020 – ellers mister universiteterne op mod 1 mia. kr. i løbet af de kommende år.

Danske Universiteter er indforstået med dette politiske mål. Men samtidig er den ministerielle styring, der er lagt ind i de tilknyttede bekendtgørelser - og den forcerede tidsplan - blevet kritiseret. Det fremgår både af universiteternes hørings svar og af et brev, Danske Universiteter har sendt til uddannelsesministeren.

Læs hørings svar om fremdriftspakken fra Danske Universiteter [her](#)

Læs brev til Morten Østergaard [her](#)

Også de studerende har kritiseret fremdriftspakken, og uddannelsesministeren har nu lagt op til, at der skal indledes politiske forhandlinger med henblik på en justering af reformen.

Udfaldet af en justering er ikke klart på nuværende tidspunkt. Meget kan tyde på, at man vil holde fast i udmeldingen om, at et universitetsstudium er et fuldtidsarbejde og ikke et mangeårigt etapeløb. Det støtter Danske Universiteter.

Spørgsmålet er så, om der samtidig kan gøres op med nogle af de u hensigts-

mæssige dele af fremdriftspakken. For eksempel at de studerende fratages en stor del af ansvaret for egen læring, og at de får mindre tid til fx studierelevante arbejde, som jo ellers er en god mulighed for at forbedre deres efterfølgende jobmuligheder.

Danske Universiteter er også bekymret for, at de studerende kan blive så bange for at komme bagud, at de ikke tør tage et udlandsophold. Der er samtidig en række mere praktiske problemer med fremdriftspakken, som i bund og grund handler om en massiv administrativ belastning af universiteterne – især i en overgangsperiode, hvor studieadministrationer, studieledere, studienævn og undervisere skal vænne sig til et helt nyt universitet.

Danske Universiteter har påpeget, at der er brug for en realistisk indfasning af så markante ændringer, som fremdriftspakken medfører for uddannelses-, adgangs- og eksamens bekendtgørelserne. En fuld ikrafttrædelse i 2014 med tilhørende tilpasning af studieordninger, information af de studerende, udarbejdelse af IT-systemer og omlægning af arbejdsgange er ikke realistisk.

Danske Universiteter har derfor bedt uddannelsesministeren om, at universiteterne kan udsætte implementeringen til 2015.

Virksomhedskandidater

Danske Universiteter har sendt forslag om to nye typer af modeller for kandidatuddannelser til uddannelsesminister Morten Østergaard. Modellerne har til hensigt at knytte virksomheder tættere til kandidatuddannelserne i et styrket samarbejde mellem universiteterne og særligt de mange små og mellemstore virksomheder (SMV) i dansk erhvervsliv.

Alt tyder på, at endnu flere akademikere skal finde arbejde i den private sektor i fremtiden. Dette er ikke dårligt nyt, da det gang på gang er blevet fastslået, at akademikere skaber vækst i det private erhvervsliv. Senest har uddannelsesministeren udtalt, at der er 20 mia. kr. at hente ved at få flere akademikere ansat i en privat virksomhed. Kandidaterne er et af universiteternes væsentligste bidrag til at skabe vækst i det danske samfund, og derfor er det vigtigt for væksten og produktiviteten i Danmark at få det optimale ud af denne ressource.

I øjeblikket er der desværre en historisk høj dimittendledighed, og det er derfor langt fra, at alle nyuddannede akademikere kan bidrage til samfundet fra det øjeblik, de forlader universitetet med en kandidatgrad i hånden. Det er derfor nærliggende at fokusere særskilt på, hvordan man skaber en mere glidende overgang fra universitetsstudiet til et arbejdsliv i den private sektor.

Danske Universiteter har sammen med Akademikerne lavet en række forslag til, hvordan man kan sikre, at endnu mere kvalificeret arbejdskraft finder vej til den private sektor. Forslagene er rettet mod på den korte bane at løse konkrete problemer med den høje dimittendledighed og mod på længere sigt at løse de mere strukturelle problemer med at få fuldt udbytte af højt kvalificeret arbejdskraft. Modellerne til de nye kandidatuddannelser er en del af disse forslag.

Ny uddannelsesmodel: Virksomhedskandidater

Denne model skal give plads til, at den kandidatstuderende tilbringer tid i en privat virksomhed samtidig med studierne. Det betyder, at den studerende vil skulle bruge mere end to år på sin kandidatuddannelse, idet virksomhedsdelen indgår som en væsentlig del af den samlede uddannelse.

Ny uddannelsesmodel: Iværksætterkandidater

Denne model skal give plads til, at den kandidatstuderende bruger tid på at starte sin egen virksomhed i studietiden. Det betyder, at den studerende vil skulle bruge mere end to år på sin kandidatuddannelse, idet opstarten af egen virksomhed indgår som en væsentlig del af den samlede uddannelse.

Det konkrete forslag til modellerne kan ses [her](#)

Universitetsdirektørerne i Schweiz

I starten af oktober var Universitetsdirektørudvalget på en tredages studietur til Schweiz. Alpelandet er bl.a. kendt for at have syv universiteter i top 200 på Times Higher Education World University Ranking, og direktørerne besøgte et af de meste berømte – nemlig ETH Zürich, som p.t. er nr. 14.

En væsentlig faktor for at opretholde den høje placering er ifølge professor Michael Ambühl og direktør Robert Perich den høje grad af internationalisering, som ETH nyder godt af – både på studentsiden og i forhold til forskerstaben. 38 % af de kandidatstuderende og 67 % af det videnskabelige personale på ETH kommer fra udlandet. Særligt kandidatuddannelserne er derfor ofte på engelsk, mens de fleste bacheloruddannelser udbydes på tysk.

Innovation er et andet væsentligt fokusområde – både for ETH Zürich og for den føderale stat. Der findes ikke nogen decideret innovationsstrategi, fordi innovation helst skal være en bottom-up-proces. Man finder, at en strategi kan have den negative effekt

at udelukke nyskabende projekter, fordi de ikke passer ind i pakken. Også de schweiziske virksomheder vil helst have frihed til at prioritere forskning og innovation inden for de områder, som de i samarbejde med universiteterne finder centrale, og som har stort markedspotentiale.

Turen gik også til Bern, hvor direktørerne besøgte SERI – State Secretariat for Education, Research and Innovation, en styrelse under det schweiziske finansministerium som bl.a. arbejder med en ny fælles lovgivning for universitetssektoren. En følge af den kommende lovgivning vil være obligatorisk institutionsakkreditering for alle universiteter og professionshøjskoler.

Derudover mødte direktørerne den danske ambassadør i Bern, forskningsattaché Nikolaj Helm Petersen og den schweiziske pendant til Danske Universiteter, Swissuniversity.

Læs notat om Universitetsdirektørudvalgets studietur til Schweiz 2013 [her](#)



Universitetsdirektørerne i selskab med ambassadør Lars Vissing i Schweiz

Horizon 2020

Europa-Parlamentet har ved afstemning godkendt EU's budget for perioden 2014-2020. Det betyder, at den endelige budgetramme for Horizon 2020 er endt på 79 mia. euro. Ydermere forventes det, at den første runde af 'calls' kan blive gennemført den 11. december 2013 som planlagt.

Den endelige budgetramme ligger en smule under de 80 mia. euro, som Kommissionen oprindeligt havde foreslået, og væsentligt under de 100 mia. euro, som Parlamentet gerne havde set.

I faste priser er der i Horizon 2020 afsat små 25 mia. kr. mere end i det syvende rammeprogram (FP7), der løb fra 2007 til 2013. Horizon 2020 er dog indholdsmæssigt udvidet ift. FP7, da Horizon 2020, 2. søjle, Industrial Leadership, er ny. Derudover er EIT og EURATOM også indlemmet i Horizon 2020.

Der er afsat 9 mia. euro til Horizon 2020 i 2014. Dette er omkring 1 mia. euro under det, der var afsat under det syvende rammeprogram (FP 7) i 2013. Dette fald var forventet, da det syvende rammeprogram havde en stejl budgetforøgelse gennem de syv år.

Excellence in Science

Herunder findes bl.a. Det Europæiske Forskningsråd (ERC), og det ser ud til, at ERC får væsentligt forøget budget ift. FP7. Under FP7 fik ERC omkring 7,5 mia. euro, hvor forskningsrådet under Horizon 2020 står til at modtage omkring 13 mia. euro.

Industrial Leadership

Det er i denne søjle, at de aktiviteter, der før lå i Rammeprogrammet for Konkurrenceevne og Innovation (CIP), videreføres. Det er også herunder, at man finder instrumenter dedikeret til små og mellemstore virksomheder.

Societal Challenges

Societal Challenges erstatter det, der i FP7 blev kaldt Grand Challenges. Der er i alt 7 forskellige Societal Challenges i Horizon 2020 (jf. tabellen herover). I FP7 var der afsat godt 32 mia. euro til Grand Challenges under overskriften Cooperation. Til sammenligning er der under Horizon 2020 afsat godt 27 mia. euro til Societal Challenges.

Ud over de tre søjler er der under Horizon 2020 også afsat penge til: Spreading excellence and widening participation, Science with and for society, European Institute of Innovation and Technology (EIT) og Joint Research Centre's non-nuclear direct actions.

Budget breakdown Horizon 2020	Bil. EUR
Excellence in Science	24.3
The European Research Council	13.04
Future and Emerging Science and Technologies	2.7
Marie Curie Actions	6.1
European research infrastructures	2.48
Industrial Leadership	16.94
Leadership in enabling and industrial technologies	13.5
Access to risk finance	2.83
Innovation in SMEs	0.614
Societal Challenges	29.55
Health, demographic change and wellbeing	7.44
Food quality and marine research	3.84
Secure, clean and efficient energy	5.91
Smart, green and integrated transport	6.31
Climate action, resources and raw materials	3.07
Inclusive, innovative societies	1.3
Secure societies	1.69
Science for and with society	0.46
European Institute of Innovation and Technology (EIT)	2.7
Non-nuclear direct actions of the JRC	1.89
Spreading Excellence and Widening Participation	0.813
EURATOM	2.3
Horizon 2020 total	78.953

Top Talent Denmark i Brasilien

I dagene fra den 11. til og med den 14. november 2013 var de danske universiteter aktive i Brasilien sammen med flere store danske virksomheder såsom Mærsk, Novo Nordisk, Coloplast, GN Resound og Widex. Udover delegationen fra de danske universiteter og det danske innovationscenter i São Paulo var der deltagelse fra Danske Universiteters sekretariat.

Innovationscenteret havde arrangeret Denmark Days på to af de mest velrenommerede universiteter i Brasilien, nemlig PUC Rio (Pontificia Universidade Católica do Rio de Janeiro) og USP (Universidade de São Paulo), hvor mange talentfulde unge brasilianske studerende mødte op for at snakke med medarbejdere fra de danske universiteter. Der var stor interesse fra de studerendes side, og nogle havde endda skippet undervisningen for at deltage i Denmark Days. De studerende ønskede at høre om studie- og karrieremuligheder i Danmark, men stillede også meget praktiske spørgsmål, såsom om det er svært at lære dansk, hvordan vejret er, og om kulturen samt befolkningen.

Innovationscenteret havde lavet en meget fin lille video om brasilianske talenter, der allerede havde studeret i Danmark, og som på nuværende tidspunkt var vendt hjem til Brasilien og dermed kunne fortælle igangværende studerende om deres egne oplevelser med studierne og studielivet i Danmark, om atmosfæren, og om hvordan de generelt havde oplevet dét at leve i Danmark.

Videoen vakte stor begejstring og kan ses på YouTube [her](#)

I løbet af Denmark Days fik de danske universiteter rig mulighed for ikke blot at tale med studerende og virksomheder, men også for at møde deres partnere på de bedste universiteter i Brasilien.



Venture Cup Brazil

Ved Denmark Days i São Paulo var Venture Cup medarrangør og havde forinden lavet en miniversion af deres velkendte forretningsplanskonkurrence i Brasilien. Det var første gang, at Venture Cup lavede et internationalt event, og over 50 studerende havde meldt sig til konkurrencen. Venture Cups konkurrence eller "boot camp", som de havde kaldt dagene, forløb over den 12. og den 13. november.

Juryen, der evaluerede holdene, var en blanding af danske og brasilianske fagfolk, inklusive repræsentanter fra Københavns Universitet, Danmarks Tekniske Universitet, Mærsk og Coloplast.

Vinderen Intoo blev annonceret om

onsdagen i forbindelse med Denmark Days på USP. Udover at vinde en plads i Venture Cups mentorprogram får Intoo mulighed for at deltage i Venture Cups Idea Competition i Odense i januar 2014 og i KAIROS Society Young Leaders event i USA.

Præmieoverrækkelsen skete ved ambassadør Svend Roed Nielsen, der til daglig sidder i Brasília på den danske ambassade, men som om onsdagen deltog i Denmark Days i São Paulo.

Både de deltagende hold og partnerne ved Venture Cup Brazil udtrykte ønske om at afholde et lignende arrangement til næste år for at styrke båndet mellem danske og brasilianske studerende, universiteter og virksomheder.



Kort nyt

Politisk aftale om finansiering af udveksling

Der er indgået aftale om den fremtidige finansiering af udvekslingsområdet i forligskredsen bag universitetsloven. Der foreligger endnu ikke noget skriftligt materiale om aftalen, som ministeren første gang nævnte i en tale den 31. oktober 2013. Det står dog med aftalen klart, at man går helt bort fra den tidligere foreslåede model om 'omvendt-STÅ', og at der fremover ikke vil være en hjemmelsproblematik ved ubalance i udvekslingen, så længe ubalancen ikke overstiger 5 procent af det samlede uddannelsesstilskud.

RUUV

Uddannelsesministeren har nedsat det nye prækvalificeringsudvalg, det årdgivende udvalg for vurdering af udbud af uddannelser. Udvalget skal stå for behandlingen af ansøgninger om oprettelse af nye uddannelser og komme med indstillinger til ministe-

ren. I sidste ende er det ministeren, der skal godkende uddannelserne. Udvalgets arbejde med denne prækvalificering fokuserer på uddannelsernes relevans og sammenhæng i uddannelsessystemet og er en del af det politisk vedtagne system baseret på institutionsakkreditering.

Læs om oprettelsen af udvalget [her](#)

Kvalitetsudvalget

Uddannelsesminister Morten Østergaard har besluttet at nedsætte et udvalg om de videregående uddannelsers kvalitet, relevans og sammenhæng. Udvalget skal komme med to rapporter om hhv. de overordnede rammer og uddannelsernes indhold. Det er på nuværende tidspunkt ikke klart, om rapporterne også skal forholde sig til de øvrige mekanismer til sikring af kvalitet, relevans og sammenhæng, herunder aktiviteter vedrørende akkreditering, prækvalificering, EVA-



lueringsinstituttets nye rolle, Produktivitetskommissionen, Censorkorpset og Rigsrevisionen.

Læs om det nedsatte udvalg og dets kommissorium [her](#)

Science without Borders

Det brasilianske program Science without Borders er finansieret af CAPES og CNPq, hvor CAPES har haft med den administrative procedure at gøre indtil september 2013. Fra den 30. september 2013 blev CNPq ansvarlig for ansøgningsproceduren og vil således varetage den fremover. Derfor er der også indsat ansøgningsfrister igen, hvor den næste og sidste for 2013 er den 20. december.

Ansøgningsfristerne for 2014 kan findes [her](#)



Danske Universiteter er
de danske universiteters
interesseorganisation.
Organisationen fremmer
universiteternes indbyrdes
samarbejde og universitets-
sektorens synlighed og
gennemslagskraft i ind-
og udland.

Nyhedsbrev

December 2013

Danske Universiteter
Fiolstræde 44
1171 København K

www.dkuni.dk

December 2013