

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN OG REFERAT - BESLUTNING

a. Godkendelse af dagsorden

Punkt 7 – Bestyrelsens egen tid – afholdes for lukkede døre, uden deltagelse af direktionen. Der er derudover ingen lukkede punkter på dagsordenen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden

1.2 Bilagsoversigt

b. Godkendelse af referater

Referat af bestyrelsens september-møde har været rundsendt til kommentering i bestyrelsen. Referatet bør derfor umiddelbart kunne godkendes.

Referat af bestyrelsens møde i forbindelse med oktober-seminaret har ikke været rundsendt til kommentering (det er en fejl, der påhviler sekretariatet). Såfremt bestyrelsens medlemmer har kommentarer til referatet bedes disse sende til sekretariatet eller formanden forud for mødet.

Det indstilles:

- at bestyrelsen underskriver referaterne på mødet

Bilag:

1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 10. september 2015

1.4 Udkast til referat CBS bestyrelsesmøde 23. oktober 2015

Emner på kommende bestyrelsesseminar d. 22.-23. oktober 2015:

- Årsrapport 2015
- Revision 2015
- Besøg af Rigsrevisor (om Rigsrevisionens strategi for revision af universitetsområdet; handler ikke om revision 2015 eller årsrapport 2015)
- Rapport fra Akademisk Råd
- Nyt mål i udviklingskontrakt 2015-2017 (orientering om endeligt mål efter forhandlinger/godkendelse af minister)
- Afrapportering Student Service projekt

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2015

Forslag til dagsorden – B5 15. december

061215

1.	Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning	15:00-
a.	Godkendelse af dagsorden	15:05
b.	Godkendelse af referater	
2.	CBS' Økonomi – beslutning	15:05-
a.	Q3 budgetopfølgning	16:00
b.	Budget 2016	
c.	Model for økonomisk balance 2019	
3.	Kontakttimer – beslutning	16:00-
		16:15
4.	Det politiske landskab – drøftelse	16:30-
a.	Udviklingskontrakten 2015-2017	17:00
b.	Forlig om fremdriftsreform	
5.	Årsrapport 2015, beretning - drøftelse	17:00-
		17:15
6.	Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt	17:15-
a.	Stemningsrapport fra de interne medlemmer	17:45
b.	Status på strategi-revision	
c.	Bestyrelsens sammensætning pr. 1. februar 2016	
d.	Fordeling af det stigende optag på universiteterne (rapport fra EVA)	
e.	Finanslov 2016 – aftale om fordeling af forskningsreserven	
f.	Uddeling af CBS og DSEB priser 2015	
g.	Entrepenørskabskollegie - ansøgning	
f.	Evt.	
7.	Bestyrelsens egen tid	17:45-
a.	Genudpegning, Arvid Hallén	18:00

Bilagsoversigt

061215

- 1.1 Forslag til dagsorden
- 1.2 Bilagsoversigt
- 1.3 Referat CBS bestyrelsesmøde 10. september 2015
- 1.4 Udkast til referat CBS bestyrelsesmøde 23. oktober 2015

- 2.1 Økonomiopfølgning, Q 3 2015
- 2.2 Budget 2016
- 2.3 Økonomisk balance 2019

- 3.1 Overvejelser vedr. kontakttimer

- 4.1 Justering af Udviklingskontrakt 2015-17
- 4.2 Nyt pligtigt mål om øget regionalt vidensamarbejde
- 4.3 Justering af fremdriftsreformen

- 5.1 1. udkast årsrapport 2015 (eksl. påtegninger, regnskab og afrapportering udviklingskontrakt)
- 5.2 Opfølgning på CBS' Udviklingskontrakt 2015

- 6.1 Bestyrelsens sammensætning pr. 1. februar 2016
- 6.2 Fordelingen af det stigende optag på universiteterne
- 6.3 Overblik: Sådan fordeles forskningsmidlerne
- 6.4 CBS- og DSEB-prisvinderne blev fejret
- 6.5 Entreprenørskabskollegie - ansøgning

- 7.1 Funktionsperiode for eksterne medlemmer i CBS' bestyrelse

Bestyrelsen

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 10. SEPTEMBER 2015

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Karsten Dybvad, Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Gjede, Sidsel Green, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, Jakob Ravn, Eva Berneke, David Lando og Morten Thanning Vendelø.

Afbud: uddannelsesdekan Jan Molin

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

Sekretariat: Martin Kramer-Jørgensen

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referat

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 24. juni 2015, og underskrev det på mødet.

2. Diversitet – beslutning

a. Kønsdiversitet i ledelse

Rektor gennemgik i hovedtræk rapporten om kønsdiversitet i Ledelse. Hovedudfordringer på CBS er på det øverste ledelsesniveau (direktionen). På de lavere ledelses niveauer ser det ganske fornuftigt ud. På mellemleder niveau er det imidlertid 30 % mænd og 70 % kvinder.

Med hensyn til måltal for det underrepræsenterede køn på ledelsesniveau oplyst rektor, at ministeriet ikke accepterede måltal på under 40 %

Side 1 / 8

Bestyrelsen godkendte indstilling og besluttede, at måltallet for det underrepræsenterede køn på ledelsesniveau 4 forhøjes fra 30 til 40 pct. for den kommende periode.

b. Diversity and Inclusion Council samt Taskforce for Flere Kvinder i Forskning

Vedrørende Taskforcen om Flere Kvinder i Forskning oplyste Rektor, at det havde været både lærerigt og en fornøjelse at være med i arbejdet mht. udarbejdelse af rapporten. Den nye minister har imidlertid indikeret at han ikke vil gå videre med anbefalingerne i rapporten, men i relation til arbejdet på CBS vedrørende diversitet fortsættes arbejdet.

Herefter gav Rektor en status på CBS' egne bestræbelser i regi af "Diversity and Inclusion Council", der er nedsat af rektor og har rektor som formand. Udvalget er pt. ved at udarbejde en handlingsplan for området (der dog endnu ikke er færdig og derfor skal drøftes med organisationen).

Rektor gennemgik endvidere grafen kaldet "saksen", der viser kønsbalancen på det akademiske område på CBS over tid. Denne graf vil CBS fremover offentliggøre hvert år. Rektor bemærkede, at der i 1999 havde været en udfordring i relation til adjunkter, men at det gab nu var lukket og at der i 2004 havde været en udfordring på ph.d. niveau, men at dette gab også nu var lukket. Man kan dog dermed ikke konkludere, at alle udfordringer, på f.eks. lektor og professor niveau dermed ville lukke over tid. Der vil blive udarbejdet og offentliggjort en "saks graf" for hvert institut på CBS.

På CBS arbejdes der målrettet på, at løse udfordringer (på primært professorniveau), ved bl.a. at gennemtænke MUS koncept, gøre jobopslag mere attraktive for kvinder, samt fokusere på talent- og karriereudvikling. Rektor oplyste endvidere, at den årlige statistik viser, at der ikke er nogen skævvridning af lønnen på CBS.

Bestyrelsen drøftede herefter materialet. Det blev bl.a. forslået, at man kunne overveje, at give kvinder et halvt år undervisningsfri efter barsel og forlænge adjunktperioden. Derudover kunne man lokalt forsøge mere international rekruttering.

Bestyrelsen foreslog endvidere, at man med fordel kunne sammenligne publikationsmønstret for kvinder og mænd. En sådan undersøgelse kunne måske vise, at mænd får professorstillingerne fordi de publicerer mere i en tidligere alder end kvinder, bl.a. fordi kvinder ikke publicerer under barsel. Derved bliver mænd bedre stillet, hvis man ser på antal publikationer.

Bestyrelsen savnede en mere proaktiv approach til udfordringer med hensyn til at få flere kvinder ind på professorniveau. Rektor pointerede, at det kommer til at tage lang tid, at få løst udfordringen og det er urealistisk, hvis man forventer at CBS ledelsesmæssigt kan løse udfordringen meget hurtigt. Derudover skal man altid ansatte den mest kvalificerede.

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 2 / 8

Det blev af flere pointeret, at Danmark afviger (negativt) i relation til andre skandinaviske lande på dette område og, at vi skal blive bedre til at analysere, hvad vi konkret kan gøre. Der hvor tingene har ændret sig er når kvinder ER kommet ind i topledelse. Dette medfører, at der kommer flere kvinder "op i systemet", at ledelseskulturen ændres, og at der skabes rollemodeller.

Forskningsdekanen oplyst, at man også i forbindelse med rekruttering af de nye institutledere var opmærksom på kønsaspektet.

Formanden takkede for diskussion og de gode forslag til anvendelse i det videre arbejde.

Bestyrelsen tog rektors orientering til efterretning og så frem til at blive orienteret løbende om arbejdet i CBS' Diversity and Inclusion Council.

Eva Berneke og Lisbet Thyge Frandsen tog endvidere imod Rektors ønske om sparring når handlingsplanen fra "Diversity and Inclusion Council" foreligger.

3. CBS' økonomi – beslutning

a. Budgetstatus, september 2015

Universitetsdirektøren gav en kort status for på budget efter 2. kvartal. Der er en forbedring af forventningerne til årets resultat med i alt 5 mio. kr. – dvs. fra et underskud på 33 mio. kr. til et underskud på 28 mio. kr.

Forbedringen til forventningerne til årets resultat skyldes først og fremmest, at CBS har opfyldt kravene til studietidsforbedringer/Fremdriftsreformen i 2015 i relation til studietidsmodellen. Dette forventes alene at give en budgetforbedring på 6 mio. kr.

Universitetsdirektøren understregede, at udgiftsfaldet på VIP ikke er strukturelt, da det skyldes at rekruttering af VIP pt. sker langsommere end forudsat, men på sigt forventes alle stillinger besat.

Universitetsdirektøren oplyste, at det forøgede budget til bygningsdrift og vedligehold skyldes udgifter til bl.a. fondsansøgning i forbindelse med Solbjerg Campus Projektet.

Bestyrelsen diskuterede fremdriftsbonus og færdiggørelsesbonussen.

Formanden noterede sig, at forecastet lå tæt på budgettet, og at det var positivt at forecastet ikke udviklede sig i den forkerte retning

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning.

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 3 / 8

b. Forslag til finanslov 2016 og udmeldte besparelser

Rektor redegjorde for den besparelse på 2 pct. årligt på uddannelsestilskuddet akkumuleret i årene 2016-2019. Det vil sige 2 pct. i 2016, knap 4 pct. i 2017, knap 6 pct. i 2018 og knap 8 pct. i 2019. Forskningsbevillingerne er pt. friholdt for besparelser, (basisforskningsbevillingen og formentlig også forskningsrådene, grundforskningsfonden og innovationsfonden mv.).

Det er usikkert, om ”øvrige tilskud” er omfattet af besparelsen, men det forventes, at de er omfattet. CBS er det universitet, hvor uddannelsestilskuddet udgør den største del af den samlede statslige bevilling (64%). Udspillet fra regeringen vil derfor - alt andet lige - ramme CBS relativt hårdt, men også Allborg vil blive relativt hårdt ramt.

Rektor oplyste endvidere, at CBS også i relation til fremdriftsreformen har potentielle økonomiske udfordringer. Fremdriftsreformbonusen udgør ca. 100 mio. kr. i 2020, hvoraf CBS har budgetteret med halvdelen. Der er altså både en up-side og down-side på 50 mio. kr. CBS har i 2014 nedbragt studietiden med 1.1 måned, men det er ikke sikkert vi i de kommende år kan ”holde kadencen”.

Derudover kommer taxameter reformen først tidligst om halvanden til to år, hvilket ligeledes bidrager til usikkerheden.

Rektor oplyste yderligere, at forskningsreserven muligvis også bliver beskåret (forskningsreserven er på 1,7 mia. kr.). Hvis det bliver virkelighed, vil CBS også derfra modtage en mindre andel. Det vil imidlertid, på grund af CBS’ lave forskningsbasisbevilling, gå relativt hårdere ud over de øvrige universiteter.

CBS har været åben i den interne kommunikation om besparelseskravene. Derudover er der allerede nedsat en HSU følgegruppe og iværksat andre foranstaltninger på CBS med hensyn til at håndtere spareprocessen.

Rektor og formand har møde med ministeren mandag d. 14. september, hvor emnet naturligt står øverst på dagsordenen.

Rektor afsluttede med at understrege, at han ikke tidligere havde oplevet så stor usikkerhed for et universitet i Danmark, som den CBS pt. står med.

Formanden konstaterede, at det er vigtigt, at der er åbenhed om processen, og hvor CBS står. Der skal ikke tegnes et rosenrødt billede af situationen. Der er politisk forståelse for CBS økonomiske situation, men der kan fortsat være langt fra forståelse til handling.

Bestyrelsen diskuterede hele den økonomisk usikre situation og konstaterede, at det ikke vil være formålstjeneligt at gå ud offentligt og beklage sig over 2+2+2+2 besparelserne.

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 4 / 8

Bestyrelsen understregede vigtigheden af, at CBS skal finde en langsigtet fornuftig forretningsmodel, der skaber værdi og understreger, hvad CBS skal satse på.

Bestyrelsen bad om, at der til bestyrelsesseminaret blev udarbejdet scenarier for tiltag med stor effekt.

De interne medlemmer orienterede om, at den åbenhed direktionen havde vist indtil nu var blevet vel modtaget. Dog var der en generel utryghed i organisationen, især blandt de medarbejdere hvis ansættelse udløber i 2016. Ved hurtigt at kommunikere hvordan CBS vil klare sparekravet i 2016, kan man fjerne noget af denne utryghed.

Bestyrelsen diskuterede herefter det kommende møde med ministeren. Især behovet for at ministeriet fokuserer på afbureaukratiseringstiltag blev fremhævet, fx at CBS skal anvende 1/3 censur, at vi ikke selv kan bestemme vores stillingsstruktur, samt udfordringen ved at nedlægge uddannelser hurtigt.

De studerende i bestyrelsen understregede, at besparelsen ikke måtte gå ud over uddannelseskvalitet.

Næstformanden oplyste, at det var væsentligt, at man gjorde politikere og omverden opmærksom på, at ved at indføre disse besparelser, så vil CBS ikke kunne levere den samme kvalitet som tidligere.

Universitetsdirektøren oplyste, at på bestyrelsesseminaret i oktober vil et skitsebudget for 2016 blive gennemgået, herunder diverse scenarieberegninger for 2017-2020.

Bestyrelsen bad om, at konsekvensen af besparelserne for CBS mulighed for at levere på udviklingskontraktens mål blev fremlagt på bestyrelsesseminaret.

Endvidere blev det diskuteret, at irt. løsning af CBS' økonomi, kunne en løsning være, at CBS optog færre studerende.

Det blev endvidere diskuteret, at der var ved at opstå et misforhold mellem SU, og hvad der bruges på uddannelse.

Rektor oplyste herefter om den igangværende strategiproces på CBS, som fortsætter uanset den usikre økonomiske situation for CBS, men at processen og arbejdet naturligvis skal tilpasses den situation, CBS er i.

Rektor nævnte endvidere, at DI, DE, AC og de 8 universiteter netop var blevet enige om konceptet for erhvervskandidat. Det skal markedsføres, da det åbner for muligheden for de studerende til at få en lønindkomst under studierne.

Bestyrelsen ønskede, at få tilsendt graf om optag ud sammen med referetat.

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 5 / 8

Formanden sluttede punktet med at takke for en god diskussion og nogle gode indspil til det kommende minstermøde og bestyrelsesseminar.

4. Bestyrelsens seminar 22.-23. oktober - drøftelse

Formanden gennemgik det foreslåede program.

Bestyrelsen besluttede følgende:

Der skal findes en back up for Esben Lunde Larsen, da det ikke kan afvises, at ministeren melder afbud i sidste øjeblik (især da Finanslovsforhandlingerne er lige ved at blive vedtaget på dette tidspunkt). Bestyrelsen besluttede endvidere, at forberedelsen til Esben Lunde Larsens besøg skulle flyttes til torsdagens seminarprogram.

David Lando vil gerne komme med en reportage fra det virkelige liv som leder for et grundforskningscenter, der understreger CBS' underfinansiering. Det blev aftalt, at David Lando på et kommende direktionsmøde fremlægger "reportagen" inden bestyrelsesseminaret.

Strategipunktet skulle komme før økonomipunktet på seminaret.

Uddannelsesredegørelsen skal fortsat fremlægges på seminaret herunder med et fokus på, hvorledes CBS' uddannelsesportefølje påvirkes af de forestående besparelser.

Der skal herunder præsenteres nogle scenarier for hvad vi kan skrue på irt. besparelserne. Jo flere instrumenter jo bedre.

En status på arbejdstid/konfrontationstid skal på mødet. Arbejdet skal dog fortsat først være færdigt til december.

Udviklingskontrakten skal fysisk vises på plancher i lokalet, så man kan skrive/tegne på og korrigere dem.

5. Status vedr. blended learning og nye undervisningsinitiativer – drøftelse

Prodekan for pædagogik og læringsteknologi Annenette Kjærgaard holdt oplæg. Præsentation fra møde er vedlagt referatet.

Bestyrelsen bidrog med erfaringer og kom med gode konstruktive forslag til det fremtidige arbejde med blended learning på CBS. Nedenfor er hovedpointerne kort gengivet:

- Husk brugervenlighed. Start f.eks. i det små, hvordan laver man en quiz i LEARN. Som underviser orker man ikke at skulle genopfinde noget helt nyt hver gang.
- Ændringer i Normsystemet kunne evt. bruges aktivt til at drive en kulturændring.
- Tilbyd først og fremmest blended learning kursus til undervisere på CBS.

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 6 / 8

- Det bør komme ud til alle studerende. Man skal overveje hvor i studiet man placerer blended learning.
- Man skal overveje om man kan bruge blended learning til optimering og evt. besparelse på CBS.
- Man kunne med fordel have en mere "revolutionær" tilgang til området, når pilotprojekterne er veloverstået og potentialet påvist.

CBS bruger 4,1 mio.kr årligt til på området, og rektor oplyste, at CBS lige skal se, at det virker, før vi kan beslutte, hvor meget vi skal satse herpå fremover. Rektor udtalte klart, at der ikke vil blive sparet på dette område uanset de kommende besparelser.

Formanden sluttede med at takke for en god præsentation og en fin diskussion. Derudover understregede formanden, at det der bl.a. gør danske studerende så gode er, at de kan arbejde i teams. Dette er vigtigt at tænke ind, når man taler om online læring og it-teknologi. Derudover skal man sikre, at teknologierne, der anvendes til undervisning, tænkes sammen med de teknologier, der anvendes i studieadministrationen og andre systemer, der anvendes på CBS.

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 7 / 8

6. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Orientering om optag 2015

Rektor gav kort orientering. CBS har fastholdt optaget. CBS har fortsat høje adgangskrav og afviser mange kvalificerede ansøgere.

Bestyrelsen ønskede et argumentationspapir, der indeholder informationer om, hvorfor CBS har de procentsatser, der er i relation til optagelse på henholdsvis kvote 1 og kvote 2 ansøgninger.

Derudover ønskede bestyrelsen en fordeling over, hvordan karaktergennemsnittene for optaget ville se ud, hvis CBS sænkede andelen af studerende, der optages på kvote 2 henholdsvis optog flere studerende.

Slutteligt ønskede bestyrelsen en differentieret opgørelse over CBS optagne udenlandske studerende, altså fordelingen mellem EU, Norden og uden for EU/Norden.

Orientering om Copenhagen Business Confucius Institute

Formanden introducerede kort punktet og oplyste, at der var tale om principelle spørgsmål.

Bestyrelsen ønskede ikke at stoppe det aktuelle samarbejde, men bestyrelsen understregede vigtigheden af at opretholde armslængde princippet.

Den eksisterende aftale løber indtil 2018.

Status på alumne relations 2015

Bestyrelsen tog status notatet til efterretning med bemærkninger om, at området bør demonstrere yderligere potentiale, især når mindre end 1% af de registrerede alumner deltog i et alumne-arrangement i 2014.

Fremdriftsreform:

Bestyrelsen tog det skriftlige materiale til efterretning.

Office hours

Bestyrelsen tog det skriftlige materiale til efterretning.

100 års jubilæum:

Rektor orienterende om de indledende tanker om jubilæet, hvor planlægningen fortsætter på trods af besparelsessituationen.

Bestyrelsen var enige heri og tog det skriftlige materiale til efterretning.

Øvrige bilag

Bestyrelsen tog det skriftlige materiale til efterretning.

7. Bestyrelsens egen tid

Der tages ikke referat af punktet.

Kommende møder:

Torsdag d. 22. oktober kl 12 til fredag d. 23. oktober kl. 13, bestyrelsesseminar 2015

Tirsdag d. 15. december 2015 kl 15-21 (inkl. middag).

Torsdag d. 3. marts 2016 kl 13-17

Onsdag d. 27. april 2016 kl 13-17

Mandag d. 27. juni 2016 kl 13-17

Onsdag d. 31. august 2016 kl 13-17

Onsdag d. 12. oktober kl 12 til torsdag d. 13. oktober kl 13, bestyrelsesseminar 2016

Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

14. september 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Martin Kramer-Jørgensen

Side 8 / 8



Bestyrelsen

UDKAST

4. november 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 23. OKTOBER 2015

Til stede: Formand Peter Schütze, næstformand Karsten Dybvad, Eva Berneke, Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Gjede, Sidsel Green, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Jakob Ravn og Morten Thanning Vendelø.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Peter Møllgaard, uddannelsesdekan Jan Molin, og universitetsdirektør Peter Jonasson Pedersen.

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

Mødet blev afholdt i forlængelse af bestyrelsens årlige seminar.

a. Budgetopfølgning - orientering

Universitetsdirektøren præsenterede budgetopfølgningen og redegjorde for hovedbevægelserne. Resultatprognosen udviser en forbedring på 8 mio. kr. i forhold til Q2-prognosen. Forbedringen skyldes primært øgede taxameterindtægter på 10 mio. kr. efter aktivitetsopgørelsen 1. oktober. De øgede taxameterindtægter skyldes bl.a. en højere studieaktivitet end forudsat og en forbedring af STÅ-balancen ved udveksling. Omkostninger stiger samlet set med 2 mio. kr. primært på grund af øgede driftsomkostninger.

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen til efterretning.

b. Status på arbejdet med kontakttimer og Student Service projekt - orientering

Kontakttimer:

Direktionen fremlagde status på arbejdet fra kontakttimeudvalget, der har til opgave, at se på tiltag der kræves for at øge det gennemsnitlige antal konfontationstimer pr fastansat VIP.

Bestyrelsen kommenterede statusnotatet. Bestyrelsen havde bl.a. andet en række tekniske og forståelsesmæssige kommentarer til oplægget, herunder at der benyttes forskellig nomenklatur i oplægget og at de anslåede frigjorte

Side 1 / 3

ressourcer er angivet i meget store intervaller, der tyder på en usikker datakvalitet.

Bestyrelsen spurgte ligeledes til hvor langt de angivne tiltag ville bringe CBS i forhold til målet om en fordobling af kontakttimer.

Direktionen gjorde det klart at de angivne tiltag ikke ville nå målet, og at det derfor vil kræve at normerne ændres, såfremt en 100 pct.'s forøgelse skal nås. Enkelte medlemmer af bestyrelsen foreslog daglig ledelse, at se nærmere på at nedbringe normen for specialevejledning og de timer der udbetales for akademisk ledelse af blandt andet BiS-platforme.

Direktionen tog bestyrelsens kommentarer til efterretning og vil til bestyrelsens møde i december fremlægge yderligere forslag, der kan anskueliggøre, hvilke yderligere tiltag, der skal i spil for at nå 100 pct.

Student service projekt:

Direktionen orienterede bestyrelsen om status på det igangværende projekt, der skal undersøge mulighederne for forbedring af en service, der leveres til de studerende.

Bestyrelsen bad direktionen om at bringe et stærkere ”kunde”/studenterperspektiv ind i analysen, hvor analyse i højere grad ser på administration og oplevede problemer fra de studerendes vinkel.

Direktionen tog bestyrelsens kommentarer til efterretning og vil til bestyrelsens første møde i det nye år fremlægge endelig afrapportering af projektet.

c. Erhvervskandidat - orientering

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

d. Afrapportering på udviklingskontrakt 2015-2017 - orientering

Bestyrelsen tog afrapporteringen til efterretning.

Bestyrelsen berørte kort, hvorvidt man skulle bede om en genforhandling af kontrakten – eftersom rammebetingelserne er væsentligt forandret fra den ene parts side.

Umiddelbart ønskede bestyrelsen ikke en genforhandling af hele kontrakten, men det kunne komme på tale at meddele ministeriet, at CBS enten vil ændre enkelte målsætninger i kontrakten eller tage forbehold for forventet svag målopfyldelse på grund af forringede rammebetingelser.

Emnet tages op igen på bestyrelsens møde i december.

e. Rigsrevisionens indkøbsanalyse

Universitetsdirektøren orienterede om en nylig analyse af universiteternes indkøb som Rigsrevisionen har gennemført. For CBS' vedkommende viste analysen, at der var områder i forhold til regeloverholdelse og interne processer, hvor CBS bør stramme op, men analysen viste ikke, at CBS at

4. november 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 3

ikke køber sparsommeligt ind. CBS har afleveret en handlingsplan der adresserer de områder, hvor CBS kan forbedre indkøbsprocesser og -procedurer.

f. Aktivitetsrapport, oktober 2015

Taget til efterretning.

Kommende møder:

Tirsdag d. 15. december 2015 kl 15-21 (inkl. middag).

Torsdag d. 3. marts 2016 kl 13-17

Onsdag d. 27. april 2016 kl 13-17

Mandag d. 27. juni 2016 kl 13-17

Onsdag d. 31. august 2016 kl 13-17

Onsdag d. 12. oktober kl 12 til torsdag d. 13. oktober kl 13, bestyrelsesseminar 2016

Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

4. november 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 3

2. CBS’ ØKONOMI — BESLUTNING

a. Q3 budgetopfølgning - orientering

Universitetsdirektøren præsenterer opfølgning på CBS’ økonomi i 2015 efter november måned. Prognosen for årsresultatet udviser forbedring på netto 6 mio. kr. i forhold til sidste budgetopfølgning. Budgetopfølgningen indeholder også status på etablering af likviditetsberedskab.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager budgetopfølgningen til efterretning

Bilag:

2.1 Økonomiopfølgning, Q3 2015

b. Budget 2016 - beslutning

Universitetsdirektøren præsenterer direktionens forslag til budget 2016. Forslaget er baseret på skitsebudgettet, som bestyrelsen behandlede på sit seminar i oktober, og en efterfølgende bottom-up budgettering på enhedsniveau.

Budgettet er udarbejdet i lyset af besparelsesrunden i 2015 og regeringens udmeldte besparelser på uddannelsesbevillingen frem mod 2019. Der budgetteres med et underskud på 20 mio. kr. i 2016. Det budgetterede underskud skal ses i sammenhæng med dels det mindre underskud end forventet i 2015 og dels direktionens plan for at møde besparelserne på uddannelsesbevillingen, jf bilag 2.3.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender budget 2016

Bilag:

2.2 Økonomiopfølgning, Q3 2014

c. Model for økonomisk balance 2019 – beslutning

Direktionen fremlægger forslag til en samlet strategi for, hvordan reduktionen i uddannelsesbevillingen på 54 mio. kr. i 2019 og frem håndteres.

Planen er udarbejdet på baggrund af foreløbigt mere end 100 forslag fra organisationen til, hvordan der kan skabes økonomisk balance (flere indtægter eller færre udgifter). Planen er blevet præsenteret og drøftet internt på CBS forud for fremlæggelsen i bestyrelsen – dog udestår behandling i Akademisk Råd og HSU, der mødes umiddelbart inden bestyrelsesmødet.

For nuværende opererer planen med udgiftsreduktioner på 24 mio. kr. Frem mod 2019 udestår derfor at finde finansiering af yderligere ca. 30 mio. kr. pr. år ud af de 54 mio. kr. pr. år. Direktionen vil arbejde for, at det sker gennem øgede indtægter, men hvis det ikke lykkes, så vil de 30 mio. kr. pr. år skulle finansieres gennem udgiftsreduktioner, hvilket kan lede til afskedigelser i større omfang, reducere optaget i større omfang og/eller lukning større uddannelser.

Fremdriftsreformen indeholder det største og mest umiddelbare potentiale for at øge CBS’ indtægter (større andel af fremdriftsbonus), men også ekstern forskningsfinansiering og højere aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet indeholder potentiale.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender modellen for økonomisk balance 2019

Bilag:

2.3 Økonomisk balance 2019

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2015



Budgetafdelingen 7/12-15

Økonomiopfølgning, Q3 2015

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2015 efter november måned. Opfølgningen er, som tidligere år, baseret på en centralt udarbejdet prognose, der er kvalificeret gennem den decentrale kvartalsopfølgning. Realiserede indtægter og udgifter vises til og med november 2015.

Den nye prognose sammenholdes med M9, som bestyrelsen blev præsenteret for på oktobermødet.

Hovedbevægelser i den reviderede årsprognose i forhold til M9

Prognosen for årsresultatet ændres fra et forventet underskud på -20 mio. kr. til -14 mio. kr., jf. tabel 1. Indtægtssiden er opskrevet med ca. 10 mio. kr. som følge af en stigning i taxameterindtægterne på 6 mio. kr., der primært vedrører en efterindberetning af STÅ fra tidligere år, som teknisk set ikke har kunnet indberettes før nu. Endvidere er der en stigning i delta-gerbetalingen på 4 mio. kr. På udgiftssiden er der samlet set en stigning på 4 mio. kr., som fordeler sig med 1 mio. kr. på løn og 3 mio. kr. på drift, der primært kan henføres til fremrykning af engangsinvesteringer som følge af de øgede indtægter.

Tabel 1: Årsprognose efter 3. kvartalsopfølgning 2015

2015 Q3 prognose, mio. kr.	Jan-nov. 2015	Jan-nov. 2014	Budget 2015	M9	Q3	Afvigelse Q3 vs. M9	Regnskab 2014
Indtægter i alt	1.161	1.126	1.249	1.274	1.283	10	1.236
Lønomkostninger	761	773	845	842	843	1	847
Driftsomkostninger	330	332	385	399	401	3	381
Kapitalomkostninger	42	35	53	53	53	0	45
Omkostninger i alt	1.133	1.140	1.284	1.294	1.297	4	1.273
Resultat	28	-13	-35	-20	-14	6	-37
Egenkapital ultimo			178	193	199		213

Note: Afvigelser skyldes afrundinger. Indtægter og udgifter i 2014 er i 2014pl, 2015 er i 2015pl.

I afsnittet nedenfor er ændringerne i forventede indtægter og udgifter yderligere uddybet.

Endvidere fremgår prognosen for 2015 på finanslovskonti af tabel 2.

Ændringer i prognosen for Q3 for 2015 i forhold til M9

Indtægter:

- Taxameterindtægten opskrives med 6 mio. kr. som følge af to bevægelser:
 - Efterindberetning af heltids-STÅ fra studieåret 2013/2014, som af tekniske årsager først kan opgøres nu. Efterindberetningen betyder en merindtægt på ca. 5 mio. kr.
 - Opgørelse af faktisk aktivitet på deltidsuddannelse, som i oktober er indberettet til ministeriet. Den faktiske aktivitet i 2014/2015 viser en merindtægt på ca. 1,4 mio. kr., som både vedrører tompladsordningen og HD- og masteruddannelserne. Samtidig er der foretaget en efterindberetning af for meget udbetalt taxametertilskud til deltidsuddannelse fra tidligere år, svarende til ca. 0,5 mio. kr. Samlet er der således en merindtægt vedr. taxametertilskud til deltidsuddannelse på ca. 1 mio. kr.
- Deltagerbetaling opskrives med 4 mio. kr., og dækker over følgende bevægelser:
 - Prognosen for udenlandske selvbetalere opskrives med ca. 2 mio. kr. på grundlag af de hidtidige indbetalinger i 2015.
 - Ligeledes opskrives deltagerbetalingen på tompladsordningen, hvilket primært skyldes opstart af cand.merc.aud.-uddannelsen som "hel på del" i september 2015.
 - Prognosen for masteruddannelser opskrives med 2 mio. kr. i forhold til M9.
 - Prognosen for HD-uddannelsen nedskrives med 1 mio. kr. på grundlag af den hidtidige deltagerbetaling i 2015.
- **Samlet set opjusteres indtægtssiden med 10 mio. kr.**

Lønudgifter:

- Lønudgiften til VIP nedskrives med 4 mio. kr. Dette skyldes bl.a., at ansættelser i planlagte stillinger tager længere tid end forudsat, og at der er en væsentlig nedgang i videnskabelige assistenter.
- Lønudgiften til DVIP opskrives med 2 mio. kr. som følge af en revurdering af uddannelsesaktiviteterne.
- TAP-lønudgiften opskrives med 3 mio. bl.a. som følge af forventninger om øgede lønudgifter til studentermedhjælper – primært på biblioteket - på grund af SUL-overenskomsten.
- Samlet opskrives lønudgifterne med i alt 1 mio. kr.

Driftsomkostninger:

- Udgifter til bygningsdrift og -vedligeholdelse nedjusteres med 2 mio. kr. som følge af, at der ikke på nuværende tidspunkt er fuldt ud kapacitet til at gennemføre planlagte projekter.
- Udgiften til it-udstyr og software opjusteres med 4 mio. kr. som følge af fremrykning af investeringer i it-hardvare, der ellers skulle afholdes i efterfølgende år. Fremrykningen skal ses i lyset af de ekstra indtægter, som CBS har opnået i forhold til forventet.
- Samlet opjusteres driftsomkostningerne med i alt 3 mio. kr.

De samlede omkostninger opskrives med 4 mio. kr.

Tabel 2: Prognose for årsresultatet for 2015 fordelt på finanslovskonti

2015 nov.-prognose mio. kr.	Jan-nov. 2015	Jan-nov. 2014	Budget 2015	M9	Q3	Afvigelse Q3 vs. M9	Regnskab 2014
Indtægter							
Taxametertilskud	587	573	619	641	647	6	613
Basisforskningsstilskud og andre statslig	294	286	332	323	323	0	326
Eksternt finansierede projekter	90	83	110	115	115	0	99
Studerendes deltagerbetaling	155	146	149	151	155	4	146
Øvrige indtægter	35	38	39	44	44	0	52
Indtægter i alt	1.161	1.126	1.249	1.274	1.283	10	1.236
Lønomkostninger							
Lønomkostninger SLS - VIP	379	399	428	422	418	-4	438
Lønomkostninger SLS - DVIP	93	91	104	104	106	2	103
Lønomkostninger SLS - TAP	288	282	313	316	319	3	310
Lønomkostninger SLS - Øvrige	1	1	0	0	0	0	-4
Lønomkostninger i alt	761	773	845	842	843	1	847
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	102	97	105	104	104	0	100
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	47	49	59	62	60	-2	58
Konferencer og tjenesterejser	43	49	52	49	49	0	55
Eksterne bygge og IT-specialister	12	16	15	21	21	0	18
Konsulentanv. (inc advokat, revision og	5	7	10	9	9	0	11
Fakturabetalte undervisere og forskning	11	11	12	14	14	0	14
IT-udstyr og software	31	32	35	36	39	4	33
Kontorhold	30	35	39	36	36	0	39
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	17	13	19	24	24	0	18
Øvrige	32	22	39	45	45	0	34
Driftsomkostninger i alt	330	332	385	399	401	3	381
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	26	20	30	30	30	0	22
Renteindtægter	0	-3	-1	0	0	0	3
Finansielle omkostninger	16	18	24	23	23	0	26
Kapitalomkostninger i alt	42	35	53	53	53	0	45
Omkostninger i alt	1.133	1.140	1.284	1.294	1.297	4	1.273
Resultat	28	-13	-35	-20	-14	6	-37

NB: Afvigelser kan skyldes afrundinger. Indtægter og udgifter i 2014 er i 2014pl, 2015 er i 2015pl.

Likviditetsberedskab

CBS har i november 2015 etableret et likviditetsmæssigt beredskab på 40 mio. kr. ved hos BRF at optage et 30-årigt rentetilpasningslån med rentetilpasning hvert 5. år.



Budget 2016

I dette notat præsenteres forslag til budget 2016 for CBS med henblik på bestyrelsens godkendelse. Forslaget er baseret på skitsebudgettet, som bestyrelsen tiltrådte på oktober-mødet, og en efterfølgende bottom-up budgettering på enhedsniveau.

7. december 2015

Budgetafdelingen

Skitsebudget og budget 2016 er sammenstillet i bilag 3 sidst i dokumentet.

CBS er grundlæggende udfordret af, at CBS' statslige basisforskningsbevilling pr. STÅ er markant lavere end det universitet, der får den næstlaveste basisforskningsbevilling pr. stå. Forskellen kan opgøres til 250 mio. kr. pr. år.

CBS har gennem de seneste år opretholdt et højere aktivitetsniveau end muliggjort af de årlige indtægter finansieret med et træk på egenkapitalen på mere end 100 mio. kr. Imidlertid har egenkapitalen nået et niveau, hvor den ikke kan anvendes til at kompensere for de manglende statslige bevillinger i større omfang. Således vedtog bestyrelsen ultimo 2014 en strukturel reduktion af udgiftsniveauet på 60 mio. kr. årligt fuldt implementeret i 2017. Hertil kommer så, at staten i 2015 har besluttet at reducere uddannelsesbevillingen til CBS med 54 mio. kr. pr. år, når reduktionen er fuldt indfaset i 2019.

Direktionen fremlægger i særskilt notat til bestyrelsen forslag til en samlet strategi for, hvordan denne seneste reduktion håndteres. Planen baserer sig på, at der i 2016 trækkes 20 mio. kr. på egenkapitalen, muliggjort af et forventet bedre resultat i 2015 end budgetteret, der bl.a. anvendes til at igangsætte en række tiltag til at øge CBS' indtægter fra andre kilder end de statslige. Givet trækket på egenkapitalen på de 20 mio. kr., så slår konsekvenserne af såvel sidste års spareplan som reduktionen af uddannelsesbevillingen i 2016 ikke fuldt igennem på de centrale KPI'er i 2016. Det sker først i 2017 og frem, jf. tabel 1. Det ændrer dog ikke på, at CBS allerede i dag på ikke mindst en række studentervendte KPI'er ligger markant lavere end øvrige universiteter, hvilket grundlæggende er uacceptabelt. Således må CBS også på sigt tage stilling til, om antallet af studerende skal sænkes for at øge midlerne til kvalitet pr. studerende. En sådan beslutning bør dog tidligst træffes, når konturerne af en taxameterreform er kendt i forventeligt slut 2016/primo 2017, da denne reform potentielt kan løse underfinansieringen af CBS.

Tabel 1: Oversigt over udvalgte key performance indicators

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
STUD/(VIP+DVIP)	19,9	18,2	18,6	19,0	19,9	19,4	22,3	22,3	22,3
VIP/DVIP	0,97	1,06	1,17	1,19	1,10	1,09	0,98	0,98	0,98
Campusomkostninger/STUD	17,4	16,7	18,1	17,6	17,7	18,9	18,8	18,8	18,8

NB: I præamblen i CBS' udviklingskontrakt er der angivet et andet niveau for STUD/(VIP+DVIP) og VIP/DVIP i 2014 end ovenfor. Dette skyldes at oplysningerne i udviklingskontrakten er baseret på en prognose, mens oplysninger i denne tabel er baseret på realiserede data vedr. 2014.

Highlights fra budgettet:

- Der budgetteres med et omkostningsniveau på 1.312 mio. kr., et uændret studenteroptag ift. 2015 og et underskud på 20 mio. kr. Det vil ultimo 2016 bringe egenkapitalen ned på 179 mio. kr.
- Der budgetteres med en stigning i de samlede indtægter i forhold til 2015 på ca. 9 mio. kr. – dette til trods for besparelser i uddannelsestilskuddet og dermed faldende taxameterindtægter. Besparelserne imødekommes gennem forventninger om øget indtægter fra deltagerbetaling ved vækst i efter- og videreuddannelsesaktiviteter og øget midler fra den eksternt finansierede forskning. Derudover er der en stigning i basisforskningstilskud og andre statslige tilskud fra 2015 til 2016, som dog skyldes, at der i 2015 er udmøntet en dispositionsbegrænsning på ca. -9 mio. kr.
- Af særlige prioriteringsområder i budgettet for 2016 indgår midler til fremrykning af VIP-allokeringer fra 2017 til 2016, svarende til 10-15 stillinger med ½ års effekt.
- Videreudvikling af CBS' efter- og videreuddannelsesudbud med henblik på, at CBS kan hente yderligere indtægter til at imødekomme de faldende statslige uddannelsesbevillinger.
- Forlængelse af adjunkter frem til 31.12.2016 til håndtering af presset på kandidatvejledning, som følge af kravene i fremdriftsreformen.
- Midler til TAP-ressourcer med henblik på dels afvikling af it-efterslæbet, dels campusudvikling, dels studie/studenterunderstøttende administration.
- Derudover øges driftsmidlerne til afvikling af campusefterslæb.

I tabel 2 nedenfor sammenstilles forslag til budget 2016 med prognosen for 2015 og regnskab 2014.

Tabel 2: Forslag til budget 2016

Budget 2016, mio. kr.	R 2014	Q3 2015	B2016
Indtægter i alt	1.236	1.283	1.292
Lønomkostninger	847	843	860
Driftsomkostninger	381	401	403
Kapitalomkostninger	45	53	49
Omkostninger i alt	1.273	1.297	1.312
Resultat	-37	-14	-20
Egenkapital	213	199	179

NB. Afvigelser skyldes afrundinger. I tabellen er 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016.

Det **indstilles**, at bestyrelsen godkender budgettet for 2016.

Bilag 1 – Detaljeret indtægts- og udgiftsbudget

Budget 2016 fordelt på hovedområder

I tabel 3 opdeles budgettet for 2016 på hovedområder sammenlignet med resultatet for 2014 og prognosen for 2015. Det bemærkes særligt at, budgettet for *uddannelse, inklusiv HD/Master*, er forhøjet med henblik på videreudvikling af CBS' efter- og videreuddannelsesudbud. Ligeledes er der afsat ekstra VIP-midler til det forventede pres på kandidatvejledning som følge af kravene i fremdriftsreformen. *Institutternes* budgetter forventes at stige som følge af øgede indtægter fra den eksternt finansierede forskning. Mindreudgifter til *husleje og kapitalomkostninger* skyldes færre udgifter til kapitalomkostninger, hvilket primært omfatter en besparelse på grund af omlægninger af lån på ca. 5 mio. kr. inkl. afskrivninger.

Tabel 3: Budget 2016 fordelt på hovedområder

Mio. kr.	Regnskab 2014	Prognose 2015	Budget 2016
Indtægter	1.236	1.283	1.292
Omkostninger			
Uddannelse, inklusiv HD/Master	383	387	395
Forskning	246	226	228
Institutter	183	182	188
Fællesadministration	304	333	334
Husleje og kapitalomkostninger	145	157	153
Rektor	12	12	14
I alt omkostninger	1.273	1.297	1.312
Resultat	-37	-14	-20

NB: Priseniveauet er 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016. Det bemærkes endvidere, at faldet i bevillingerne på forskningsområdet fra 2014 til 2015 skyldes primært færre lønudgifter som følge af de frivillige fratrædelsesaftaler (jf. CBS' spareplan). Stigningen på fællesadministrationen fra 2014 til 2015 skyldes i hovedtræk, en teknisk omlægning af CBS' beregning af feriepengehensættelse i 2014, hvilket betød en besparelse på ca. 4 mio. kr. i 2014., øgede udgifter i 2015 til hhv. campus udvikling på ca. 14 mio. kr., ekstra hardwareinvesteringer på ca. 6 mio. kr., og merudgifter til biblioteket, elektroniske databaser mv. på ca. 6 mio. kr. Stigningen i kapitaludgifter fra 2014 til 2015 kan primært henføres til færre huslejeudgifter i 2014 vedr. Porcelænshaven (hvor vi fik 2,4 mio. kr. retur vedr. fællesudgifter) samt en huslejereduktion vedr. N.V. Nyholmsvej på 2,7 mio. kr. Endvidere skyldes stigningen i 2015 også flere udgifter til afskrivninger vedr. Graduate House.

Nedenfor gennemgås indtægter og udgiftsposter på tværs af hovedområderne og for CBS samlet set.

Forudsætninger for indtægtsbudget 2016

CBS forventer samlet set at øge indtægterne med 9 mio. kr. sammenlignet med prognosen for 2015. Det skyldes: Et fald i taxameterstilskuddet som følge af regeringsbesparelser i uddannelsestilskuddet og en stigning i basisforskningsmidler, ekstern finansiering og i studerendes deltagerbetaling.

Tabel 4: Indtægtsbudget 2016

Budget 2016	Regnskab 2014	Prognose 2015	Budget 2016
Indtægter			
Taxameterstilskud	613	647	636
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	326	323	334
Eksternt finansierede projekter	99	115	120
Studerendes deltagerbetaling	146	155	162
Øvrige indtægter	52	44	44
Indtægter i alt	1.236	1.283	1.296

NB: Priseniveauet er i 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016.

Nedenfor fremhæves en række hovedkonklusioner og usikkerheder ved indtægtsbudgettet for 2016. Endvidere er der udarbejdet en risikovurdering af CBS' indtægtsbudget for 2016, som fremgår af bilag 2.

Taxameterstilskuddet falder med ca. 9 mio. kr. som skyldes regeringsbesparelserne i 2016, som er placeret på færdiggørelsesbonustaksten. Nedenfor fremgår en udspecificering af udviklingen i taxameterstilskuddet samt udviklingen i STÅ-prognosen for heltidsuddannelse siden 2013.

Som det fremgår af tabel 5, falder tilskuddet til Heltids-STÅ fra 2015 til 2016. Dette skyldes ikke en faldende STÅ-prognose (jf. tabel 6), men de årlige 2 pct.-besparelser, som tidligere hvert år blev overført til færdiggørelsesbonus, men som i 2016 bortfalder som følge af regeringsbesparelserne.

Tabel 5: Udvikling i taxameterstilskuddet 2013-2016

Mio. kr.	2013	2014	2015	2016
Heltids-STÅ mv.	515	539	563	553
Færdiggørelsesbonus	61	54	63	57
- heraf betinget af studietid (fremdriftsbonus)*			8	9
Deltidsuddannelse	24	20	21	22
I alt taxameterstilskud	599	613	647	632

NB: Priseniveauet er i 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016.

*I 2015 overopfyldte CBS målkravet om reduktion i den gennemsnitlige studietid og kunne dermed "beholde" 8 mio. kr. af den almindelige færdiggørelsesbonus. I 2016 er der budgetteret med, at CBS opfylder 50 pct. af målkravet, hvilket svarer til, at 9 mio. kr., ud af den samlede ramme vedr. færdiggørelsesbonus, er optjent ved, at CBS, udover at opfylde de almindelige krav til udløsning af færdiggørelsesbonus, også har opfyldt 50 pct. af kravene til reduktion i studietiden. Det betyder også, at hvis CBS opfylder 100 pct. i 2016, vil CBS modtage yderligere 9 mio. kr. end det, som nu er forudsat i budgettet.

Tabel 6 viser udviklingen i antal STÅ på heltidsuddannelse. Fra 2013 til 2015 har der været en betydelig vækst i antal STÅ. I 2016 er der imidlertid kun sket en mindre stigning sammenlignet med 2015. Dette skyldes, at optaget har været uændret i en årrække,

hvorfor det vurderes, at STÅ-produktionen er tæt på en ligevægtssituation, hvorfor der ikke er en årlig vækst. Derudover har der været et (marginalt med dog) lavere optag i 2015 i forhold til de foregående år, hvilket påvirker STÅ-produktionen i 2016. Generelt er STÅ-prognosen for 2016 udarbejdet på grundlag af det faktiske optag i 2015 samt den senest kendte studieadfærd (studieåret 2014/2015).

Tabel 6: Udvikling i antal STÅ-heltidsuddannelse 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Heltids-STÅ	10.821	11.370	11.885	11.968
Manuelle justeringer				
- Fremdriftsreform				100
- Hel på del				-120
I alt STÅ				11.948

NB: STÅ er eksklusiv efterindberetninger fra tidligere år.

Til STÅ-prognosen i 2016 er der endvidere tillagt forventning om en STÅ-stigning som følge af flere kandidatafhandlinger, jf. fremdriftsreformen. Samtidig er STÅ-prognosen reduceret med de cand.merc.aud.-studerende, som forventes fremover at læse uddannelsen efter reglerne om deltidsuddannelse (hel på del).

Som tidligere kan den endelige STÅ-produktion først opgøres til efteråret, medio september 2016 på grundlag af de studerendes faktiske uddannelsesaktivitet. Idet taxameterindtægten udgør så stor en del af CBS samlede indtægter, vil selv mindre udsving i STÅ-produktionen (og færdiggørelse af studiet) have en betydelig effekt på CBS' indtægter. Desuden er der usikkerhed på nuværende tidspunkt om, hvorvidt CBS når kravene til studietidsreduktionen i 2016. Der er budgetteret med en målopfyldelse på 50 pct., men der er betydelig usikkerhed herved i både opadgående og nedadgående retning.

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 Finansministeriet. I 2015 blev der udmeldt en dispositionsbegrænsning på ca. -9 mio. kr., hvorfor basismidlerne stiger i 2016 i forhold til 2015. På finansloven for 2016 er der afsat en treårig budgetsikkerhed i universiteternes basismidler til forskning, som betyder, at bortset fra evt. senere politiske beslutninger om besparelser mv., så er CBS' basistilskud fastsat endeligt for perioden 2016-2018. Der vurderes derfor en langt mindre risiko for udsving i disse indtægter.

Forventningen til indtægter fra forbrug af **eksternt finansierede forskningsbevillinger** (ca. 9 pct. af CBS' indtægter) i 2016 følger målsætningen i CBS' udviklingskontrakt. I tabel 7 fremgår udviklingen i bevillingstilsagn og forbruget.

Tabel 7: Udvikling i bevillingstilsagn (UK95) og forbrug

	2012	2013	2014	2015	2016
Opsparede bevillinger primo året	174	262	290	296	261
Tildelte bevillinger/prognose	194	124	105	80	100
Forbrug af bevillinger	-95	-94	-99	-115	-120
Nettobevægelse	99	30	6	-35	-20

NB: Priseniveauet er i 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016.

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 og ISUP (International Summer University Program). Siden efteråret 2015 har der været optag af cand.merc.aud.-studerende på deltidsuddannelse. Disse har hidtil været optaget som almindelige heltidsstuderende. I forhold til 2015 forventes særligt en vækst i disse cand.merc.aud.-studerende på deltidsuddannelse samt en stigning i deltagerbetalingen fra masterprogrammer og en mindre stigning på HD-uddannelsen. 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.

Tabel 8: Udvikling i deltagerbetaling 2014-2016, mio. kr.

	2014	2015	2016
Master	71	75	78
HD	69	67	68
Cand.merc. aud. (hel på del)	0	3	7
Øvrige deltidsuddannelse	2	2	1
Udenlandske selvbetaler (USB)	5	8	8
I alt	146	155	162

NB: Priseniveauet er i 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016. Deltagerbetalingen i 2014 er det realiserede, mens deltagerbetalingen i 2015 og 2016 udgør den forventede deltagerbetaling.

Øvrige indtægter, der udgør ca. 3 pct. af CBS' indtægter, består af indtægter på eksterne projekter, der ikke er forskningsprojekter, indtægter via indtægtsdækket virksomhed, samt 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 planlagte. 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, ligesom ekstraindtægter i nogen grad modsvares af ekstra udgifter.

Udgiftsbudget 2016

I dette afsnit redegøres for udgiftssiden i budget 2016. Det skal nævnes, at der i løbet af året kan ske forskydninger mellem løn og drift.

Lønomkostninger

Lønbudgettet for VIP, DVIP og TAP for 2016 viser en stigning i omkostningerne på 17 mio. kr. Merudgiften skyldes nye indsatsområder og styrkelse af eksisterende, jf. nedenfor.

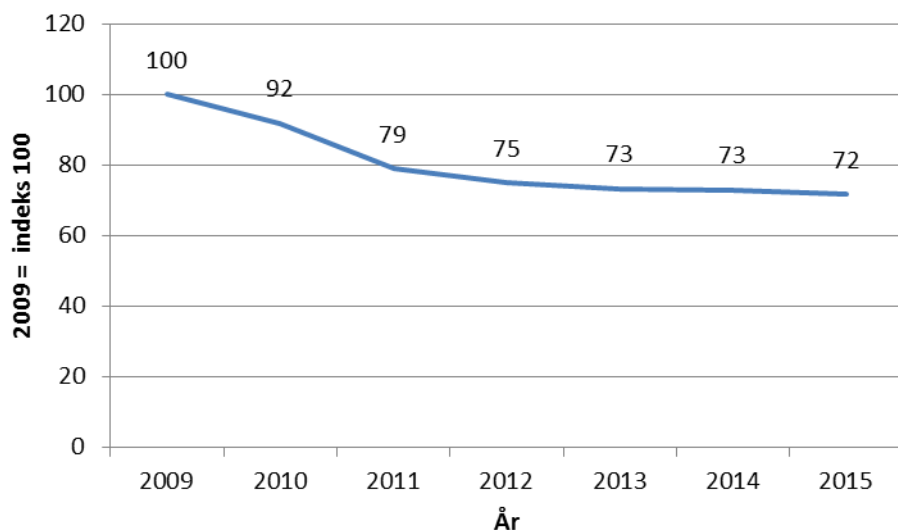
Tabel 9: Lønomkostninger for 2016

Lønomkostninger	Regnskab 2014	Prognose 2015	Budget 2016
Lønomkostninger SLS - VIP	438	418	425
Lønomkostninger SLS - DVIP	103	106	110
Lønomkostninger SLS - TAP	310	319	324
Lønomkostninger SLS - Øvrige	-4	0	2
Lønomkostninger i alt	847	843	860

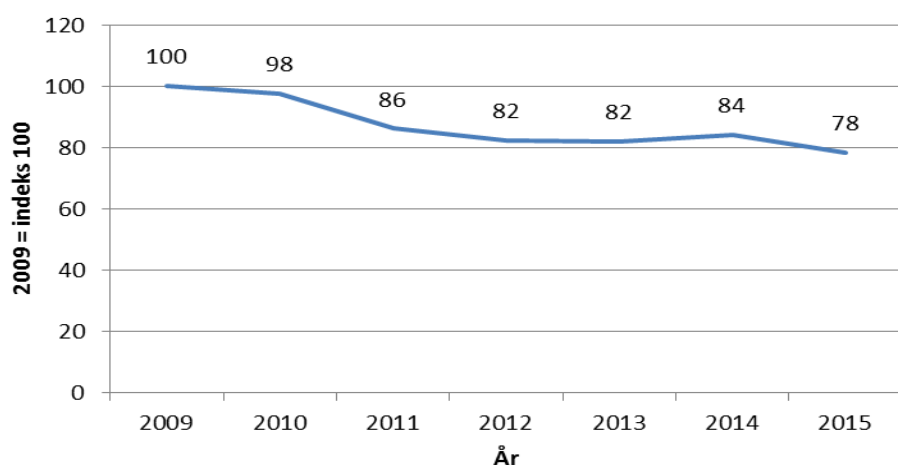
NB: Priseniveauet er i 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016.

- VIP-lønnen øges med 7 mio. kr. som konsekvens af tre forhold: 1. fremrykning af allokering af nye stillinger fra 2017 til 2016, 2. forlængelse af adjunkter, der løber ud frem til 31.12.2016 særligt som hjælp til at afvikle den store specialevejledningspukkel, som er opstået som følge af fremdriftsreformen og 3. nye indsatsområder i forhold til videreudvikling af efter- og videreuddannelsesaktiviteter med henblik på at kunne imødekomme nedgangen i de statslige indtægter som følge af besparelser.
- Udgifterne til DVIP forventes at stige med 4 mio. kr., idet en række VIP'ere i 2016 afvikler forskudt forskning ifm. fratrædelsesordninger, hvorfor der vil være færre undervisningsressourcer til rådighed end den samlede VIP-løn umiddelbart tilsiger.
- Udgifter til TAP-løn øges med 5 mio. kr. med henblik på at genoprette efterslæb på it-området, campusudvikling og særligt studie/studenterunderstøttende administration. Udviklingen i antal TAP pr. studerende fremgår af figur 1 og 2. Det fremgår, at der generelt er en faldende tendens – dvs. færre TAP pr. studerende både i forhold til studenterbestanden på dagsuddannelserne (jf. figur 1) og i forhold til STÅ, som produceres på både heltidsuddannelse og efter- og videreuddannelse (figur 2). Antallet af studerende er en primær driver ift. behovet for TAP, mens f.eks. antallet af VIP kun i mindre omfang påvirker behovet for TAP.
- Udgifterne til øvrige lønudgifter forventes at stige med ca. 2 mio. kr. med henblik på hensættelse til CBS' feriepengeforpligtelse som konsekvens af generel forøgelse af lønbudgettet i forhold til 2015.

Figur 1: Antal TAP årsværk pr. studerende på dagsuddannelse (indeks)



Figur 2: Antal TAP årsværk pr. studerende på dagsuddannelse og efter- og videreuddannelse (indeks)



Driftsomkostninger

Driftsudgifterne øges med i alt 2 mio. kr. Det skyldes især forøgelse af udgifterne til bygningsdrift og vedligehold (3 mio. kr.) begrundet i genopretningen af efterslæbet på bygningsområdet.

I forhold til investeringer skal bemærkes at IT-afdelingen har de sidste 4 år haft stort fokus på at konsolidere, standardisere og effektivisere CBS' IT-services. Det har resulteret i, at faste omkostninger til eksisterende services har kunnet reduceres, samtidig med at kapacitet, stabilitet og serviceniveau er forbedret. Det er eksempelvis sket gennem udskiftning og virtualisering af alle servere (årlig direkte besparelse ca. 0,6 mio. kr. hertil kommer besparelse på bl.a. energi), udskiftning af back-up system (årlig besparelse ca. 0,3 mio. kr.)

I tabel 10 fremgår driftsbudgettet opdelt på finanskonti.

Tabel 10: Budget 2016 for driftsomkostninger

Driftsomkostninger	Regnskab 2014	Prognose 2015	Budget 2016
Husleje og ejendomsskatter	100	104	104
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	58	60	63
Konferencer og tjenesterejser	55	49	48
Eksterne bygge og IT-specialister	18	21	21
Konsulentanv. (inkl. advokat, revision og vikar)	11	9	10
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	14	13	13
IT-udstyr og software	33	39	39
Kontorhold	39	37	37
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	18	24	23
Øvrige	34	45	45
Driftsomkostninger i alt	381	401	403

NB: Priseniveauet er i 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016.

Kapitalomkostninger

Kapitalomkostninger falder med netto 4 mio. kr. Det skyldes primært omlægninger af lån, som giver en besparelse på ca. 5 mio. kr. Derudover er der en merudgift på afskrivningerne på ca. 2 mio. kr.

Tabel 11: Budget 2016 for kapitalomkostninger

Kapitalomkostninger	Regnskab 2014	Prognose 2015	Budget 2016
Af- og nedskrivninger på anlæg	22	30	32
Renteindtægter	3	0	0
Finansielle omkostninger	26	23	18
Kapitalomkostninger i alt	45	53	49

NB: Priseniveauet er i 2014 i pl14, 2015 er i pl15 og 2016 er i pl. 2016.

Bilag 2: Risikovurdering vedr. CBS' indtægter

I nedenstående tabel 12 opgøres effekten af de vurderede udsvingsniveauer på CBS' overordnede indtægtsparametre. Som det ses, vurderes den samlede risikoeksponering af indtægts siden at være 88 mio. kr., svarende til 7 pct. af omsætningen. CBS' målsætning er at have en basisegenkapital, der er mindst dobbelt så stor som den årlige risikoeksponering, svarende til en egenkapital på 176 mio. kr. Det lever egenkapitalen med 2016-budgettet lige op til (denne forventes at udgøre 179 mio. kr.). Således er der meget begrænset rum til underskud i efterfølgende år.

Tabel 12: risikovurdering vedr. CBS' indtægter i 2016

Vurderede udsvingsniveauer og konsekvenser for CBS' indtægter		Budget 2016 (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	541	5%	27
- Færdiggørelsesbonus/fremdriftsbonus	Afhænger af antal dimittender, der afslutter inden for normeret tid mv. og derudover samlet gns. reduktion i studietid	57	10%	6
- Udvekslingsstuderende	Afhænger af de konkrete søgemønstre	11	5%	1
- Deltidstaxameter	Afhænger af antal betalingsstuderende omregnet til STÅ	22	5%	1
- Øvrige	Udlandsstipendieordningen, baseret på antal studerende, som tager på studieophold med ordningen	1	5%	0
<u>Basistilskud til forskning mv.</u>	Fastsættes på finansloven. Påvirkes af fx politiske beslutninger om nye initiativer, herunder besparelser	334	3%	10
<u>Eksternt finansierede projekter</u>		120	15%	18
<u>Studerendes deltagerbetaling</u>				
- HD deltagerbetaling	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen består.	68	10%	7
- Masterbetaling	Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen består.	78	10%	8
- Øvrige deltagerbetaling	Tomplads mv. Tilmelding forudsætter betaling	16	15%	2
<u>Øvrige indtægter</u>	Består af mange indtægtskilder, der svinger fra år til år.	44	20%	9
Indtægter i alt		1.292		88

Ad Taxametertilskud til uddannelse

Taxametertilskuddet gives for antal studerende, der består eksamener i perioden

1. september til 31. august det efterfølgende år. Det er altså ikke tilstrækkeligt, at den studerende går til en eksamen. Eksamenen skal bestås.

Historisk har CBS fået flere STÅ-indtægter end forventet, men det har været udtryk for en konservativ budgettering af forventningen. I budget 2016 er den mest realistiske budgettering af niveauet lagt til grund, idet der er taget afsæt i den senest kendte studieadfærd, dvs. studieåret (2014/2015). Herved forventes budgetteringen at være baseret på ændringer i de studerendes studieadfærd som konsekvens af fremdriftsreformen. Hertil er dog også tillagt ekstra STÅ, idet relativt flere i en overgangsperiode vurderes at aflevere speciale i forhold til adfærden i studieåret 2014/2015.

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.

For færdiggørelsesbonussen er denne fastsat til 10 pct. – dvs. betydelig højere end for almindelig STÅ. Færdiggørelsesbonussen betyder, at hvis de studerende består hhv. bachelor- og kandidatuddannelsen på normeret tid plus hhv. et år for bacheloruddannelserne og tre måneder for kandidatuddannelserne, får universiteterne en bonus. Fremdriftsreformen betyder endvidere, at der fra 2015 er en andel af færdiggørelsesbonuspuljen, som derudover også betinges af konkrete forbedringer i de studerendes gennemsnitlige studietid (fremdriftsmodellen). Initiativet indføres gradvist frem til 2020, men som følge af regeringsbesparelserne udmeldt fra 2016 vil en større og større andel af færdiggørelsesbonussen være betinget af forbedringer i de studerendes studietid. Fra og med 2018 er samtlige midler i færdiggørelsespuljen - udover at være betinget af antal dimittender, der færdiggør til bestemt tid - nu også være betinget af den konkrete reduktion i den gennemsnitlige studietid for alle studerende på CBS. I 2015 opnåede CBS målsætningen om studietidsreduktionen på 0,7 mdr. i forhold til studietiden i 2011. Fra 2016 og frem er der budgetteret med en målopfyldelse på 50 pct. af reduktionskravet.

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 kan dog komme løbende justeringer eller besparelser som fx dispositionsbegrænsningen udmeldt i 2015. På finansloven for 2016 indgår der en treårig budgetsikkerhed, hvilket betyder, at CBS' basismidler er fastsat endeligt for perioden 2016-2018 - under forudsætning af, at der ikke foretages centrale politiske besparelser. Således er usikkerheden fortsat sat til ca. 3 pct.

Generelt giver de udmeldte besparelser på FFL 2016 usikkerhed om budgetterne, men der vurderes ikke at ske ændringer i løbet af finansåret, dvs. i løbet af 2016. Derfor er der ikke af den grund foretaget ændrede risikovurderinger.

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 enkelte 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 (ikke forskning), typisk på institutter
- Virksomhedsbetalinger til Engage-uddannelsen
- Career partnerships
- Lønadministration for ITU

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 3: Budget i forhold til skitsebudget

Skitsebudgettet blev præsenteret for bestyrelsen på mødet i oktober. På det 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. Den mere detaljerede budgettering har bevirket visse forskydninger i op- og nedadgående retning. Samlet forventes indtægterne at blive 6 mio. kr. lavere og omkostningerne 1 mio. kr. lavere, således at underskuddet øges med 5 mio. kr. til -20 mio. kr. som årets forventede resultat i 2016. I forhold til indtægterne skal særligt fremhæves nedgangen i taxameterindtægter på -13 mio. kr., som skyldes, dels at prognosen for 2016 i skitsebudgettet var baseret på for optimistiske forudsætninger, dels at forventningerne til målopfyldelse i studietidsmodellen er reduceret fra 75 pct. til 50 pct.

Tabel 13: Sammenligning af skitsebudget og budget 2016

Budget 2016	Skitsebudget 2016	Budget 2016	Diff. budget vs. Skitsebudget
Indtægter			
Taxametertilskud	645	632	-13
Basisforsknings tilskud og andre statslige tilsku	334	334	0
Eksternt finansierede projekter	120	120	0
Studerendes deltagerbetaling	156	162	6
Øvrige indtægter	44	44	0
Indtægter i alt	1.298	1.292	-6
Omkostninger			
Løn- og omkostninger			
Løn- og omkostninger SLS - VIP	428	425	-4
Løn- og omkostninger SLS - DVIP	110	110	0
Løn- og omkostninger SLS - TAP	317	324	7
Løn- og omkostninger SLS - Øvrige	-1	2	3
Løn- og omkostninger i alt	854	860	6
Driftsomkostninger			
Husleje og ejendomsskatter	104	104	0
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	69	63	-6
Konferencer og tjenesterejser	47	48	1
Eksterne bygge og IT-specialister	21	21	0
Konsulentanv. (inkl. advokat, revision og vikar)	9	10	1
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	11	13	2
IT-udstyr og software	39	39	0
Kontorhold	37	37	0
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	23	23	0
Øvrige	34	45	11
Pulje til prisstigninger og uforudsete budgetbel	8	0	-8
Driftsomkostninger i alt	402	403	0
Kapitalomkostninger			
Af- og nedskrivninger på anlæg	34	32	-2
Renteindtægter	0	0	0
Finansielle omkostninger	23	18	-5
Kapitalomkostninger i alt	57	49	-7
			0
Omkostninger i alt	1.313	1.312	-1
			0
Resultat	-15	-20	-5

NB: Afvigelser skyldes afrundinger.



ØKONOMISK BALANCE 2019

Økonomisk perspektiv 2019

I dette notat fremlægger direktionen sine første tiltag for at opnå balance i CBS' økonomi frem mod 2019. Behovet for planen er opstået som følge af reduktionen i den statslige uddannelsesbevilling. Fra 2019 og frem er udfordringen samlet ca. 54 mio. kr. pr. år. Planen er udarbejdet på baggrund af foreløbigt mere end 100 forslag fra organisationen til, hvordan der kan skabes økonomisk balance (flere indtægter eller færre udgifter).

Planen betyder, at CBS ikke her og nu bliver nødt til at foretage afskedigelser i større omfang, reducere optaget i større omfang eller lukke større uddannelser. Der indføres således ikke ansættelsesstop på CBS. Men, frem mod 2019 udestår at finde finansiering af yderligere ca. 30 mio. kr. pr. år ud af de 54 mio. kr. pr. år. Direktionen vil arbejde for, at det sker gennem øgede indtægter, men hvis det ikke lykkes, så vil de 30 mio. kr. pr. år skulle finansieres gennem udgiftsreduktioner, hvilket kan lede til afskedigelser i større omfang, reducere optaget i større omfang og/eller lukning større uddannelser.

Planen kan opsummeres i følgende tiltag:

- Der er opnået en udgiftsreduktion på 7 mio. kr. pr. år gennem låneomlægnin-ger.
- Der opnås yderligere besparelser for 8 mio. kr. pr. år ved at omprioritere VIP'ernes arbejdstid, således at DVIP-forbruget kan reduceres med 8 mio. kr.
- Der foretages en reduktion af institutternes opsparing og samt en reduktion af institutternes årlige bevillinger på 9 mio. kr.

Tiltagene giver altså tilsammen en udgiftsreduktion på 24 mio. kr. pr. år, når de er fuldt implementeret i 2017. Det efterlader en manko på 30 mio. kr. pr. år, som direktionen vil forsøge at finansiere gennem 1) bedre performance på fremdriftsbonussen ift. de forudsatte 50 pct. af bonussen (potentiale op til ekstra 40 mio. kr. pr. år fra 2019 og frem), 2) øget eksternt finansieret forskning samt 3) øget aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet. Fsva. pkt. 2 og 3 vil der være tilhørende udgifter til at øge indtægterne, hvorfor ekstraprovenu herfra ikke direkte kan omsættes til fastholdelse af kvalitet på daguddannelserne, men vil betyde, at CBS kan fastholde den samme medarbejderskare, bygningsvolumen osv. Bestyrelsen har besluttet at understøtte denne samlede plan med en pulje på 15 mio. kr. ud over det ordinære budget hen over de næste år.

Tabel 1: Tiltag i hovedposter

Poster (mio. kr. 2016pl)	Effekt pr. år
Udfordring pr. år fra 2019 og frem	54
Tiltag, der implementeres nu:	
Låneomlægning	7
Substitution af DVIP	8
Omlægning af opsparingsmodel/reduktion af bevilling til institutter	9
I alt tiltag, der implementeres nu	24
Resterende udfordring	30

Uanset hvorledes de yderligere 30 mio. kr. pr. år finansieres, vil CBS løbende skulle foretage optimering af uddannelsesporteføljen, effektivisere administrationen og prioritere de få udviklingsmidler til målrettede initiativer indenfor især læringsteknologier og pædagogik, erhvervssamarbejde og placeringen af CBS som helt central for udviklingen af en entreprenørskabs- og innovationskultur i Danmark. Der vil således løbende ske omprioritering af budgetter mellem enheder og studiepladser mellem studier.

Bevillingsreduktionen i kontekst

Konteksten for bevillingsreduktionen er, at CBS' basisforskningsbevilling er markant lavere end de øvrige danske universiteter pr. STÅ. Udfordringen kan opgøres til i størrelsesordenen 250 mio. kr./år. Konkret betød underfinansieringen, at CBS i 2014/2015 var igennem en sparerunde, der reducerede de årlige udgifter med 60 mio. kr. efter i nogle år at have finansieret et højere kvalitetsniveau gennem træk på egenkapitalen. CBS underfinansiering blev anerkendt med CBS' udviklingskontrakt med regeringen for perioden 2015-2017, hvori det fremgår, at:

"CBS' niveau for fastlærdækning og antal timer per studerende er en konsekvens af niveauet for basisforskningsbevillingen og taxameteret per STÅ. CBS har den markant laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling per STÅ blandt danske universiteter. Dermed er CBS' rammevilkår for at udvikle universitet markant dårligere end øvrige danske universiteter".

Derfor konkluderes det også i udviklingskontrakten, at:

"CBS [kan] ikke fastholde den højere fastlærdækning og det forøgede antal timer per studerende. Således vil såvel VIP/DVIP-ratioen som antallet af studerende per underviser (både VIP og DVIP) udvikle sig markant negativt. VIP/DVIP ratioen forventes at gå fra 1,18 i 2014 til 0,98 i 2017, ligesom STUD/(VIP+DVIP) ratioen forventes at stige fra 17,8 i 2014 til 22,3 i 2017."

Konsekvensen af den netop udmeldte bevillingsreduktion på 54 mio. kr. pr. år fra 2019 og frem er, at CBS ikke længere kan være sikker på at kunne opretholde en VIP/DVIP-ratio og undervise pr. studerende på det i udviklingskontrakten angivne niveau.

Således må nærværende plan ikke forstås som et udtryk for, at CBS er tilfreds med det kvalitetsniveau, som CBS kan levere. De studerende bør tilbydes flere timer, størrelsen på nogle hold bør reduceres, forskningsdækningen bør udvides og en række forskningsfelter bør styrkes markant især ift. samarbejdet med de tekniske og sundhedsvidenskabelige discipliner. CBS forventer, at denne problemstilling løses ifm. den forestående taxameterreform. Sker det ikke – eller udskydes reformen ift. den udmeldte plan om effekt fra 2018, vil CBS være nødt til at tage stilling til, om optaget skal sænkes markant for at sikre midler pr. studerende til at øge timetallet mv.

Mulighed for yderligere indtægter

Som det fremgår af tabel 1, så udestår der finansiering af 30 mio. kr. pr. år fra 2019 og frem for at skabe balance i økonomien. Det er direktionens mål, at dette hul lukkes via øgede indtægter. Direktionen har derfor efterlyst organisationens input til, hvordan CBS kan få yderligere indtægter. Organisationens forslag falder inden for følgende hovedkategorier:

1. Realisere det fulde bonuspotentiale i fremdriftsreformen
2. Øge indtægterne fra efter- og videreuddannelsesområdet samt fra degree paying studerende uden for EU/EØS (f.eks. International Summer University Program)
3. Øge eksternt finansierede forskningsindtægter
4. Øge indtægterne fra dagsuddannelserne ved at uddanne flere studerende med det samme ressourceforbrug
5. Øge øvrige indtægter – f.eks. fra career fairs, konferencer og tilsvarende

Men, øgede indtægter kommer ikke af sig selv. Det kræver, at vi på CBS er villige til at gøre ting anderledes. Det kan handle om nye organiseringsmåder, nye incitamentsmodeller og/eller investeringer. Det udfolder vi nedenfor.

Hvordan vil vi vækste?

CBS kan opnå to typer af indtægter: 1) Indtægter, der kan bruges frit, og 2) indtægter, som på den ene eller anden måde er bundet til aktiviteten, der udløser indtægten. Det mest oplagte eksempel på type 1 indtægter er fremdriftsbonusen. Hvis de studerende er hurtigere igennem studiet, får vi en større bevilling, som vi kan bruge til både undervisning og forskning. Det mest oplagte eksempel på type 2 indtægter er eksternt finansieret forskning. Her er den ekstra indtægt typisk snævert bundet til aktiviteten, som finansieres eksternt. Således betyder eksternt finansieret forskning, at vi kan fastholde forskere, som vi ellers ikke har midler til, men indtægten kan ikke bruges til at øge f.eks. undervisningsudbuddet direkte. CBS prioriterer at opnå begge typer af indtægter.

Fremdriftsbonusen:

Der er allerede iværksat en række initiativer, som skal nedbringe den gennemsnitlige studie gennemførelsestid på CBS. Særligt har specialeprocessen været et fokusområde, og i 2015 træder en række krav og tidsfrister i kraft, hvilket vil reducere specialeskrivnings-

perioden væsentligt. Andre initiativer har været etablering af Graduate House og en ny cand.merc.aud-uddannelse på deltid (cand.merc.aud'erne har haft en af de længste studietider).

Uddannelsesdekanen har desuden opfølgingsmøder med de studier, hvor gennemførelstiden har ligget over målsætningen for gennemsnitlig studietid ift., hvordan studietiden kan nedbringes. Det konstateres, at det primært er på kandidatuddannelserne, at de studerende oplever forsinkelser, og det er særligt i forbindelse med specialeskrivningsperioden og valgfagssemesteret på kandidatdelen (3. semester på kandidatuddannelserne). Dialogen har resulteret i en frugtbar videndeling om, hvilke initiativer de forskellige studier har iværksat i forhold til at reducere studietiden, således at andre studier også kan iværksætte disse initiativer.

Ud over de allerede igangsatte initiativer er der identificeret fem yderligere initiativer, som forventes at kunne nedbringe den gennemsnitlige studietid yderligere, jf. nedenfor.

Initiativer til at øge fremdriften yderligere

1. Øget brug af online-kurser

Online og blended learning har været et gennemgående tema for fremdriftsmøderne, da de både giver fleksibilitet til at tage fag ved siden af udlandsophold, internships og erhvervsarbejde. Desuden er der en række pædagogiske og læringsmæssige fordele ved at udvikle et større udbud af online og blended learning-kurser. Særligt hvis disse målrettes valgfagssemesteret på kandidatuddannelser, vil der være en betydelig studietidsforbedrende gevinst, da det ofte er i den periode, de studerende kommer bagud. Øget udbud af online-kurser vil også understøtte CBS' fokus på, at de studerende fortsat skal have gode muligheder for at dygtiggøre sig (også) uden for universitetets rammer.

Derfor har direktionen initialt afsat ekstra en mio. kr. til at udvikle ca. 20 online kurser. P.t. er udbuddet af antal online kurser på 32, hvoraf en betydelig andel er dedikeret til HD/master-studerende. Endvidere afsættes der 2,3 mio. kr. til videreudvikling af CBS' learning management system inkl. en præanalyse af et virtuelt samarbejdsrum.

2. Fremrykning af semesterstart på 3. semester

En fremrykning af valgfagssemesteret (3. semester på kandidatuddannelserne) til medio august ville give de studerende mulighed for at afslutte deres eksaminer inden jul. Det vil dermed give dem bedre muligheder for at aflevere specialeskrifter rettidigt i maj måned, da de kan påbegynde specialeskrivningen tidligere. Hvis modellen skal virke, bør den formodentlig gælde for alle kandidatuddannelser for at forhindre forvirring blandt de studerende, som i øvrigt kan tage valgfag uden for deres eget studienævns udbud.

Det skal undersøges i nærmere dialog med interne interessenter, hvilke konsekvenser en sådan strukturændring ville få. P.t. ligger semesterstart umiddelbart efter 1. september for alle studerende.

3. Nedbringelse af sagsbehandling ved merit for udlandsophold

I en tæt dialog med samtlige studienævn, er det indskærpet, at sagsbehandling af forhåndsmerit skal reduceres til maksimalt fire uger. Der har hidtil været en noget uens praksis på tværs af studienævne. Det er desuden meldt ud, at hvert studienævn bør etablere et besluttende meritudvalg, så de studerende ikke skal vente på et studienævnsmøde for at få deres forhåndsgodkendelse.

4. Styrkelse af International Summer University Program (ISUP)

I de senere år er optaget på summer university steget markant, og der er behov for at styrke ISUP yderligere, hvis de studerende skal have bedre muligheder for at opspare ECTS eller indhente "tabte" ECTS i sommerferien. Udbuddet bør også i højere grad søges tilpasset de behov, som forsinkede CBS-studerende har.

5. Retningslinjer for rekruttering og tildeling af vejledere

Der er udmeldt nye tidsfrister for specialeprocessen, hvilket forventes at få en markant effekt på gennemførelstiden. En forudsætning for effekten er, at der kan tildeles vejledere effektivt. I samarbejde med institutlederne etableres en ordning, som forventes at sikre vejledere til alle studerende. Ved hjælp af et velbeskrevet kvalitetssikringssystem, sørges der samtidig for at opretholde vejledningskvaliteten.

Ekstern finansiering

CBS har et ambitiøst mål om en markant stigning i hjemtag af eksterne midler fra både EU, offentlige og private bevillingskilder. Ambitionen udfordres naturligvis af reduktionen i bevillingerne til de statslige forskningsråd, men CBS har gennem de seneste år diversificeret sig væk fra de statslige kilder over mod EU-midler og private kilder.

CBS har allerede over de seneste år taget en række initiativer til at øge incitamentet for forskerne til at hjemtage eksternt finansierede forskningsbevillinger – f.eks. at instituttet beholder evt. overhead fra bevillingerne, ligesom CBS centralt finansierer overhead på private bevillinger, hvor det normalt er sværere at få egentligt overhead. Det vurderes, at den fulde effekt heraf ikke er slået igennem endnu. Endvidere har forskningsdekanen oprettet en advisory group med både interne og eksterne medlemmer med det formål at komme med nye ideer til, hvordan CBS kan øge sin eksternt finansierede forskning. Gruppen er allerede kommet med 10 anbefalinger, som er ved at blive implementeret. Endvidere er det et centralt fokuspunkt, at forskerne oplever smidig support til ansøgning om og forvaltning af eksternt finansierede midler, hvorfor en task force i administrationen løbende arbejder med at optimere interne arbejdsgange, så disse understøtter bedst muligt hjemtagning og smidigt forbrug af eksternt finansierede bevillinger.

Udover de allerede igangsatte initiativer vil forskningsdekanen i de kommende år sætte særsomt fokus på ansøgninger om større bevillinger – såkaldte blockbusters, der kan finansiere hele forskningsgrupper. Der er en velkendt tradition for sådanne ansøgninger inden for de naturvidenskabelige, tekniske og sundhedsvidenskabelige discipliner, men det er ikke så kendt inden for de samfundsvidenskabelige discipliner. Endvidere vil CBS' kommende hundrede års jubilæum blive brugt som katalysator for en række ansøgninger.

ger om såkaldte endowed chairs, som er eksternt finansierede professorater. CBS har allerede to sådanne professorater.

Som udgangspunkt giver eksternt finansierede midler ikke overskud. Der er tale om eksternt finansiering af nye forskningsaktiviteter. I et sparescenarium kan eksternt finansierede midler være med til at fastholde en VIP-population, selv om det bliver nødvendigt at reducere undervisningsomfanget. Imidlertid kan det historisk konstateres, at øget ekstern finansiering giver et mindre overskud.

Efter- og videreuddannelsesområdet

Der er et stort potentiale for fortsat udvikling af CBS' efter- og videreuddannelsesområde samt salg af pladser på daguddannelser og især på vores International Summer University Program (ISUP). Således har CBS i 2015 udbudt en variant af den almindelige daguddannelse cand.merc.aud som et deltidsstudie, hvilket giver en ekstraindtægt pr. stå på 30.000 kr., ligesom CBS udbyder en nye HD linje i Innovation allerede i 2016. Her-til kommer, at en fokuseret rekrutteringsindsats inden for især MBA-uddannelserne vil give et positivt nettoafkast. Imidlertid forudsætter rekrutteringsindsatsen, at der investeres i form af ansættelse af rekrutteringsressourcer.

Imidlertid er potentialet for større omsætning og ekstra indtægter fra dette område væsentligt større. Konkret planlægges med en markedsføringsindsats af ISUP-programmet imod ikke mindst det amerikanske marked, hvor CBS er attraktiv, dels fordi vi allerede har en US Student Federal Loan facilitet, dels fordi CBS' kurser er billigere end sammenlignelige nordamerikanske business schools summer university programs.

Der arbejdes endvidere på at øge udbuddet af specialiserede master-programmer rettet mod den offentlige sektor (f.eks. skoleledelse, politiledelse), ligesom afdækningen af muligheden for masteruddannelser inden for International Public Leadership, Performance Management og Leadership Development afsøges.

Endelig arbejdes der på at udbyde flere af vores daguddannelser som deltidsuddannelser efter samme model som cand.merc.aud på deltid.

Det skal bemærkes, at den øgede aktivitet på efter- og videreuddannelsesområdet kan betyde, at der flyttes ressourcer fra dagsuddannelser til efter- og videreuddannelsesområdet.

Tilpasning af "forretningsmodellen"

I en situation, hvor CBS vil være nødt til at reducere udgifter, er hovedkriteriet, at CBS fortsat kan levere forskningsbaseret uddannelse og prioritere excellent forskning. Det må konstateres, at der ikke tilføres CBS en forskningsbevilling, der matcher CBS' forskningsambitioner. Det har CBS historisk set i noget omfang kunnet kompensere for ved at lave nogle meget effektive uddannelsesforløb og overføre dele af uddannelsesbevillingen til basisforskningen for at sikre en bred forskningsfundering af uddannelserne. Imidlertid betyder reduktionen af uddannelsesbevillingen, at denne model kommer under pres. Hvis det ikke lykkes at skaffe andre indtægtskilder til at kompensere for reduktionen i uddannelsesbevillingen, så bliver CBS nødt til at ændre på balancen mellem uddannelse og forskning.

Direktionen har to hovedprincipper for udgiftsreduktionen: vi skal årligt i et vist omfang kunne tilpasse forbruget, hvis vi ikke kan imødegå bevillingsreduktionen med andre indtægter, uden at træffe større irreversible beslutninger. Med større irreversible beslutninger mener vi beslutninger, som efterfølgende vil gøre det sværere at udvikle virksomheden – eksempler er nedbringelse af studenteroptaget ved lukning af større uddannelser og deraf afledte større afskedigelsesrunder, afvikling af bygninger mv. Det andet princip er, at vi altid skal kunne investere i talent, så de bedste selv i et nedskæringsscenarium fortsat kan se et perspektiv i at blive på eller komme til CBS (vi skal altid have mulighed for en vis mængde rekrutteringer). Det er dog klart, at hvis vi slet ikke er i stand til at realisere yderligere indtægter, så vil det kræve større irreversible beslutninger. Dette udfoldes uddybende nedenfor.

Reduktionen af uddannelsesbevillingen implementeres over fire år. Derfor kan besparelsetiltagene implementeres af to omgange: nedenfor beskrives tiltag, der påbegyndes implementeret nu med henblik på fuld effekt fra 2017. Medio 2017 vil der dels kunne laves en evaluering af, hvorledes det går med at skaffe nye indtægter, dels forventes det, at konturerne af et nyt taxametersystem er kendt. På den baggrund kan anden bølge af udgiftsreduktioner besluttet og påbegyndes implementeret, hvis der vurderes at være behov herfor.

Som nævnt ovenfor er det direktionens ambition fortsat at kunne investere i talent, selv om det samlede udgiftsomfang potentielt skal reduceres. Konkret betyder det to ting: Dels at der afsættes midler til nye rekrutteringer inden for både VIP- og TAP-gruppen i fremtiden. Der planlægges altså ikke et ansættelsesstop. Dels gælder det for tiltagene, at hvis det lykkes CBS at opnå indtægter ud over de forudsatte 30 mio. kr., så kan tiltagene omsættes i øget forsknings- og undervisningskvalitet.

I det flerårige økonomiske perspektiv er der kun afsat midler til helt nødvendige ekstra administrative ressourcer. Det forudsættes således, at omsætningen kan øges uden nogen større forøgelse af de generelle overheadomkostninger. For at denne forudsætning holder, kræver det en løbende omprioritering af ressourcer til de mest forretningscentrale områder. Dette vil kræve en løbende optimering af den administrative organisation, hvilket ikke mindst vil berøre fællesadministrationen og studieadministrationen.

Tiltag, der implementeres nu:

Reduktion af DVIP-omkostningen. En række af organisationens forslag har peget på, hvorledes brugen af undervisningstimerne kan optimeres. Det drejer sig om udbuddet af fag, normerne for forskellige undervisningsaktivitet osv. Direktionen er fortsat ved at gennemarbejde de mange forslag, men direktionen vurderer, at der på tværs af forslagene kan omprioriteres VIP-timer svarende til, at der kan substitueres DVIP-undervisning, således at DVIP-lønforbruget sænkes med 8 mio. kr. pr. år, når forslagene er fuldt implementeret i 2017, uden at de studerende alt andet lige modtager mindre undervisning (jf. dog at der i spareplanen fra 2014/2015 er indarbejdet en reduktion af såvel undervisningstimer som VIP/DVIP-ratioen. Det ændres der ikke på med dette tiltag).

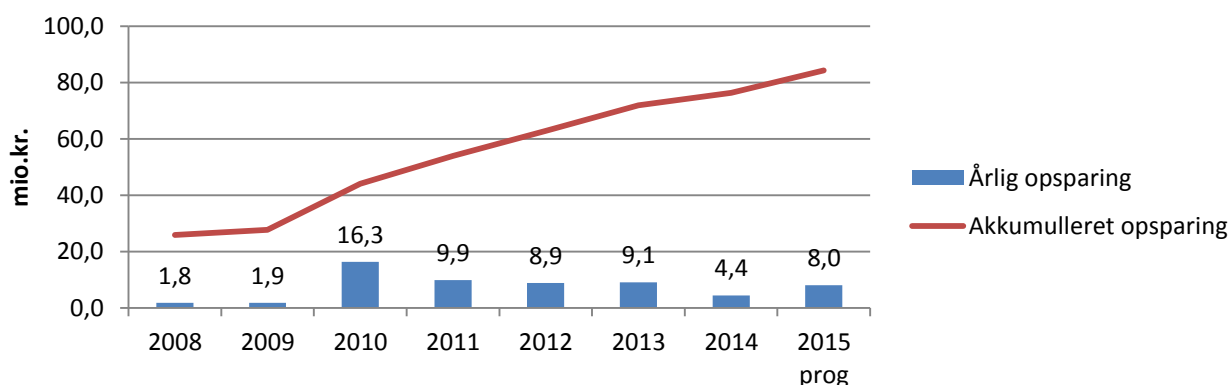
Direktionen ønsker ikke på nuværende tidspunkt at lægge sig fast på, hvorledes reduktionen af DVIP-lønsummen bedst implementeres. Det vil direktionen fastlægge på bag-

grund af en dialog med tillidsrepræsentanter, Akademisk Råd, HSU samt organisationen bredt i foråret 2016.

En mulighed, der har været nævnt, er, at omsætte kontakttimeudvalgets forslag til besparelser på DVIP. Direktionen er skeptisk overfor en sådan direkte kobling til kontakttimeudvalgets arbejde, da dette arbejde aldrig har været tænkt som en spareøvelse, men givet den udfordrende situation, kan det ikke afvises, at det kan være en (delvis) løsning.

Reduktion af opsparing og korrektion af opsparingsmodel: CBS' institutter og tilsvarende selvstændige enheder – der er de enheder på CBS, der har opsparinger – har hvert år de seneste mange år øget deres opsparing, og institutternes egne prognoser viser, at det også vil ske i 2015. Således forventes den samlede opsparing ved udgangen af 2015 at være mere end 80 mio. kr. CBS har kun rum i den fremtidige økonomi til, at en mindre del af beløbet frigives. Således er der i det langsigtede budget regnet med, at opsparingerne over en flerårig periode reduceres med ca. 30 mio. kr. Ubalancen mellem den officielle opsparing, og det beløb, som faktisk kan frigives, er uhensigtsmæssig. Derfor vil direktionen lave en reduktion af opsparingen og korrektion af opsparingsmodellen, så institutternes opsparinger bringes på niveau med det afsatte i de langsigtede budget, ligesom direktionen vil reducere bevillingerne til institutterne med ca. 9 mio. kr. pr. år fra 2017 og frem – svarende til en permanentliggørelse af den besparelse, der er indarbejdet i 2016-budgettet (der bliver altså ikke tale om et fald i bevillingerne ift. 2016-niveauet). Samtidig vil direktionen simplificere bevillingsmodellen markant, så institutterne får større forudsigelighed i deres bevillinger flere år ud i fremtiden, da den nuværende model giver volatilitet mellem årene og er så kompleks, at institutterne ikke kan forudsige deres bevilling flere år ud i fremtiden. Dette vil samtidig lette administrationen af bevillingsmodellen markant, men kan lede til omfordeling af bevillinger mellem institutter.

Figur 1: udviklingen i institutternes samlede opsparing



Tiltag, der kan overvejes implementeret på sigt

Som tidligere beskrevet vil CBS i 2017 træffe beslutning om implementering af yderligere sparetiltag dels på baggrund af en evaluering af, om CBS har opnået de forudsatte ekstra indtægter, dels effekten af en evt. taxameterreform.

Det er CBS' formål at lave excellent uddannelse og forskning. CBS har til gengæld ikke noget fast mål for, hvor mange studerende CBS skal have. Det afhænger i høj grad af efterspørgslen fra studerende og arbejdsmarked samt finansieringen af studiepladserne. Der er en stor efterspørgsel fra såvel studerende som arbejdsmarkedet, men den statslige finansiering matcher ikke den efterspørgsel. Det er CBS' opfattelse, at der fra statsligt niveau bør efterspørges flere CBS-kandidater, da de har et meget højt samfundsafkast, men hvis dette ikke afspejler sig i finansieringen af CBS, så må CBS tage konsekvensen og sænke studenteroptaget, hvilket vil lede til behov for reduktion af medarbejderstaben, opsigelse af lejemål osv. Det vil altså blive et mindre CBS, men CBS vil stadig kunne fastholde kvalitetsuddannelser og et højt forskningsniveau, blot i et mindre omfang.

Økonomioversigt

Resultatet af ovenstående prioriteringer fremgår overordnet i tabel 2 nedenfor og mere detaljeret på finanskonti i tabel 3.

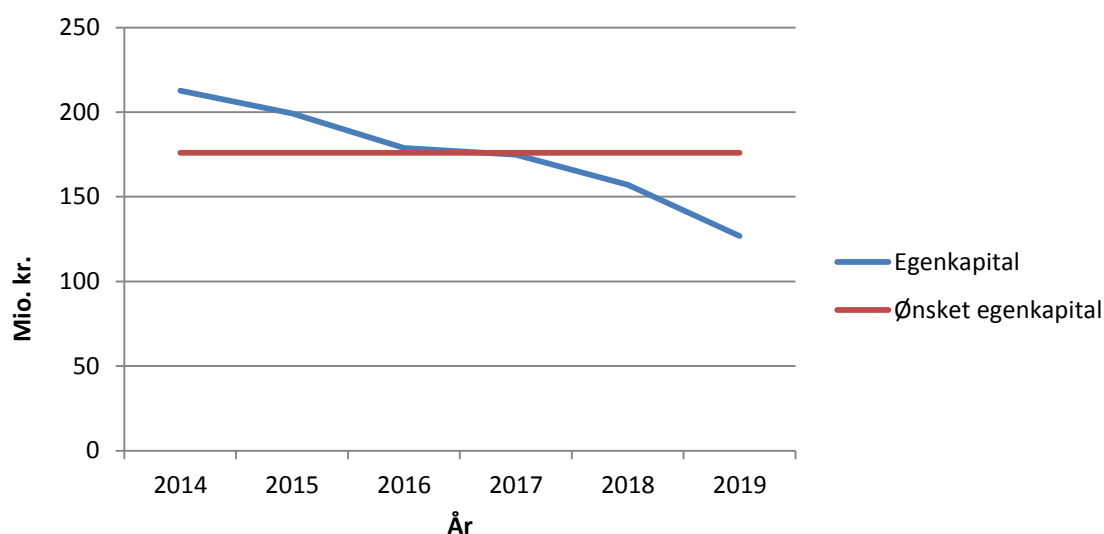
Tabel 2: Prognose for CBS' økonomi – overordnet

Budget 2016, mio. kr.	R 2014	Q3 2015	B2016	B2017	B2018	B2019
Indtægter i alt	1.236	1.283	1.292	1.270	1.251	1.241
Lønomskostninger	847	843	860	808	811	814
Driftsomkostninger	381	401	403	420	413	413
Kapitalomskostninger	45	53	49	47	46	44
Omkostninger i alt	1.273	1.297	1.312	1.275	1.269	1.271
Resultat	-37	-14	-20	-5	-18	-30
Egenkapital	213	199	179	175	157	127

NB: Udgifter og indtægter i 2014 er i pl14, 2015 er i pl15 og 2016-2019 er i pl. 2016.

Af figuren nedenfor fremgår endvidere udviklingen i egenkapitalen i forhold til den ønskede egenkapital.

Figur 2. Udvikling i egenkapitalen i forhold til ønsket egenkapital



Tabel 3: Prognose for CBS' økonomi 2016-2019, detaljeret

Prognose 2016-2019 mio. kr.	R 2014	Q3 2015	B2016	B2017	B2018	B2019
Indtægter						
Taxametertilskud	613	647	632	603	581	565
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	326	323	334	336	337	339
Eksternt finansierede projekter	99	115	120	120	120	120
Studerendes deltagerbetaling	146	155	162	167	170	173
Øvrige indtægter	52	44	44	44	44	44
Indtægter i alt	1.236	1.283	1.292	1.270	1.251	1.241
Lønomkostninger						
Lønomkostninger SLS - VIP	438	418	425	385	385	388
Lønomkostninger SLS - DVIP	103	106	110	102	102	102
Lønomkostninger SLS - TAP	310	319	324	324	324	324
Lønomkostninger SLS - Øvrige	-4	0	2	-3	0	0
Lønomkostninger i alt	847	843	860	808	811	814
Driftsomkostninger						
Husleje og ejendomsskatter	100	104	104	98	97	97
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	58	60	63	69	69	69
Konferencer og tjenesterejser	55	49	48	52	52	52
Eksterne bygge og IT-specialister	18	21	21	22	22	22
Konsultantv. (inc advokat, revision og vikar)	11	9	10	10	10	10
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	14	13	13	15	15	15
IT-udstyr og software	33	39	39	39	39	39
Kontorhold	39	37	37	39	39	39
Bøger, tidsskrifter, trykning mv.	18	24	23	25	25	25
Øvrige	34	45	45	51	45	45
Driftsomkostninger i alt	381	401	403	420	413	413
Kapitalomkostninger						
Af- og nedskrivninger på anlæg	22	30	32	29	28	27
Renteindtægter	3	0	0	0	0	0
Finansielle omkostninger	26	23	18	18	18	18
Kapitalomkostninger i alt	45	53	49	47	46	44
Omkostninger i alt	1.273	1.297	1.312	1.275	1.269	1.271
Resultat	-37	-14	-20	-5	-18	-30
Egenkapital	213	199	179	175	157	127

NB: Udgifter og indtægter i 2014 er i pl14, 2015 er i pl15 og 2016-2019 er i pl. 2016.

3. KONTAKTTIMER — BESLUTNING

Direktionen fremlægger revideret forslag vedrørende mulighederne for at øge antallet af timer en fastansat forsker møder de studerende i auditoriet med henblik på bestyrelsens stillingtagen.

Ved bestyrelsens seminar i oktober fremlagde direktionen en foreløbig status på arbejdet med at afsøge muligheder for at øge kontakttime-tallet. Direktionen gjorde det ved den lejlighed klart, at de skitserede tiltag ikke ville medføre en fordobling af det gennemsnitlige antal konfrontationstimer pr. fastansat VIP i løbet af året til minimum det dobbelte af niveauet i 2013, hvilket var det mål bestyrelsen havde bedt direktionen om at analysere mulighederne for at nå.

Bestyrelsen konkluderede ved den lejlighed, at den ønskede at se hvad det ville kræve at ”at lukke hullet” mellem den øgning af konfrontationstimer som de eksisterende forslag gav og ønsket om en fordobling. Direktionen fremlægger i ”model 1” de tiltag, der ville skulle sættes i værk for at nå en fordobling.

Direktionen og formandsskabet har drøftet forslagene forud for bestyrelsesmødet, og formandsskabet og direktionen er enige om, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at tage de ”hårdere” tiltag i model 1 i brug for nuværende. Formandsskabet gjorde det også klart at det ikke kan være bestyrelsens opgave at detailbehandle de fremlagte forslag.

Formandsskabet og direktionen foreslår, at bestyrelsen på baggrund af det fremlagte:

- Konkluderer, at direktionen bør gå i gang med at implementere tiltagene i model 2, og
- Vedtager en hensigtserklæring om, at *”bestyrelsen ønsker generelt at alle faste VIP leverer en høj og kvalificeret undervisningsindsats hele året. Det er en afgørende præmis for CBS som forsknings- og undervisningsinstitution, at undervisningen er forskningsbaseret og i størst muligt omfang varetages af forskningsaktive undervisere. Bestyrelsen ønsker på denne baggrund, at daglig ledelse sammen med organisationen arbejder for, at fastansatte VIP leverer minimum 2 konfrontationstimer om ugen.”*

Dette betyder at de ”hårde tiltag” i model 1 holdes i skuffen.

Såfremt medlemmer af bestyrelsen har kommentarer eller forslag til alternative formuleringer af ovenstående hensigtserklæring er de velkomne til at kontakte formanden forud for mødet.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager stilling til den skitserede hensigtserklæring

Bilag:

3.1 Overvejelser vedr. kontakttimer

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2015

Overvejelser vedr. kontakttimer

Der var i 2013 ca. 33.200 VIP klassetimer (ex Phd kurser). Dette skal fordobles.

Kontakttimeudvalgets forslag frigør i den u-justerede forsigtige beregning 45-60.000 arbejdstimer. Omregnet til klassetimer (med nuværende norm) bliver dette ud fra en gennemsnitsbetragtning på de poster, hvor der er usikkerhed til ca. 16.000 klassetimer. Således som uddannelsesdekanen gjorde det klart på bestyrelsesseminaret rummer arbejdsgruppens katalog en vifte af tiltag, der kun når halvvejs i forhold til målet om en fordobling.

Bestyrelsen har ved tidligere lejligheder diskuteret hvorvidt den ønskede fordobling alene skal tilvejebringes gennem klassetimer eller om andre direkte studentervendte undervisningstimer skulle medregnes (f.eks. specialevejledning).

Notatet beskriver to modeller til tilvejebringelse af det antal klassetimer, der sammen med kontakttime arbejdsgruppens katalog vil give det klassetimetotal der er forudsætningen for at nå kommissoriets beskrivelse af en fordobling af den enkelte undervisers konfrontationstimetotal.

Oversigt	
	Timer
Måltal	33.200
Tiltag	
- Kontaktudvalgets forslag	16.000
I alt mangler	17.200

Model 1

Nedenfor opstilles forslag der vil kunne tilvejebringe den ønskede udvidelse af undervisernes samlede konfrontationstimetotal (i uprioriteret rækkefølge)

1. Specialenormen sættes ned

Et kvalificeret skøn siger at vi har omkring 2500 specialer om året. Hvis vi reducerer eksamen fra 1 timer til 45 min. spares 1250 VIP timer (plus censortimer), og hvis vi reducerer vejledningen med 5 timer (så den svarer til normen for en to personers opgave) spares 12.500. I alt svarer dette forslag til 3.450 klassetimer. En del af disse timer vil dog frigøres hos DVIP og dermed *kun* føre til besparelse ikke flere k-timer.

2. Forskningsprocenten ændres

Et alternativ til at ændre på den enkelte undervisers tidsforbrug, indenfor uddannelsesområdet, er at ændre på balancen mellem uddannelse og forskning. Således vil en sænkning af forskningsprocenten fra de nuværende 34% til 30% give en forøgelse af undervisningsnormen der svarer til 5.420 klassetimer.

3. Betalt frokost (medregnes ikke i normsystemet).

Hvis CBS beslutter at ophøre med at have betalt frokost vil der frigives ca. 38.000 timer og hvis de frigjorte timer fordeles ligeligt på forskning og uddannelse, svarer det til knap 10.000 klassetimer.

4. Nedlæggelse (eller reduktion) af rådighedspuljen

Rådighedspuljen er en timetildeling til den enkelte VIP'er til dækning af efteruddannelse, interne møder, besvarelse af eksterne henvendelser, pressekontakt, deltagelse i symposier, seminarer mv, faglige reviews for tidsskrifter og forlag, CBS administration, transporttid mellem bygninger osv. Denne pulje udgør ca 80.000 timer hvilket frigør 20.000 klassetimer

Model 1 vil som det fremgår af nedenstående tabel kunne tilvejebringe det nødvendige antal klassetimer:

Speciale	3.450
Forskningsprocent	5.420
Frokost	10.000
Nedlæggelse af rådighedspulje	20.000

Model 2

Der er sket en positiv udvikling fra opgørelsesåret (2013) til nu. Dette svarer til 3.056 timer. Det skal dog bemærkes, at der samtidig er sket en stigning i antallet af VIP-årsværk. Det er således et spørgsmål om måltallet skal forstås absolut eller pr. VIP. Her tolkes måltallet som en total stigning. Antallet af VIP-årsværk er steget med ca. 3 pct. fra 2013 til 2014, så reguleret herfor er effekten 2.129 timer.

Endvidere har CBS siden 2013 indført **office hours**. Office hours er et direkte møde mellem de studerende og underviserne, hvorfor det kunne indgå i opgørelsen af antallet af konfrontationstimer. Det svarer til ca. 18.000 timer. Det kan i sagens natur ikke dokumenteres, om de studerende faktisk bruger muligheden for kontakttid via office hours, men på samme måde kan det heller ikke dokumenteres, om de studerende går til undervisning.

Model 2 vil som det fremgår af nedenstående tabel kunne tilvejebringe det nødvendige antal klassetimer:

Udvikling fra 13 til 14 (netto)	2.129
Office hours	18.000

Til generel orientering skal det afslutningsvis bemærkes, at vejledningstimer (det direkte møde mellem underviser og studerende) udgør omkring 60.000 klassetimer

4. DET POLITISKE LANDSKAB — DRØFTELSE

a. Udviklingskontrakten 2015-2017 - drøftelse

Bestyrelsen berørte kortvarigt på bestyrelsens seminar i oktober, hvorvidt CBS skulle bede om en genforhandling af kontrakten – eftersom rammebetingelserne er væsentligt forandret fra den ene parts side. Emnet har også været behandlet i rektorkollegiet, hvorefter Danske Universiteter kontaktede ministeriet (styrelsen) med henblik på at foreslå, at ministeriet overvejede at skrive til universiteterne for – i lyset af nedskæringerne - at spørge til mulighederne for at nå de mål, der er aftalt i de enkelte udviklingskontrakter.

Ministeriet har endnu ikke reageret på denne henvendelse. Til gengæld har ministeriet kontaktet universiteternes formænd og meddelt, at ét af de pligtige mål (Social mobilitet) udgår af kontrakten og at universiteterne skal udarbejde et nyt pligtigt mål vedr. regionalt vidensamarbejde.

Udarbejdelsen af det nye mål giver lidt udfordringer, dels processuelt – det nye mål skal indsendes 1. februar, og dels substantielt – CBS er ikke et regionalt universitet. Men til gengæld åbner ministeriets ændring af kontraktens indhold for, at CBS ved indsendelse af nyt mål også markerer/gør opmærksom på at de ændrede rammebetingelser for CBS’ økonomi betyder, at ministeriet ikke kan forvente samme grad af målopfyldelse som ved kontraktens indgåelse, herunder særligt at de forbehold vedr. fastlærerdækning, kvalitet og rammebetingelser som CBS gjorde gældende i præamblen må forventes at udvikle sig i negativ retning.

I bilag 4.1 fremlægges foreløbige overvejelser vedr. proces og emner for det nye mål. I bilag 4.2 vedlægges ministeriets udmeldebrev til formændene.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter det valgte emne for det nye pligtige mål med henblik på daglig ledelses videre arbejde med at udarbejde endeligt mål
- at bestyrelsen giver formandsskabet mandat til at aftale det endelige mål med daglig ledelse, og sidenhen ministeriet, således at det undgås at indkalde ekstraordinært bestyrelsesmøde
- at bestyrelsen drøfter, hvorvidt (og evt. hvordan) CBS skal bruge lejligheden til at markere at ændrede rammebetingelser betyder ændrede forudsætninger for målopnåelse

Bilag:

4.1 Justering af Udviklingskontrakt 2015-17

4.2 Nyt pligtigt mål om øget regionalt vidensamarbejde

b. Forlig om fremdriftsreform - orientering

Den 20. november indgik forligspartierne Venstre, Socialdemokraterne, Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti og Det Konservative Folkeparti en ny aftale om fremdriftsreformen, der justerer den hidtidige fremdriftsreform på en række punkter. Selve fremdriftsmålet og de økonomiske incitamenter knyttet hertil består dog uændret. Kort fortalt giver justeringen af fremdriftsreformen institutionerne større frihed i valg af metode og midler, men målsætning og økonomi er uændret. I vedlagte bilag 4.3 resumeres forligets hovedpunkter, samt de overvejelser CBS foreløbigt har gjort sig om implementering.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning

Bilag:

4.3 Justering af fremdriftsreformen

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2015



Justering af Udviklingskontrakt 2015-17

Ministeren har besluttet at justere indholdet af udviklingskontrakten mellem ministeriet og de videregående uddannelsesinstitutioner.

Der skal udarbejdes målepunkter til et nyt pligtigt mål om *øget regionalt vidensamarbejde*. Målet skal erstatte de målepunkter, der er opsat for målet *social mobilitet*. Der skal ikke afrapporteres på målet om *social mobilitet* i 2015.

Af vedlagte notat af 23. november 2015 skitserer ministeret processen for justering af udviklingskontrakten samt baggrund og en kort motivation for rammen for det nye mål.

Der er en række centrale kanaler, som er med til at bringe viden fra de videregående uddannelsesinstitutioner ud i samfundet. De videregående uddannelsesinstitutioner skal overveje, hvordan institutionernes viden kan komme virksomheder i hele landet til gode.

Målet er en udfordring for CBS fordi det næppe er meningen at vi skal understøtte i vores egen region, men det er nok heller ikke hensigten at vi skal udkonkurrere regionale udbydere, ved fx at lave afdelinger i Jylland.

CBS vil derfor primært støtte regionalt vidensamarbejde gennem efteruddannelsesområdet. Vores mål vil være i højere grad at udbyde bla. HD og masteruddannelser fleksibelt, således at der skabes bedre muligheder for at benytte CBS efteruddannelsesstilbud uden for hovedstadsområdet. Et fleksibelt udbud kan bestå i anden tilrettelæggelse og øget anvendelse af online kurser og blended learning, der gør det foreneligt, at tage en uddannelse på CBS samtidig med at have en travl hverdag, hvor man ikke flere gange om ugen kan opholde sig i hovedstadsområdet. Der udestår overvejelser om hvordan der opstilles konkrete målepunkter.

Intern proces

Tidsplanen for udarbejdelse af justeringen af udviklingskontrakten fremgår af oversigten nedenfor.

Idet der ikke er planlagt et ordinært bestyrelsesmøde inden fristen for aflevering af det nye mål, foreslås det, at formandskabet drøfter og godkender mål og målepunkt inden fremsendelse til ministeriet 1. marts 2016.

Tid	Aktivitet
November 2015	Uddannelses- og forskningsministeren udmelder det nye pligtige mål for øget regionalt vidensamarbejde
December 2015 – januar 2016	Udarbejdelse af forslag til målepunkter
Januar 2016	Skriftlig høring hos: • Akademisk Råd • HSU Drøftelse med andre interne fora Drøftelse med formandskabet for CBS' bestyrelse
1. februar 2016	Frist for institutionernes tillæg til kontraktudkast med udfoldelse af målepunkter og måltal.
Februar – marts 2016	Drøftelse af justeret mål med ministeriet (telefonisk)
Marts 2016	Underskrivelse af tillægget, som træder i kraft med tilbagevirkende kraft pr. 1. januar 2016

Fra: Ministeren [mailto:min@ufm.dk]

Sendt: 23. november 2015 13:42

Til: Erik Jacobsen, RUC; Juragruppen - Michael Christiansen; Jørgen Lindegaard, ITU; Lars Bonderup Bjørn (AAU); Lars Nørby Johansen, SDU; Michael Christiansen, AU; Nils Strandberg Pedersen, KU; Per Falholt, DTU; Peter Schütze, CBS; Sekr. Camilla Mørk - Per Falholt; Sekr. Susanne Holm - Michael Christiansen; Susanne Hansen (Strandberg)

Cc: au; cbs; dtu; itu; ku; ruc; Rektor Mailbox; Susanne Bjerregaard; aalborg

Emne: Nyt pligtigt mål om øget regionalt vidensamarbejde

Kære bestyrelsesformænd

Med regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark præsenterede regeringen den 23. november 2015 sin vision for et Danmark i fortsat udvikling. De videregående uddannelsesinstitutioner spiller en særlig rolle i samfundet for at få viden ud i alle dele af Danmark – ikke mindst i forhold til de små og mellemstore virksomheder.

Regeringen ønsker, at de videregående uddannelsesinstitutioner skal forpligte sig til at øge det regionale vidensamarbejde. Jeg skal på den baggrund bede uddannelsesinstitutionerne om at udarbejde et tillæg til den nuværende udviklingskontrakt, hvor *Øget regionalt vidensamarbejde* indgår som nyt pligtigt mål. Det nye pligtige mål erstatter det nuværende pligtige mål om *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*. Det betyder også, at institutionerne ikke skal afrapportere målepunkterne vedrørende Øget social mobilitet – flere talenter i spil i årsrapporterne i 2015-2017.

Institutionerne anmodes om at indsende udkast til tillægget til udviklingskontrakten til Styrelsen for Videregående Uddannelser **senest den 1. februar 2016**. Der er i det vedhæftede notat beskrevet de forventninger, der er indholdsmæssigt til det nye pligtige mål samt information om tillægget til udviklingskontrakten. For at lette institutionernes arbejde er der vedlagt en skabelon til brug for kontrakttillægget. Tillægget forventes færdiggjort i dialog med Styrelsen for Videregående Uddannelser.

Et andet element i vækstplanen, som har betydning for de videregående uddannelsesinstitutioner, er arbejdet med udbredelse af best practice for de regionale vidensamarbejder. Regeringen vil sætte dette arbejde i gang i løbet af 2016.

Jeg ser frem til det kommende samarbejde om udviklingskontrakterne.

Med venlig hilsen

Esben Lunde Larsen



Information om tillæg til udviklingskontrakten

Dette notat indeholder en kort beskrivelse og motivering af det nye pligtige mål om *øget regionalt vidensamarbejde* og gennemgår en række praktiske forhold i forbindelse med de videregående uddannelsesinstitutioners arbejde med udkast til tillæg til udviklingskontrakten. Notatet er suppleret af en skabelon, som skal anvendes i forbindelse med udarbejdelsen af udkast til tillægget.

Formålet med udviklingskontrakten er at fremme institutionens strategiske udvikling samt skabe synlighed om institutionens arbejde med at opfylde samfundsmæssige udfordringer. Med regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark øges fokus på, at viden fra uddannelsesinstitutionerne skal komme samfundet til gode i en bredere forstand.

Det nye fokus målsættes i et tillæg til uddannelsesinstitutionernes udviklingskontrakt.

Motivation for det nye pligtige mål

Det er et politisk pejlemærke, at den regionale erhvervsfremmeindsats skal styrkes ved, at små og mellemstore virksomheder (SMV) i hele landet får lettere adgang til viden fra de videregående uddannelsesinstitutioner.

Samspeilet mellem de videregående uddannelsesinstitutioner og de regionale SMV'er ønskes målsat i udviklingskontrakterne. Derved synliggøres uddannelsesinstitutionernes regionale samarbejde med virksomheder og innovationsaktører, som for eksempel de Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter (GTS), klynger og Innovationsnetværk.

Der er en række centrale kanaler, som er med til at bringe viden fra de videregående uddannelsesinstitutioner ud i samfundet. Det er centralt, at de videregående uddannelsesinstitutioner overvejer, hvordan disse kanaler bedst bringes i spil i forhold til at lade institutionernes viden komme virksomheder i hele landet til gode.

Viden kommer fra uddannelsesinstitutionerne ad forskellige kanaler for eksempel gennem:

- Uddannelse og efteruddannelse
- Samarbejde om forsknings- og innovationsprojekter
- Teknologioverførsel og iværksætteri

23. november 2015

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Børsgade 4

Post Postboks 2135
1015 København K

Tel. 3392 9700

Fax 3332 3501

Mail ufm@ufm.dk

Web www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408

Ref.-nr. 15/019636-12



- Forskningsbaseret vidensservice

Uddannelse- og efteruddannelsesaktiviteterne betyder, at der hvert år bliver flere tusinde nyuddannede dimittender ansat i virksomhederne, som bringer ny viden med fra uddannelsesinstitutionerne. Samtidig udbyder uddannelsesinstitutionerne efter- og videreuddannelse, der udgør en anden central kanal for formidling af (forskningsbaseret) viden til medarbejderne i virksomhederne.

Forsknings- og innovationsprojekter vedrører projekter, hvor både forskere/undervisere og virksomheder bidrager med viden og ressourcer til fælles projekter, hvor målet er sammen at frembringe resultater, der både kan anvendes i forskningsmæssig og erhvervsmæssig sammenhæng.

Teknologioverførsel og iværksætteri vedrører kommercialisering af forskningsresultater og at skabe nye virksomheder baseret på forskning og viden fra uddannelsesinstitutionerne. Teknologioverførselsdelen vurderes mest relevant i forhold til universiteterne, mens iværksætteri-delen kan være relevant for flere institutionstyper.

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Forskningsbaseret vidensservice vedrører services og rådgivningsydelser, som udbydes med afsæt i konkrete behov i virksomhederne. Der kan være tale om brug af institutionernes faciliteter eller skræddersyede kurser, der designes med henblik på at løse et konkret problem i virksomheden.

Institutionerne bør overveje samspillet med og bidraget til GTS-institutterne og innovationsnetværk, som allerede i dag varetager henholdsvis egentlig udvikling af virksomhedsrettet teknologisk vidensservice, samt matchmaking og videnudveksling mellem SMV'er og videninstitutioner. GTS-institutter og innovationsnetværk har således velfungerende platforme for samarbejde og videnudveksling med SMV'er som uddannelsesinstitutionerne bør gøre brug af gennem et strategisk samspil.

Institutionerne målsætter på baggrund af deres udfordringer og profiler målepunkter, som relaterer sig til at få viden ud i samfundet. Fokus for det nye målepunkt er, at få styrket relationen og samspillet mellem den videregående uddannelsesinstitution og SMV'er i hele landet.

Indholdet af tillægskontrakten

Der er udarbejdet en skabelon med tillægget til udviklingskontrakten, skabelonen indeholder to elementer:

1. en ophævelse af det nuværende pligtige mål om *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*
2. konkretisering af det nye pligtige mål om *Øget regionalt vidensamarbejde*.

Udformning af målepunkter og måltal

Det er hver enkelt institutions opgave at bidrage med et udkast til tillæg, der indeholder egnede målepunkter og måltal for det nye pligtige mål for *øget regionalt vidensamarbejde*.

Det nye pligtige mål skal i tillægget til udviklingskontrakten omsættes i konkrete målepunkter og måltal:



- *Målepunkterne (indikatorer)* omsætter målene til konkrete målbare resultater, som skal leveres for at opfylde målet.
- *Måltal (milepæle)* angiver den målsatte udvikling for det enkelte målepunkt. Som udgangspunkt angives et måltal for hvert år i kontraktperioden.

I forhold til institutionens indspil til målepunkter vil der blive lagt vægt på, at de rummer følgende egenskaber:

- at målepunkterne har direkte sammenhæng til at øge det regionale videnssamarbejde
- at målepunkterne er ambitiøse
- at målepunkterne refererer så vidt muligt til output eller effekt
- at målepunkterne kan opgøres og afrapporteres i årsrapporterne for 2016 og 2017.

I forbindelse med dialogen om tillægget skal der opnås enighed om det endelige valg af både målepunkter og måltal.

Tidsplan og frister

De videregående uddannelsesinstitutioner anmodes om at indsende et udkast til tillæg til udviklingskontrakten senest mandag den 1. februar 2016 med henblik på, at ministeren og uddannelsesinstitutionerne har en aftale om institutionens bidrag til at skabe øget regionalt videnssamarbejde senest med udgangen af 1. kvartal 2016.

Tid	Aktivitet
November Uge 48	Uddannelses- og forskningsministeren udmelder det nye pligtige mål for <i>øget regionalt videnssamarbejde</i>
December-januar	Interne processer på institutionerne med tillægget til udviklingskontrakten.
1. februar 2016	Frist for institutionernes tillæg til kontraktudkast med udfoldelse af målepunkter og måltal.
Februar-marts 2016	Udkastet til tillægget drøftes. Det forventes, at dialogen primært gennemføres skriftligt eller telefonisk.
Marts 2016	Tillægget til udviklingskontrakten underskrives. Tillægget til udviklingskontrakterne træder i kraft med tilbagevirkende kraft pr. 1. januar 2016.

Kontaktpersoner og indsendelse af udkast til udviklingskontrakter

Udkast til tillæg til udviklingskontrakt samt anden korrespondance om udviklingskontrakterne sendes til e-mailadressen: udviklingskontrakt@uds.dk.

Hvis der er spørgsmål i forbindelse med udarbejdelsen af tillægget, kan Zacharias Balslev-Clausen (7231 8682) eller Mette Mikkelsen (7231 8646) kontaktes på telefon eller ovenstående e-mailadresse.

Tillæg til udviklingskontrakt 2015-2017 mellem uddannelses- og forskningsministeren og [institutionsnavn]

Præambel

De videregående uddannelsesinstitutioner spiller en særlig rolle i samfundet for at få viden ud i alle dele af Danmark – ikke mindst i forhold til de små og mellemstore virksomheder. Derfor er der udarbejdet dette tillæg til udviklingskontrakten i forlængelse af regeringens samlede udspil for vækst og udvikling i hele Danmark af den 23. november 2015, hvor der tegnes en vision for et Danmark i fortsat udvikling.

I denne tillægskontrakt sættes mål for [institutionsnavns] arbejde med at øge det regionale vidensamarbejde. Tillægskontrakten indeholder to elementer:

1. En ophævelse af målet om *Øget social mobilitet – flere talenter i spil*
2. Det nye pligtige mål om *Øget regionalt vidensamarbejde*.

Ad. 1. Ophævelse af målet om øget social mobilitet – flere talenter i spil

Udviklingskontraktens pligtige mål vedrørende *Øget social mobilitet – flere talenter i spil* ophæves. Det betyder, at følgende målepunkterne udgår af udviklingskontrakten for perioden 2015-2017:

- [x.]
- [y.]
- [...]

Der skal således ikke afrapporteres på målepunkterne vedrørende social mobilitet i årsrapporten for 2015-2017.

Ad 2. Øget regionalt vidensamarbejde

[Beskrivelse af mål/målepunkter, herunder begrundelse for valg af målepunkter]

1. [Målepunktet]

[Beskrivelse af målepunktet og opgørelsesmetode. Detaljeret teknisk beskrivelse af målepunkterne kan, hvis det ønskes, flyttes til et bilag til kontrakten.]

Udgangspunkt:	2016:	2017:
[Baseline]	[Måltal for 2016]	[Måltal for 2017]

2. [Målepunktet]

[Beskrivelse af målepunktet og opgørelsesmetode. Detaljeret teknisk beskrivelse af målepunkterne kan, hvis det ønskes, flyttes til et bilag til kontrakten.]

Udgangspunkt:	2016:	2017:
[Baseline]	[Måltal for 2016]	[Måltal for 2017]

Underskrifter

[By], den [dato]

København, den [dato]

[Navn]
Bestyrelsesformand

Esben Lunde Larsen
Uddannelses- og forskningsminister

Justering af fremdriftsreformen

Den 20. november blev der indgået forlig om justering af fremdriftsreformen. I dette notat præsenteres de 6 ændringer, og CBS' forventede tilpasning til den nye situation. Vi kender dog ikke den endelige udformning af reglerne fra ministeriet, og der udestår også en drøftelse med studienævnene om den mest hensigtsmæssige implementering.

Det er væsentligt at bemærke, at SU-reglerne og økonomimodellen består. Det betyder, at der ikke er slækket på kravet til universiteterne om at reducere studietiden. Vi skal altså stadig levere en markant forbedring af studietiden, og vil i modsat fald blive pålagt en betydelig "bøde".

Kort fortalt er det er hensigten, at den nye situation vil betyde følgende på CBS:

- obligatorisk tilmelding til 60 ECTS om året (inkl. sommer) – men evt. manglende eller dumpede fag kan tælle som en del af de 60
- automatisk tilmelding til eksamen og reeksamen
- mulighed for framelding til reeksamen
- der indføres krav om, at man skal bestå et antal ECTS pr. år, det forventes at blive mellem 30 og 45 ECTS.
- fortsat gode muligheder for dispensationer
- muligheden for supplerende til kandidat genindføres med delvis deltagerbetaling

Nedenfor præsenteres de 6 ændringer og konsekvenserne nærmere.

1. Vi kan selv bestemme tilmelding til fag og eksamen

Der er ikke længere et centralt krav om tilmelding til 60 ECTS fag, eksamen og reeksamen pr studieår. Der er heller ikke krav til placering af reeksamen, og intet centralt forbud mod framelding. Fremover kan universiteterne selv fastlægge disse krav.

CBS har længe tilmeldt automatisk til fag og eksamen, og vi har også tilbudt omprøve umiddelbart efter eksamen. Det er der ingen grund til at ændre.

I dag skal de studerende tilmeldes både de fag, der hører til på det pågældende år og dertil kommer evt. dumpede fag. Fremover forestiller vi os, at man skal tilmelde sig 60 ECST i alt, dvs. man bliver ikke tvunget til at tilmelde sig mere end 60 ECTS, dvs. at dumpede fag tæller med i de 60.

I dag kan man ikke framelde sig eksamen og reeksamen. Fremover forestiller vi os, at man kan framelde sig reeksamen, hvilket betyder, at

1. december 2015

Copenhagen Business School
Dekansekretariatet for Uddannelse
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Wilbert van der Meer
3815 3322
2349 3450
hhh.it@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 1 / 3

man får mulighed for at erkende, at man skal tage faget en gang til, uden at det koster mere end ét eksamensforsøg.

Vi må derfor også sige klart, at de nye muligheder for fleksibel tilmelding IKKE vil betyde, at det igen bliver muligt at studere på deltid, da det ville medføre alvorlige økonomiske konsekvenser for CBS.

2. Aktivitetskrav

I dag kan vi højst kræve, at den studerende skal bestå mindst 1 fag om året. Ifølge aftalen kan vi fremover selv fastsætte et aktivitetskrav (bestå-krav) og får altså mulighed for at sætte krav til, hvad man skal bestå for at forblive på studiet.

Vi forestiller os, at man fremover som udgangspunkt skal bestå i størrelsesordenen 30 til 45 ECTS om året. Det præcises krav drøftes med studienævnene. Der skal formodentlig være særlige regler vedr. specialet.

3. Løbende prøver

Forslaget giver mulighed for at aflægge prøver/opgaver i løbet af undervisningen som tæller med i den afsluttede prøve i faget. Vi anvender også delprøver i dag, som næsten kan det samme, men det kan være, reglerne for bl.a. omprøver bliver simple.

4. Studerende, der er iværksættere og formænd for ungdomsorganisationer

Universitetet kan fremover give dispensation fra tilmeldings- og aktivitetskrav, hvis man er iværksætter og kan dokumentere det fx gennem aftale med en inkubator som CSE, eller hvis man er formand for en ungdomsorganisation under DUF.

CBS har hidtil praktiseret en lempelig tolkning af reglerne, og har givet dispensation til studerende, der var i gang med at starte en virksomhed. Det bliver der nu friere juridiske rammer for, og de studerende forventes at blive mere opmærksomme på den mulighed. Det fremgår dog af regeringens udspil, at denne type studerende fortsat vil indgå i opgørelsen af den samlede studietid.

5. Faglig relevant merit

Aftalen siger, at merit skal være faglig relevant. Det burde være unødvendigt at sige, men hvis man tager de nuværende regler bogstaveligt, så er det ikke nødvendigvis tilfældet. CBS har hidtil tolket disse regler, så merit skulle være relevant, og vi har desuden ladet de studerende selv vurdere, hvornår de ikke ønskede et valgfag ind i deres profil. Det vil der ikke blive ændret på.

6. Supplering til kandidat

Supplering blev afskaffet med fremdriftsreformen og senere udskudt til 2017. Nu genindføres supplering med deltagerbetaling som i den

1. december 2015

Copenhagen Business School
Dekansekretariatet for Uddan-
nelse
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Wilbert van der Meer
3815 3322
2349 3450
hhh.it@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 3

gamle ordning, dvs. delvis deltagerbetaling efter reglerne om deltidsuddannelse.

Det angives, at man kan supplere op til 30 ECTS, men det kræver, at man er betinget optaget. Det er endnu uklart, hvad det betyder for CBS, fordi vi har adgangsbegrænsning på alle kandidatuddannelser, og derfor ikke umiddelbart kan give betinget optagelse til visse grupper. Når vi kender de præcise regler, vil vi tilpasse vores optagelsesregler, så de igen giver fleksibilitet. At supplerings genindføres er væsentligt, fordi det i praksis er en betingelse for at kunne optage udenlandske studerende, som vi mener, er en helt nødvendig del af en international business school.

Hvad blev ikke ændret?

Erhvervskandidat (deltidsstudie og deltidsarbejde uden SU) indgår ikke i forslaget. Men det bemærkes dog at man vil vende tilbage til dette.

Vi har også argumenteret for, at orlov burde trækkes fra i den studietid, vi måles på. Det er uheldigt, at vi straffes økonomisk for at give velbegrundet orlov. Det er ikke med i forslaget.

Endelig har vi påpeget, at det er urimeligt at sommerstuderende kun har 22 måneder til kandidatuddannelsen, mens vinterstuderende har 24. Det betyder reelt, at sommerstuderende har væsentlig kortere tid til specialet. Det er der heller ikke ændret på.

Wilbert van der Meer



1. december 2015

Copenhagen Business School
Dekansekretariatet for Uddannelse
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Wilbert van der Meer
3815 3322
2349 3450
hhh.it@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 3

5. ÅRSRAPPORT 2015, BERETNING - DRØFTELSE

Direktionen fremlægger foreløbigt bud på indhold af årsrapport 2015 med henblik på bestyrelsens kommentarer.

Der fremlægges bud på de dele af ledelsesberetningen som (mere eller mindre) meningsfuldt kan skrives på nuværende tidspunkt

Et par ord om rapporten som den foreligger nu:

Det nuværende udkast skal give en idé om, hvorledes den endelige rapport kommer til at se ud, og hvilke temaer, der arbejdes med. Men det har ikke været muligt at færdiggøre alle temaer/historier – og vi mangler endelige tal i en del figurer (og i udviklingskontrakten). Vi har forsøgt at markere, hvor vi har 2015 tal, og hvor det er 2014-tallene der figurerer. Udkastet indeholder selvsagt ikke regnskab endnu, ligesom afrapportering på udviklingskontrakt vedlægges separat (i bilag 5.2, da meget få mål kan opgøres for nuværende – der er få ændringer ift. den opdatering bestyrelsen blev forelagt i oktober).

Det er ikke tanken, at bestyrelsen på mødet skal gå ind i tekstnære rettelser – bestyrelsen skal forholde sig til den overordnede historiefortælling, samt emner af principiel eller generel karakter. Såfremt bestyrelsesmedlemmer har konkrete rettelser til teksten bedes disse forslag/rettelser sendes til sekretariatet/Anders Jonas. I kan aflevere kommentarer i det format i selv bedst synes om, fx i en mail eller ved brug af noter/sticky notes i Adobe. I er også meget velkomne til at aflevere et printet eksemplar med i hånden påførte kommentarer, anything goes.

Det er ikke tanken at bestyrelsen vil se beretningen igen før (udsendelse til) bestyrelsesmødet d. 3. marts 2016. Den videre proces tænkes håndteret med formandskabet.

Det indstilles:

- at bestyrelsen kommenterer ledelsesberetningen og derudover bemyndiger formandskabet til at færdiggøre rapportens beretningsdel sammen med daglig ledelse, såfremt der er behov.

Bilag:

5.1 1. udkast årsrapport 2015 (eksl. påtegninger, regnskab og afrapportering udviklingskontrakt)

5.2 Opfølgning på CBS' Udviklingskontrakt 2015

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2015

VIRKSOMHEDSPROFIL

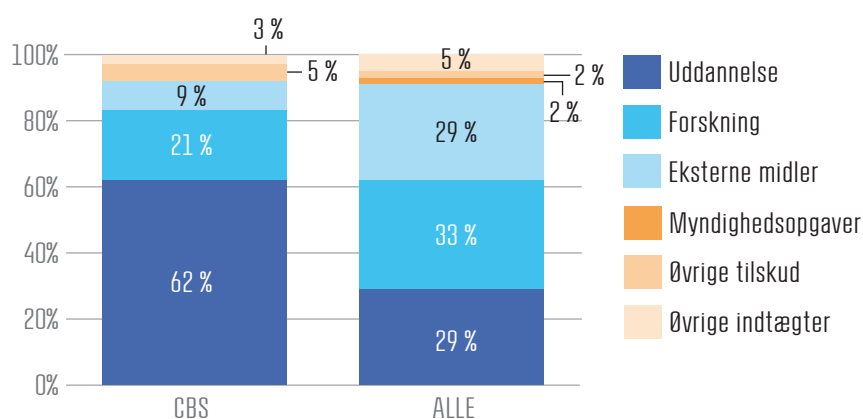
CBS er en statsfinansieret, selvejende uddannelses- og forskningsinstitution under Uddannelses- og Forskningsministeriet.

CBS er Danmarks største uddannelsesinstitution inden for erhvervsøkonomi i bred forstand. Universitetet fokuserer på at skabe erhvervsrelevante uddannelser og efteruddannelsesprogrammer til især den private, men også den offentlige sektor. Uddannelserne er baseret på en stærk og internationalt anerkendt forskningsbase, som CBS konsekvent har fokuseret på at styrke. CBS har både et Center of Excellence (grundforskningscen-

ter), finansieret af Danmarks Grundforskningsfond, og flere European Research Council Grants. CBS har et særligt ansvar for at formidle viden og nye ideer til fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Det største bidrag er forskningsbaseret uddannelse. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for CBS' bidrag til samfundet.

Som statsfinansieret institution modtager CBS hovedparten af sit finansieringsgrundlag fra staten. Bevillinger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet.

FIG. 1: INDTÆGTSKILDER PR. 2015

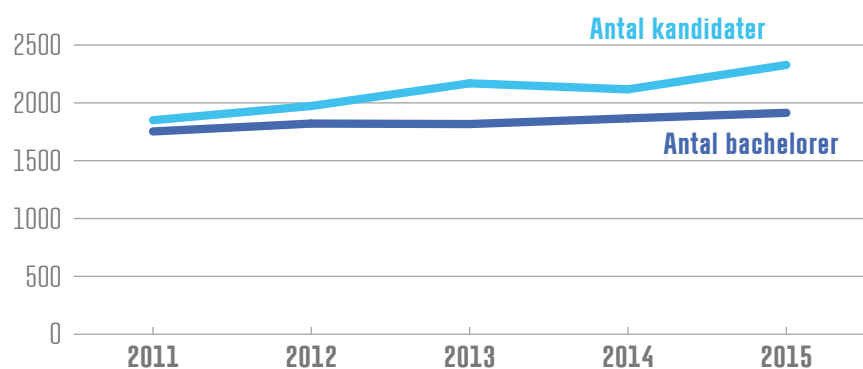


Kilde: Navision (CBS) og Danske Universiteter

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note: Indtægtsfordelingen for universiteterne samlet baseret på 2014

FIG 2: FÆRDIGUDDANNEDE FRA DAGSUDDANNELSER



Kilde: STADS

CBS er bl.a. karakteriseret ved at uddanne relativt mange kandidater i forhold til bacheloror. Denne tendens har været stigende igennem en række år, og i 2015 udgør kandidatdimittender over halvdelen af alle dimittender.

Note:

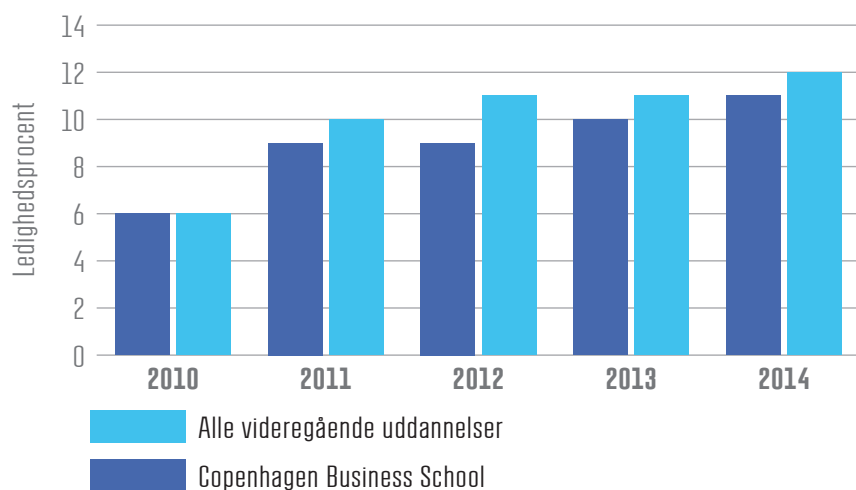
TABEL 1: ANDEL AF HHV. PRIVAT OG OFFENTLIG ANSÆTTELSE FOR KANDIDATER DIMITTERET FRA CBS I PERIODEN 2011 - 2013

	Antal dimittender fordelt på sektor og erhvervsøkonomi henholdsvis erhvervssprog		Dimittender i procent fordelt på sektor og erhvervsøkonomi henholdsvis erhvervssprog	
	Privat	Offentlig	Privat	Offentlig
Erhvervsøkonomi	5.693	983	85%	15%
Erhvervssprog	1.021	206	83%	17%
I alt	6.714	1.189	85%	15%

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

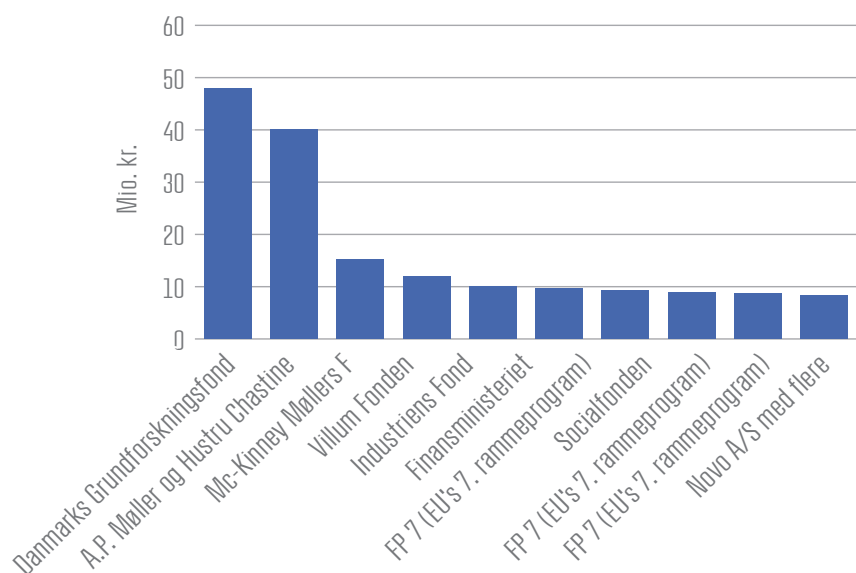
Kilde: Danmarks Statistik via CBS

FIG. 3: LEDIGHED FOR DIMITTENDER


Figuren viser dimittenders ledighed 12-18 måneder efter de er færdiguddannede. Ledigheden for CBS' dimittender ligger ca. 1 procentpoint under gennemsnittet for alle videregående uddannelser.

Note:

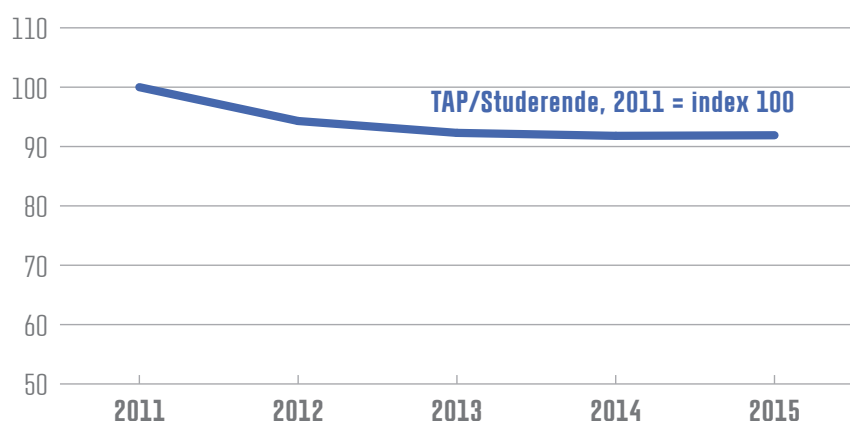
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

FIG. 4: 10 STØRSTE FORSKNINGSPROJEKTER 2011 - 2015 MÅLT PÅ BEVILLINGSTILSAGN (MIO. KR.)


OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

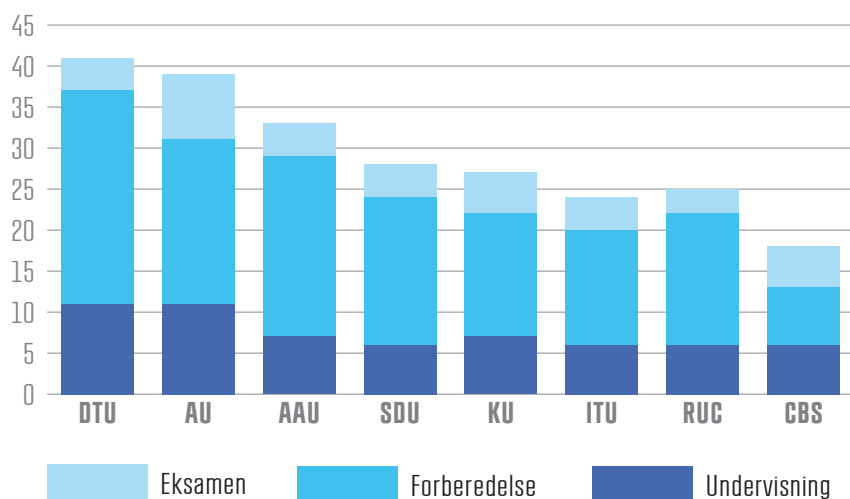
Kilde: Navision via reporting services

FIG. 5: ANTAL TAP ÅRSVÆRK PR. STUDERENDE PÅ DAGSUDDANNELSE (INDEKS)


[Figur opdateres]

Note:

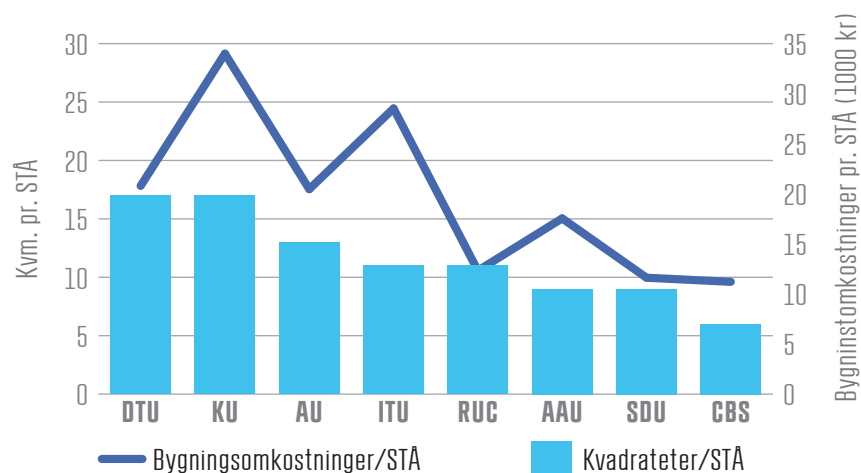
Kilde: SLS og STADS via Targit

FIG. 6: LØNOMKOSTNINGER TIL UNDERVISERE PR. STÅ


Figurtekst

Note:

Kilde: Deloitte, "Omkostningsanalyse af de videregående uddannelser", april 2015

FIG. 7: KVADRATMETER PR. STÅ


CBS har markant færrest kvadratmeter pr. STÅ i forhold de andre universiteter. CBS udnytter sin plads effektivt, men det er dyre kvadratmeter formentlig givet placeringen på Frederiksberg.

Note:

Kilde: Deloitte, "Omkostningsanalyse af de videregående uddannelser", april 2015

CBS' BIDRAG TIL SAMFUNDET

CBS' væsentligste bidrag til samfundet er dimittender fra både dags-, efter- og videreuddannelserne, som evner at omsætte den forskningsbaserede viden, de har fra uddannelserne, til praksis. I 2015 leverede CBS 2.328 kandidater. Følger de nye dimittender de sidste års ansættelsesmønster for CBS' dimittender, vil 85 pct. finde beskæftigelse i den private sektor, som det fremgår af tabel 1. Forskningen bidrager dog ikke kun til samfundet gennem den forskningsbaserede uddannelse. Forskerne deltager også i forskningsprojekter i samarbejde med virksomheder og organisationer, i den offentlige debat med ekspertudsagn og offentligt kommissions-, udvalgs- og udredningsarbejde. Fx blev professor Torben Hansen i år udpeget til at deltage i et udvalg under Erhvervs- og Vækstministeriet, der skal revidere markedsføringsloven.

Også på entreprenørskabsfronten bidrager CBS. Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) er Danmarks største inkubator for nystartede virksomheder og hører hjemme på CBS. Her kan studerende på tværs af uddannelsesretninger og uddannelsesinstitutioner få sparring og rådgivning til at realisere deres forretningsidé.

Kvalitet og relevans af CBS' uddannelser

Der er konstant fokus på kvaliteten og relevansen af uddannelserne. Det sikres først og fremmest gennem nationale og internationale akkrediteringer og gennem et udviklingsorienteret kvalitetssikringssystem. Systemet bygger på eksterne eksperters input og inddrager bl.a. data for tilfredshed, studieresultater og beskæftigelse. Derudover holder ledelsen jævnligt samtaler med de største aftagere af kandidaterne for at sikre, at uddannelsen stemmer overens med erhvervslivets og det øvrige samfunds behov. CBS er populær blandt ansøgerne og kan optage langt flere studerende, end der bliver i dag. Når den største del af CBS' dimittender bliver ansat i den private sektor, burde det også være i samfundets interesse, at CBS uddanner flere dimittender. Men der er ikke lokale- og underviserkapacitet til at optage flere studerende. CBS kan ikke optage flere studerende pga. den lave statslige finansiering sammenlignet med de øvrige danske universiteter.

Forskning som forandrer

Der er i år udviklet et site, 'Forskning som forandrer', på cbs.dk, hvor udvalgte cases beskriver, hvilken forskel CBS' forskning gør for virksomheder og samfundet generelt. Gennem tekst og video får man et indtryk af forskningsprojekter, der med sin indsigt og analytiske tilgang har forandret tankegang og praksis i virksomheder og samfund. De udvalgte projekter viser CBS' brede forskningsfelter, der rummer både sociologi, politologi, it-management, sprog og kulturforståelse, kommunikation og mere klassiske fagområder for business schools som finansiering og regnskab og revision. Læs mere om 'Forskning som forandrer':

www.cbs.dk/viden-samfundet/forskning-forandrer

LEDELSESBERETNING

Årets resultat

Årets resultat blev et underskud på 14 mio. kr. Resultatet er en væsentlig forbedring i forhold til primo-budgettet, der budgetterede med et underskud på 35 mio. kr. Resultatforbedringen skyldes primært øgede indtægter i året. Således er taxametertilskuddet til CBS øget som en effekt af, at de studerendes studiefremdrift er forbedret, hvilket har udløst større STÅ-produktion og en større andel af færdiggørelsesbonus end forudsat i primo-budgettet. Derudover har CBS i mindre omfang oplevet en fremgang i indtægterne på eksternt finansierede forskningsprojekter og i deltagerbetalingen på CBS' efter- og videreuddannelser.

En del af de øgede indtægter i løbet af året er blevet omsat til fremrykning af investeringer i it-udstyr og udskiftning af nedslidt inventar.

Resultatet er et udtryk for, at CBS har fulgt sin plan om ekstraordinært at bruge af egenkapitalen over perioden 2013-2016 på især flere adjunkter og ph.d.'ere, flere konfrontationstimer til de studerende samt større opgraderinger af it-systemer og bygninger.

CBS har i tidligere år afholdt en stor investering i ombygning af Graduate House samt købt politigården likvidt. Det betyder, sammen med de løbende underskud, at CBS likviditet er nedbragt til et minimum. Derfor har CBS i 2015 etableret et likviditetsberedskab på 40 mio. kr. til uforudsete hændelser i form af et realkreditslån.

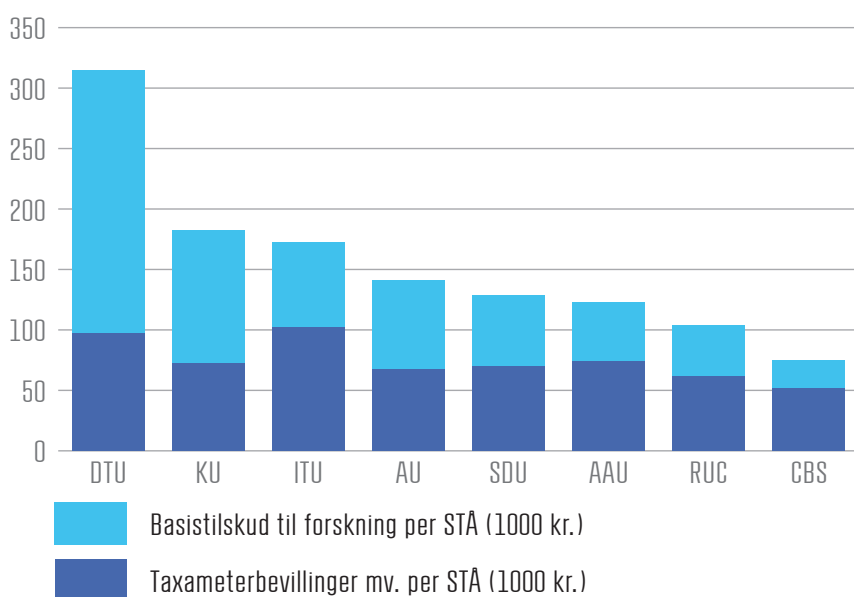
Året har været præget af to centrale økonomiske begivenheder: I februar måned udmeldte direktionen den endelige plan for at reducere omkostningerne med 60 mio. kr. hvert år fra 2017 og frem. Konsekvensen bliver en lavere fastlærerdækning,

færre timer til de studerende og større hold. I oktober offentliggjorde regeringen sit endelige finanslovsforslag. Det viste to ting: For det første var der ikke afsat midler til at påbegynde genopretningen af den historiske underfinansiering af CBS. For det andet skulle der ske markante besparelser på universiteternes uddannelsesbevilling, hvilket for CBS betyder en bevillingsreduktion på 54 mio. kr. fra 2019 og frem oven på besparelsen på 60 mio. kr. pr. år fra 2017 og frem, som CBS allerede havde implementeret. Disse forhold uddybes nedenfor.

Den finansielle udfordring

CBS har den markant laveste basisforskningsbevilling og taxameterbevilling pr. STÅ blandt danske universiteter. Dermed er CBS' rammevilkår for at udvikle universitetet, sammenlignet med øvrige danske universite-

FIG. 8: TAXAMETERILSKUD M.V. OG BASISMIDLER TIL FORSKNING PR. STÅ PÅ UNIVERSITETERNE



Rapporten "Høje mål - fremragende undervisning i videregående uddannelser" fra Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser viste, at CBS modtager det laveste niveau for taxameterbevilling pr. STÅ og det laveste basistilskud til forskning pr. STÅ sammenlignet med de andre universiteter i Danmark.

Udvalget baserede sit arbejde på 2013 data. CBS har opdateret med 2014 data, hvilket imidlertid ikke ændrer på det overordnede billede.

Note: [Opgjort i 2014-priser]

Kilde: Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser - CBS' opdatering til 2014 data

ter, meget dårligere. Det er en pointe, som CBS gennem mange år har fremført, og som regeringens Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser påpeger ganske tydeligt i rapporten ”Høje mål – fremragende undervisning i videregående uddannelser” (november 2014): ”*Det er specielt bemærkelsesværdigt, at den samlede uddannelses- og forskningsbevilling pr. studenterårsværk (STÅ) på CBS er på samme niveau eller under bevillingerne på seks ud af ni erhvervsakademier, hvor der ikke er krav om forskningsbaseret af uddannelserne, fremgår det af rapporten.*”

Imidlertid er der ikke truffet beslutning om at rette op på den skævhed. Derfor er CBS nødt til at basere sit langsigtede budget på de rammer, der er kendt på nuværende tidspunkt. Regeringen har dog annonceret, at taxametersystem vil blive reformeret i 2016/2017. CBS forventer, at den historiske underfinansiering håndteres i den forbindelse, idet CBS ellers kan blive nød til at træffe beslutning om en markant reduktion af studenteroptaget for at sikre midler til tilstrækkelig kvalitet for den enkelte studerende.

Tilpasning til lavere omkostningsniveau

CBS har siden 2012 opereret efter en investeringsplan, som har til formål at nedbringe egenkapitalen. Det skal ske gennem fokuserede investeringer i primært øget forskningsdækning af CBS' uddannelser, men også investeringer i bedre it-understøttelse af forretningen samt campusudvidelser og -optimering. Således har CBS opereret med budgetterede underskud siden 2013, dvs. CBS har i de seneste år haft et omkostningsniveau, der var højere end indtægtsniveauet. Derfor har bestyrelsens langsigtede fokus hidtil været på at nedbringe CBS' omkostningsniveau med 60 mio. kr. til en balancesituation i 2017. Det er primært blevet udtrykt ved, at fastlærrerdækning og antal konfrontationstimer i 2017 ville være forringet. Dette er blevet skrevet eksplicit ind i CBS' udviklingskontrakt med uddannelses- og forskningsministeren for perioden 2015-2017.

I løbet af 2014 og 2015 gennemførte CBS således en plan for at reducere de strukturelle omkostninger med 60 mio. kr. i 2017 og frem. Planen resulterede i at 67 medarbejdere indgik frivillige aftaler om fratrædelse mv.; et tal som var væsentligt større end forventet, ligesom der blev udmøntet en række besparelser på andre udgifter end løn. De frivillige fratrædelser, som primært effektueres i 2016 og 2017, betyder, at CBS' undervisningsressourcer kommer under markant pres i de kommende år.

Tilpasning til lavere indtægtsniveau

Med regeringens finanslov for 2016 er der blevet indført besparelser på uddannelsesbevillingen til de videregående uddannelser. Konkret er der fra 2016 indført et akkumulerende omprioriteringsbidrag på 2 pct. årligt, der således skærer 2 pct. af uddannelsesbevillingerne i 2016 stigende til næsten 8 pct. i 2019. For CBS betyder regeringens besparelser konkret, at CBS' uddannelsesbevilling i 2019 og frem reduceres med 54 mio. kr.

Herudover betyder besparelserne på de statslige forskningsfonde, at CBS også må forudse at hjemtagningen af eksterne forskningsmidler fra offentlige forskningsråd- og fonde bliver vanskeligere.

CBS har derfor i 2015 påbegyndt arbejdet med en ny økonomisk rammeplan, der skal opnå balance i CBS' økonomi efter 2019. Direktionen har i forbindelse med planen indkaldt forslag til udgiftsreduktioner eller indtægtsforbedringer fra organisationen. Det har resulteret i over 100 forslag fra organisationen, som direktionen i det kommende år vil analysere nærmere.

Givet den nyligt gennemførte plan for tilpasning til et lavere omkostningsniveau opererer planen ikke med personalereduktioner her og nu. Konsekvensen af den udmeldte bevillingsreduktion på 54 mio. kr. pr. år fra 2019 og frem er, at CBS ikke længere kan være sikker på at kunne opretholde en VIP/DVIP-ratio og undervise pr. studerende på det niveau, som CBS lover i udviklingskontrakten.

Men planen for at imødekomme fald i uddannelsesbevillinger skal ikke forstås som et udtryk for, at CBS er tilfreds med det kvalitetsniveau, der kan leveres, når planen bliver gennemført. De studerende bør tilbydes flere timer, størrelsen på nogle hold bør reduceres og forskningsdækningen bør udvides. CBS forventer, at denne problemstilling løses ifm. den annoncerede taxameterreform. Sker det ikke – eller udskydes reformen ift. den udmeldte plan om effekt fra 2018 – vil CBS være nødt til at tage stilling til, om optaget skal sænkes markant for at sikre midler pr. studerende til at øge timetallet mv.

Omprioritering af optaget

Det første tiltag CBS har taget i forhold til at imødekomme bevillingsreduktionen har været at lukke for optaget på 7 uddannelseslinjer med sprogligt indhold. CBS vil således ikke i 2016 optage studerende på eksisterende uddannelseslinjer med fransk, tysk, spansk og japansk som hovedsprog. Baggrunden for at lukke netop disse uddannelseslinjer er bl.a., at der de seneste år har været en vigende og lav søgning på de nævnte uddannelseslinjer, hvilket resulterer i små hold og truer bæredygtigheden på sigt. Dertil kommer, at sprogundervisning er dyr – det kræver netop relativt små hold og intense undervisningsforløb. CBS får ikke et taxameter til de erhvervssproglige uddannelser, der dækker de reelle omkostninger ved den type undervisning. Derfor har CBS valgt at overføre optaget til andre uddannelser, hvor der kan høstes stordriftsfordele i holdstørrelser uden, at det på samme måde vil forringe kvaliteten af den studerendes oplevelse af uddannelsen.

På samme måde vil det være nødvendigt at tilpasse aktivitetsniveauet på andre områder på CBS. Aktivitetsomfanget skal tilpasses på en måde, så universitetet også fremover leverer en bred og internationalt anerkendt portefølje af såvel forskning som uddannelse.

Revisions af CBS' strategi

Direktionen besluttede i foråret, at der i løbet af 2015 skulle foretages en

revision af Business in Society-strategien fra 2011, så den afspejler det CBS, som vi kender i dag. I en første eksplorativ fase identificerede direktion og den øvrige ledelse temaer, der skal arbejdes videre med på strategisk plan, og temaer, der skal arbejdes videre med på operationelt plan. Fire temaer blev udvalgt til en nærmere strategisk afdækning og udvikling:

- Visionen om Business in Society
- Entreprenørskab og innovation
- CBS' uddannelsesportefølje
- Erhvervssamarbejde og omverdensrelationer

Der er nedsat fire arbejdsgrupper til at arbejde med disse temaer. Delta-erne i de fire grupper består primært af akademisk personale og ledere fra CBS. Arbejdsgrupperne har deadline i første halvår 2016. Derefter skal arbejdsgruppernes input konsolideres til en samlet strategirevision. Det står klart, at der ikke er tale om, at CBS skal have en ny strategi, men at den eksisterende Business in Society-strategi justeres og tilpasses til den virkelighed, CBS befinder sig i i dag. Revisionen af strategien vil blive båret af tre strategiske pejlemærker: Større fokus på entreprenørskab og innovation, større fokus på sammenhængen i CBS' uddannelsesportefølje og større fokus på erhvervssamarbejde og samarbejde med omverdenen i det hele taget.

Parallelt med revisionen af CBS' strategi udfører alle institutter en mindre revision af deres strategier.

Tiltag til en bedre studieoplevelse på CBS

Det skal være en god oplevelse at studere på CBS, og det må faktisk gerne være mere end det. Det må også gerne være en oplevelse, der udvikler den studerende akademisk, personligt og socialt. Derfor har CBS fokus på mange andre elementer af studielivet end det, der foregår i auditoriet. I 2015 har CBS igangsat en række tiltag og projekter, der har fokus på at forbedre den studerendes oplevelse af undervisningen og "livet på CBS".

CBS har bl.a. igangsat et projekt, der skal undersøge mulighederne for for-

bedring af den service, der leveres til studerende. En arbejdsgruppe har indsamlet eksisterende data, afholdt fokusgruppeinterview med studerende og ansatte for at kortlægge udfordringerne. Resultatet af undersøgelsen, samt den samlede oversigt over eksisterende projekter inden for området er blevet præsenteret for et eksternt ekspertpanel for at kvalificere resultatet og give anbefalinger til den videre proces. Arbejds- og styregruppe arbejder nu videre med ekspertpanelets anbefalinger. Projektet afrapporteres i 2016.

Engagerede studerende

Det vigtigste bidrag til studiemiljøet på CBS kommer fra de studerende selv. CBS er beriget med entreprenante og engagerede studerende, der i stigende omfang etablerer alt fra studiekredse til studenterforeninger. Aktiviteterne har det formål at styrke både læringen og de studiesociale aktiviteter.

[afventer bidrag fra CBS Students]

[Student innovation house/
politigården – afventer afklaring,
bidrag]

Undersøgelse skal resultere i flere 'kontakttimer'

CBS har i 2015 igangsat et udvalgsarbejde, der skal analysere, hvad VIP'ernes undervisningstid bruges på, så der kan frigøres mere tid til "kontakttimer" med de studerende; forstået som den direkte kontakt med de studerede i undervisningslokalerne. Udvalgets foreløbige arbejde har blandt andet analyseret en række områder, hvor VIP'ere bruger uforholdsmæssigt meget af deres undervisningstid uden for undervisningslokalerne. Det drejer sig blandt andet om eksamensaktiviteter, administrative forpligtigelser og vejledning. CBS ønsker mest mulig kontakttid mellem studerende og forskere og vil derfor i 2016 starte implementeringen af de forslag til øget kontakttid, som udvalget barsler med.

Office hours og feedback

De studerende har længe haft et ønske om mere direkte feedback på deres opgaver og eksamener. Den strukturelle udfordring i forhold til dette ønske er, at undervisningen på CBS ofte foregår på relativt store hold. Det vanskeliggør individuel feedback på opgaver og afleveringer. For at imødekomme dette strukturelle problem har CBS pr. 1. september 2015 indført, at alle interne VIP'ere på CBS har to timers træffetid om ugen i de perioder, de underviser. I træffetiden er underviseren tilgængelig for spørgsmål fra de studerende. Underviseren kan have træffetid på sit kontor, eller hvor det er mest praktisk for både underviser og studerende, fx forskellige former for chat og virtuelle møder.

Graduate House

Fra efterårsemesteret 2015 kunne CBS endelig tage en ny studie- og undervisningsbygning i brug. Graduate House er indrettet særligt til studerende på cand.merc.-uddannelserne. Hensigten er, at huset skal være "basen" for de studerende i de to år, cand.merc.-studiet varer. Huset skal rumme undervisning, studieliv, administrativ hjælp samt andre relevante aktiviteter. Stort set al undervisning på cand.merc.-linjerne vil fremover foregå i huset. Der er ti undervisningslokaler af varierende størrelse, og huset kan i alt rumme 1.600 studerende ad gangen. Derudover er der i Graduate House prioriteret mange åbne studiearealer og læse/specialepladser, så der ikke bare er plads til selve undervisningen, men til de øvrige aktiviteter, der knytter sig til at være kandidatstuderende. Der er plads til at mødes i studiegrupper, forberede sig og til at skrive specialet.

CBS prioriterer entreprenørskab og innovation

CBS står stærkt i det danske universitetslandskab på entreprenørskab og innovation. CBS huser Danmarks stærkeste væksthushus for unge entreprenører – Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CSE hjælper studerende til at realisere deres forretningsideer og iværksætterdrømme. CSE er åben for alle studerende i Danmark, ikke kun CBS' egne

studerende, ud fra erkendelsen af at varige forretningsideer opstår i mødet mellem forskellige fagligheder.

Entreprenørskab og innovation er desuden i et stigende omfang integreret i curriculum på CBS' uddannelser, og CBS huser nogle af de stærkeste forskningsmiljøer inden for entreprenørskab og innovation i Danmark.

For at styrke sammenhængen på tværs af vækstmiljøet i CSE, uddannelserne og forskningen i entreprenørskab og innovation har CBS i 2015 taget en række tiltag:

- Entreprenørskab og innovation er udtaget som tema i den igangværende strategirevision
- Der er udnævnt en Academic Director på CSE, der skal medvirke til at integrere CSE's aktiviteter i forskning og undervisning på CBS; professor Bill Gartner.
- Der er udnævnt en Vice President for Entreprenørskab og Innovation, der skal søge at skabe en overordnet sammenhæng i CBS' aktiviteter inden for entreprenørskab og innovation; professor Alan Irwin.

Vigtig akkreditering i hus

CBS opnåede i 2015 at blive genakkrediteret af en af CBS' vigtigste internationale akkrediteringsinstitutioner inden for business school-området, nemlig The European Foundation for Management Development (EFMD), der gennemfører EQUIS-akkrediteringen. CBS blev genakkrediteret for en ny femårig periode. CBS blev første gang akkrediteret af EFMD i [2000?].

CBS har også i 2015 arbejdet med at opnå en fuld national akkreditering (via akkrediteringsinstitutionen) efter, at CBS i 2014 kun opnåede en betinget akkreditering – primært begrundet i manglende integration af DVIP i forskningsmiljøerne. CBS har som følge af den betingede nationale akkreditering implementeret politikker for integration af DVIP i forskningsmiljøerne, men har samtidig gjort det klart, at det er CBS' rammebetingelser – i form af manglende basisforskningsbevilling – der nødvendiggør et højt forbrug af DVIP i uddannelserne. CBS har i december 2015 indsendt ny

akkrediteringsrapport og forventer at modtage fuld national akkreditering i løbet af 2016.

Fremdriftsreform version to

Den meget omtalte fremdriftsreform blev med politisk forlig af [dato] justeret. Det nye forlig om fremdriftsreformen fjerner hverken målet om nedbringelse af den gennemsnitlige studiefremdriftstid eller de økonomiske incitamenter, der blev knyttet til en evt. målopfyldeelse. Men forliget overlader større frihed til uddannelsesinstitutionerne i forhold til at implementere tiltag, der skal nå målet.

CBS vil gerne kvittere for denne imødekomme som ministeren og de ansvarlige partier har givet uddannelsesinstitutionerne ved i højere grad at lade dem bestemme midlerne til at nå målet.

[afventer afklaring af hvad CBS gør]

Ny uddannelsesmodel: erhvervskandidaten

Akademikerne, Dansk Erhverv, Dansk Industri og Danske Universiteter lancerede i 2015 en uddannelsesmodel, der i udgangspunktet har potentialet til at sikre en bedre overgang mellem uddannelse og arbejdsmarked, samt skabe tættere relationer mellem virksomheder og universiteter. Uddannelsesmodellen kaldes "erhvervskandidat". Ideen er at regulært arbejde i en virksomhed samtænkes med en kandidatuddannelse i et fireårigt forløb, således at der sker en vekselvirkning mellem arbejde og uddannelse. CBS støtter helhjertet ideen, og håber på en positiv og bred politisk opbakning og behandling af forslaget.

Universitetsledelse

CBS igangsatte i 2015 en proces med henblik på at rekruttere 7 nye institutledere. CBS har 15 institutter, så der er potentielt tale om en væsentlig udskiftning i et af de mest vigtige ledelseslag på universitetet. Institutlederen har en af de væsentligste roller på CBS i forhold til at knytte forskningen og undervisningen sammen.

[Afventer endelig rekruttering]

Udviklingskontrakt 2015-2017

Nyt pligtigt mål om øget regionalt vidensamarbejde; og ophævelse af målet om øget social mobilitet – flere talenter i spil.

[Afventer intern proces for identifikation af indikator og mål]

Målopfyldeelse

udviklingskontrakt 2015-2017

- Forklaring på – særligt – ikke opnåede mål. Mere forklaring end i 2014, jf. Rigsrevisionen.
- Forudsætningerne for kontrakten er ændret (af "modparten")

Perspektiv 2016

- Forventninger til økonomisk udvikling 2016
- Forventninger til faglig udvikling 2016

TABEL 2: HOVED- OG NØGLETAL

	Indtægter (mio. kr.)	2013	2014	2015	Ændringer mellem 2014 og 2015 i %
1	Uddannelse	763	764		
2	Forskning	255	260		
3	Eksterne midler (1)	105	108		
4	Forskningsbaserede myndighedsopgaver	0	0		
5	Basistilskud (2)	59	61		
6	Øvrige indtægter (3)	52	46		
Omkostninger fordelt på formål (mio. kr.) (4)					
7	Uddannelse	642	659		
8	Forskning	491	495		
9	Formidling og vidensudveksling	40	42		
10	Forskningsbaseret myndighedsbetjening	0	0		
11	Generel ledelse, administration og service	81	80		
Personale, årsværk					
12	Årsværk VIP	681	700		
13	Årsværk DVIP	225	240		
14	Årsværk TAP	621	658		
	Antal medarbejdere (headcount) (5)	2.437	2.578		
	Antal VIP (videnskabeligt personale)	748	736		
	Antal DVIP (deltidsansat videnskabeligt personale) (6)	712	844		
	Antal TAP (teknisk-administrativt personale)	586	610		
	Antal studentermedhjælpere og eksamenstilsyn	391	388		
	Antal udenlandske forskere fastansat på CBS	125	135		
Balance (mio. kr.)					
15	Egenkapital (7)	250	213		
16	Balance	1.419	1.355		
Bygninger					
17	Bygningsareal i alt (bruttoareal opgjort i m ² (8))	120.268	131.645		

* Strukturen i Hoved- og Nøgletalstabellen, dvs. nummereringen følger Uddannelses- og Forskningsministeriets anvisninger.

- (1) 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.
- (2) Basistilskud vedrører her øvrige formål.
- (3) Øvrige indtægter er inklusiv finansielle indtægter netto, eksklusiv prioritetsomkostninger. Faldet i øvrige indtægter skyldes primært fald i indtægter fra E-businessuddannelsen, som er under udfasning, hvor CBS har haft et samarbejde med IT-universitetet.
- (4) Se også afsnittet i årsrapporten Supplerende regnskabsoplysninger, B1.
- (5) 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 DVIP.
- (6) Stigningen i antal DVIP (headcounts) skyldes en stigning i antallet af censorer. Den stigning er forklaret ved indførelsen af censor IT, hvor formålet er at sprede censoropgaverne til flere personer, herunder bl.a. for at sikre at den enkelte censor ikke tildeles for mange timer.
- (7) Faldet i egenkapitalen fra 2013 til 2014 skyldes årets resultat på - 37 mio. kr.
- (8) Stigningen i antal m2 mellem 2013 og 2014 skyldes Cand.merc. Hus (H.V. Nyholmsvej 21) og Politigården (Howitzvej 30). Det kommende Cand.merc. Hus kan rumme 1.020 undervisningspladser. Cand.merc. Huset betyder, at CBS ikke længere skal leje 608 undervisningspladser i Falconer Biografer og Rialto.

AKTIVITETS- OG PRODUKTIONSOPLYSNINGER

	2013	2014	2015	Ændringer mellem 2014 og 2015 i %
Studerende, daguddannelse				
18 Antal optagne på bacheloruddannelser	2.744	2.724	2.730	-1 %
19 Antal optagne på kandidatuddannelser	3.233	3.282	3.185	-3 %
20 Antal indskrevne studerende	16.659	17.747	17.513	-1 %
21 STÅ-produktion (9)	10.821	11.349	11.885	5 %
Antal bachelorstuderende (10)	7.333	7.423	7.442	0 %
Antal kandidatstuderende (11)	9.326	10.324	10.071	-2 %
Færdiguddannede				
22 Antal færdiguddannede bachelorer	1.817	1.866	1.914	3 %
23 Antal færdiguddannede kandidater	2.169	2.117	2.328	10 %
Åben og deltidsuddannelse				
24 Antal årselever (12)	1.640	1.501		
25 Antal færdiguddannede på master- og diplomuddannelser (13)	1.468	1.252		
Antal diplomstuderende (14)	3.125	3.477		
Antal Master/MBA studerende (15)	1.035	1.340		
Internationalisering				
26 Antal udgående studerende (udvekslingsstuderende)	1.416	1.374	1.538	12 %
27 Antal indgående studerende (udvekslingsstuderende) (16)	1.039	1.107	1.027	-7 %
28 Antal udenlandske studerende på hele uddannelser (17)	3.474	4.046	4.324	7 %
Antal samarbejds- og udviklingsaftaler for udvekslingsstuderende	338	314	318	1 %
Forskeruddannelse				
29 Antal indskrevne ph.d.-studerende	239	239		
30 Antal optagne ph.d.-studerende	42	48		
31 Antal godkendte ph.d.-afhandlinger	44	47		
Forsknings- og formidlingsresultater				
32 Antal publikationer	1.811	1.928		
33 Anmeldte patenter (18)	2	0		
34 Anmeldte opfindelser	0	0		
35 Antal projekter med erhvervslivet (19)	80	96		
36 Antal eksterne projekter (20)	248	254		
37 Økonomisk omfang af samarbejde med erhvervslivet (mio.kr.) (21)	25,0	32,9		
Antal Career partnere (22)	7	24		

- (9) Der er ikke et 1:1 forhold mellem antal indskrevne studerende og antal produceret STÅ. Det skyldes blandt andet, at det ikke er alle studerende, der består alle deres eksaminer inden for opgørelsesperioden.
- (10) Bestanden er eksklusiv japansk propædeutik (1 års forudgående sprogundervisning før start på den egentlige uddannelse)
- (11) Stigningen i bestandstallet for kandidatstuderende skyldes primært, at de studerende har en længere gennemførelsestid. Antallet af optagne kandidatstuderende stiger kun med 2 pct. fra 2013 til 2014.
- (12) Antal årselever på åben- og deltidsuddannelse falder med 8 pct. fra 2013 til 2014, hvilket skyldes en mindre aktivitet på området med færre optagne i 2014 i forhold til 2013.
- (13) Faldet i dimittender på åben- og deltidsuddannelse fra 2013 til 2014 skyldes for diplomuddannelserne bl.a. forsinkelse og frafald. På masteruddannelser skyldes det, at nogle uddannelser kun har optag hvert andet år og derfor også kun har dimittender hvert andet år.
- (14) Stigningen i antallet af diplomstuderende skyldes antageligt en tendens til stigende efterspørgsel på enkeltfag og forsinkelse i studieforløbet, hvilket er med til at øge bestanden.
- (15) Stigningen i antallet af masterstuderende skyldes antageligt en tendens til stigende efterspørgsel på enkeltfag, hvilket er med til at øge bestanden.
- (16) Stigningen i indgående udvekslingsstuderende skyldes, at CBS er begyndt at modtage flere studerende fra regioner som Nordamerika, Latinamerika og Asien. Det er positivt, da det er steder som CBS-studerende efterspørger, og CBS 'skylder' ofte udvekslingspladser, da CBS historisk har sendt flere studerende end CBS har modtaget fra disse regioner. En stigning i tallet betyder, at CBS kan arbejde frem mod en bedre udvekslingsbalance med de enkelte universiteter.
- (17) Ordinære studerende med andet statsborgerskab end dansk (udvekslingsstuderende er ikke omfattet). Antallet af udenlandske studerende på dagsuddannelser stiger fra 2013 til 2014, hvilket skyldes, at en stigende andel af de optagne studerende på kandidatuddannelser har andet statsborgerskab end dansk.
- (18) CBS havde ekstraordinært to patenter i 2013. Der er ingen anmeldte patenter i 2014.
- (19) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Væksten fra 2013-2014 skyldes, at CBS i de seneste år har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde, hvilket har medført et højere aktivitetsniveau på projekter herunder.
- (20) Antal projekter under tilskudsfinansieret forskningsvirksomhed (UK95).
- (21) Forbrug af modtagne midler under tilskudsfinansieret forskningsaktivitet (UK 95) fra ikke-statslige nationale eller internationale institutioner. Forbruget er vokset fra 2013-14, da CBS i de seneste år har modtaget en række større bevillinger fra private virksomheder og fonde, hvilket har medført et højere aktivitetsniveau på projekter herunder.
- (22) Tidligere anvendte CBS konceptet Corporate Partner. I slutningen af 2013 og overgangen til 2014 overgik CBS til et nyt koncept Career Partner, som består af virksomheder CBS indgår aftaler om forskellige karriererelaterede aktiviteter med.

TILFREDSHED MED CBS

Stabil tilfredshed med få udsving

På CBS måler man de studerendes tilfredshed med studiet, undervisningen og de omkringliggende rammer. Tilfredsheden måles på en 5-trinsskala, hvor 5 er det bedste. Denne evalueringen ligger også til grund for de resultater, der rapporteres på i den udviklingskontrakt, CBS har indgået med ministeriet. I udviklingskontrakten for 2015 til 2017 er målet opgjort som et vægtet gennemsnit, så antallet af studerende på de enkelte uddannelser og deres tilfredshed er afspejlet. I 2017 er CBS' målsætning et vægtet gennemsnit på 3,8. Af figur X fremgår hvor mange uddannelser, der har en samlet tilfredshed over 3,8.

Resultatmæssigt ligger CBS stabilt i år i forhold til sidste år. Der er tale om mindre stigninger i samlet tilfredshed eller status quo på de fleste målområder og for de fleste uddannelser.

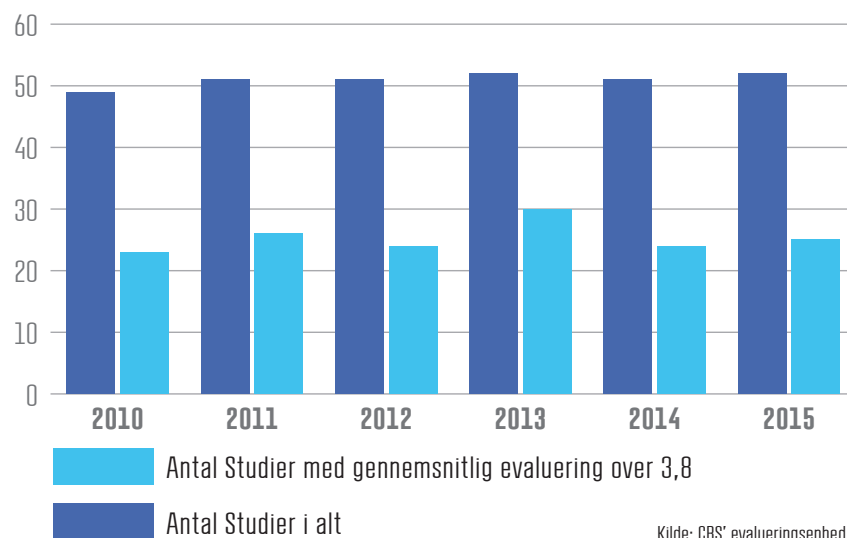
Målepunktet i udviklingskontrakten for 2015 er et vægtet gennemsnit med en samlet tilfredshed på 3,72. Resultatet for 2015 er 3,71, hvilket er lige under målsætningen på 3,72. Det er mindre tilfredsforbedringer, der skal til for at opfylde målet.

Bachelorstuderende fortsat mest tilfredse

Figur X viser de enkelte områders gennemsnitlige tilfredshed. Der tegner sig et billede af, at det fortsat er bachelorstuderende, der er de mest tilfredse. Dog med undtagelse af de humanistiske uddannelser, der igen ligger under gennemsnittet.

Derudover er det også værd at bemærke at det især er de nyere uddannelser på CBS, der er mest tilfredse. Således er det den nye bacheloruddannelse i

FIG. 9: STUDENTERTILFREDSHED 2015



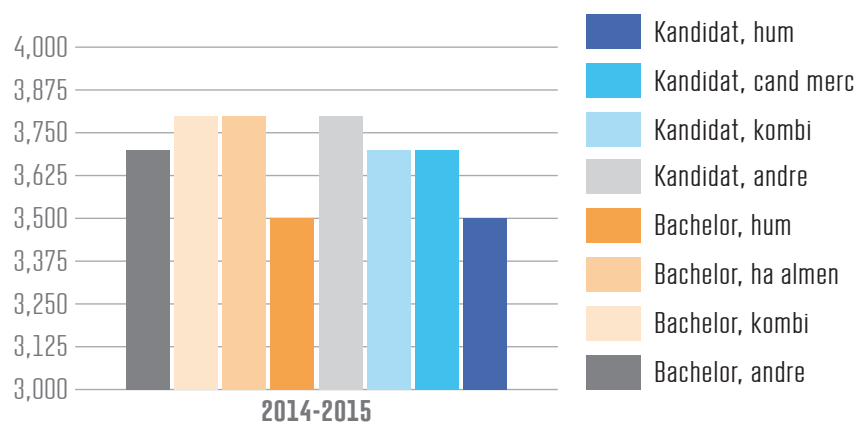
Figuren viser antallet af uddannelser, der ligger over 3,8 i gennemsnit. 3,8 er målet for den nuværende udviklingskontrakt i kontraktperioden.

Svorskalaen, der ligger til grund for gennemsnittet, går fra 1-5 (1= Helt uenig, 2= Overvejende uenig, 3= Hverken enig eller uenig, 4= Overvejende enig 5= Helt enig).

Der er fra 2014 til 2015 en stigning på et enkelt studie, der er kommet op på 3,8.

Note:

FIG. 10: STUDENTERTILFREDSHED 2014



Note: Bachelor, Hum, HA ALMEN, HA kombi (JUR, MAT, PSYK, IT, PRO, FIL), BSc Andre (IBP, IB, ISH, SEM, SOC) Kandidat, Hum, Cand merc, CM KOMBI (JUR, MAT, PSYK, IT, FIL), MSc Andre (IBP, BIO, cand soc, aud, oecon)

Ved at sammenligne på tværs af uddannelsesområder bliver det tydeligt at se, at det især er kombinationslinjer på bachelor og kandidat, der er mest tilfredse. Mens studerende på de humanistiske uddannelser er mest utilfredse. De absolutte forskelle er dog forholdsvis små.

shipping, der har den højeste tilfredshed af alle uddannelser i år. De humanistiske uddannelser på CBS er de relativt mindst tilfredse.

Der har i år været 25 uddannelser, der har haft et gennemsnit på 3,8 eller over. I forhold til sidste år er det en stigning på 1 uddannelse.

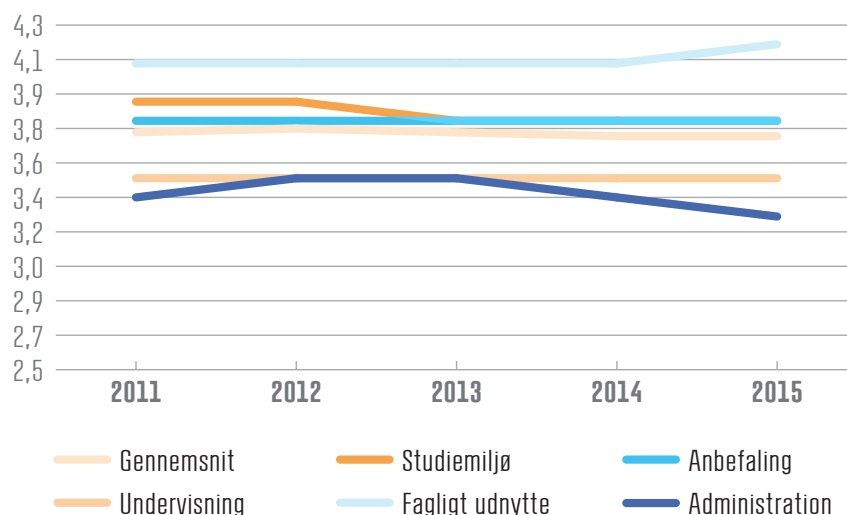
Fokus på studieadministration

Tilfredshedsundersøgelserne dækker følgende områder; 1. generel vurdering af studiet, 2. tilfredshed med administrationen, 3. studiemiljø, 4. fagligt udbytte og 5. undervisning.

Det faglige udbytte vurderer de studerende i år bedre end sidste år jf. figur X. De tre andre områder bevarer status quo. Mens administrationens serviceniveau oplever et fald i tilfredshed i forhold til sidste år.

De studerendes oplevelse af administrationens serviceniveau er under målsætningen på stort set samtlige studier. Den administrative service er en del af den samlede studieoplevelse, og derfor ønsker CBS dette ændret. Men den økonomiske situation betyder, at det må ske inden for meget snævre økonomiske rammer. Der er gennemført en række ændringer i studieadministrationen, men resultatet viser sig endnu ikke i tilstrækkelig grad. Derfor er dialog med og servicering af de studerende fortsat et indsatsområde. Som et blandt en række initiativer kan nævnes, at CBS i det nye år vil forbedre den digitale kommunikation til studerende gennem et mere overskueligt intranet; en såkaldt virtuel student HUB.

FIG. 11: STUDENTERTILFREDSHED 2015



Kilde: CBS' evalueringsenhed, Forretningsudvikling

Note:

Den samlede tilfredshed med CBS er stort set uændret i forhold til sidste år. Det er dog værd at bemærke, at tilfredsheden med administrationen forsat falder. Men tilgængæld øges tilfredsheden med det faglige udbytte.

INTERNATIONAL AKKREDITERING OG RANKING

CBS er akkrediteret både nationalt og internationalt. Mens den nationale akkreditering er et lovkrav, er de internationale akkrediteringer og rankings af stor betydning for CBS' internationale renommé. De giver CBS mulighed for at tiltrække de allerbedste forskere og studerende internationalt.

Fortsat kvalitetssikret med 'Triple Crown'

CBS er akkrediteret af de tre førende akkrediteringsinstitutioner i ver-

den; den amerikanske AACSB, den britiske AMBA og den europæiske EQUIS. De ca. 70 business schools i verden, der har opnået de tre akkrediteringer siges at have opnået 'The Triple Crown'.

I år blev CBS reakkrediteret af EQUIS i en såkaldt Special Reaccreditation Process, som tilbydes skoler, der tre gange i træk har opnået de maksimale fem års akkreditering. Processen fokuserer mindre på egentlig kontrol af kvaliteten, men mere på en fælles drøftelse mellem erfarne reviewers og CBS' ledelse af strategi, aktuelle udfordringer og den fremadrettede

udvikling. Besøget resulterede i en meget positiv review-rapport med stor ros til ledelsen

National institutionsakkreditering

CBS opnåede i år en betinget national akkreditering, idet et enkelt kriterium for fuld akkreditering kun delvis var opfyldt. Både CBS og Akkrediteringsrådet vurderede dog, at der kunne rettes op på dette forhold inden for ét år. CBS indsendte derfor fornyet ansøgning om ubetinget akkreditering i november og afventer i øjeblikket Akkrediteringsrådets indstilling.

Fremgang på en række centrale rankings

Financial Times har ranket CBS' Executive MBA-uddannelsen som nr. 62 i verden. Det er en fremgang på 29 pladser. Også CBS' cand.merc.-uddannelse er rykket op i Financial Times ranking. I år som nr. 32, som er en fremgang på fem pladser.

Corporate Knights 'Better World MBA Ranking' (canadisk tidsskrift) har ranket 'Full time-MBA' for fokus på CSR og responsible management. CBS ligger på en flot tredjeplads ud af 40 programmer. Det er en pæn fremgang i forhold til 2014, hvor CBS lå på en 10. plads ud af 30 programmer. Konkurrencen var også større i år, da Corporate Knights inviterede flere skoler til at deltage, eftersom alle 100 skoler fra Financial Times-rankingen automatisk blev inkluderet - men kun 40 opnåede ranking.

I oktober har Times Higher Education ranket CBS som nr. 88 i verden inden for området Social Science. Det er en pæn placering på et meget bredt fagområde.

TABEL 3: CBS PÅ RANKINGLISTERNE

	2011	2012	2013	2014	2015
Financial Times					
CEMS Master in International Management	2	3	7	5	4
Master in General Management*	38	43	40	37	32
Executive MBA World	76	92	79	91	62
Executive MBA Europe	29	32	27	33	26
European Business Schools	40	39	34	45	
QS Top Business Schools in Europe					
Full-time MBA Europe	11	11	9	12	
QS Business and Management Studies					10
University of Texas at Dallas - Top 100 Business School Research Rankings					
World	94	81	81	76	82
Europe	6	6	6	6	7
Global Green MBA survey - Corporate Knights					
World			10		3
Europe			3		1
Eduniversal					
World	3	3	3	1	
Europe	2	2	2	1	3
Webometrics					
World	5	1	2	2	2
Europe	2	1	1	1	1

Tidligere på året blev CBS af QS ranket på en imponerende 10. plads i verden inden for business and management studies.

Få fald i rankings

CBS er dog også faldet på et par rankings. Eduniversal har i år ranket CBS som nr. tre i Vesteuropa efter London Business School og Insead. Det er to pladser ned i forhold til 2014, men CBS ligger stadig på en 3. plads i Europa. Herudover er CBS faldet på UT Dallas-ranking af business research. CBS er rykket seks pladser ned som nr. 82 i verden, og som nr. syv i Europa.

UDDANNELSE

Stabilt optag, men stigende adgangskvotienter

Igen i år har CBS den uddannelse i landet med den højeste adgangskvotient; International Business er i år steget til 12,3. Dermed sprænger uddannelsen karakterskalaen, der har 12, som højeste karakter. Det kan kun lade sig gøre, fordi de studerende kan gange deres gennemsnit op, hvis de har tre højniveaufag, og/eller hvis de påbegynder deres videregående uddannelse inden for to år efter adgangsgivende ungdomsuddannelse. CBS kunne optage endnu flere dygtige studerende, hvis der var bedre finansiering. Stort set alle bacheloruddannelser på CBS har en stigende adgangskvotient. Den næsthøjeste på CBS (og tredjehøjeste i landet) er International Business and Politics, som har 11,7, mens HA i projektledelse også har et højt snit på 11,3 i 2015. CBS' største bacheloruddannelse, HA Almen, der optog 636 studerende i 2015, er steget fra 8,7 sidste år til 9,1 i 2015.

CBS optager fortsat en stor andel

studerende via kvote 2 ud fra supplerende kriterier til karaktergennemsnittet. Det er blandt andet relevant erhvervs erfaring, udlandsophold og lignende, som kan give unge med knap så høje gennemsnit en mulighed for at blive optaget på CBS.

Fremdrift i fokus

CBS skal reducere den gennemsnitlige studietid med 4,2 måneder sammenlagt frem mod 2020. Ellers koster det dyrt. I år er det lykkedes at få bachelorstuderende XX antal måneder hurtigere igennem. Det går derfor den rette vej, men der er langt til målet. Den gennemsnitlige overskridelse for bacheloruddannelser er 0,6 måneder, mens kandidatuddannelser har gennemsnitlige forsinkelser på 11,6 måneder over normeret studietid. Den primære årsag er, at de studerende særligt i forbindelse med specialeprocessen og valfagssemesteret (3. semester på kandidaten) i mindre grad er en del af et fastlagt undervisningsforløb.

Mere faste rammer for specialefrister

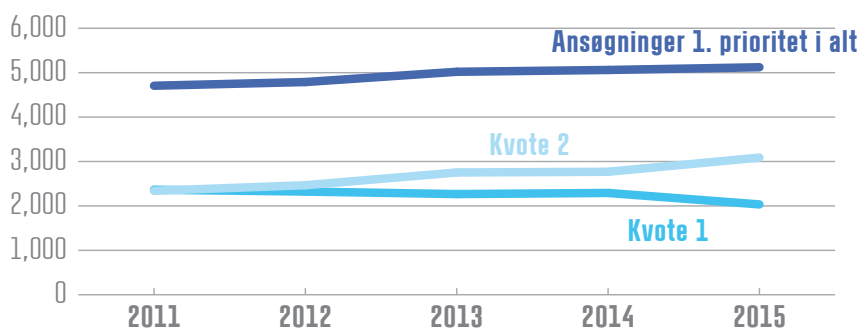
Specialeskrivningen er et af de steder, hvor de studerende bliver forsinkede. For at undgå den forsinkelse er der etableret mere faste rammer for at indgå specialekontrakt. Som noget nyt i år skal alle specialestuderende fremover indlevere kontrakt med angivelse af emne og vejleder senest den 15. december. Frist for aflevering er 15. maj.

Som et led i at give de studerende bedre forudsætninger for at komme i mål med specialet åbnede et nyt Graduate House i år, som er et kandidathus for cand.merc.-studerende. Huset er etableret i det tidligere Hamlet Hospital, som har gennemgået en større ombygning. Med de ekstra kvadratmeter er prioriteret nye læsepladser til de studerende og bedre faciliteter til både undervisning og gruppearbejde.

Stort udbud af digitale læringsværktøjer

I dag er der stort fokus på, at de stu-

FIG. 12: 1. PRIORITETSANSØGNINGER TIL BACHELOR FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet

En stadig større andel af ansøgerne til CBS' bacheloruddannelser søger gennem kvote 2. Ansøgere med internationale eksamener skal søges gennem kvote 2.

Note:

derende både skal uddannes gennem online- og 'on campus'-undervisning. Online undervisning og det såkaldte 'blended learning' er et strategisk fokusområde for CBS. I 2015 er der udviklet 41 kurser i alt. Målet er ifølge udviklingskontrakten at fordoble antallet af online kurser, så CBS kan tilbyde minimum 60 kurser i 2017. Online undervisning er et fokusområde af flere årsager. Dels er der en kvalitetsmæssig fordel i aktiverende og varierende undervisningsformer, dels giver det gode muligheder for at tilrettelægge mere fleksible studieforløb for den enkelte studerende.

CBS Teaching and Learning, der udvikler de digitale kurser, har i år un-

dersøgt erfaringerne med online-undervisning på CBS. Grundlaget var primært studenterevalueringer af tre online kurser. Konklusionerne er sammenfattet i rapporten "Fully online courses at CBS – early experiences". Rapporten viser, at de studerende sætter stor pris på onlinekurserne og særligt på den fleksibilitet, de giver dem i forhold til at tilrettelægge en studieplan. Rapporten viser også, at der dog er brug for mere fokus på, hvordan man faciliterer gruppearbejde i forbindelse med onlinekurser.

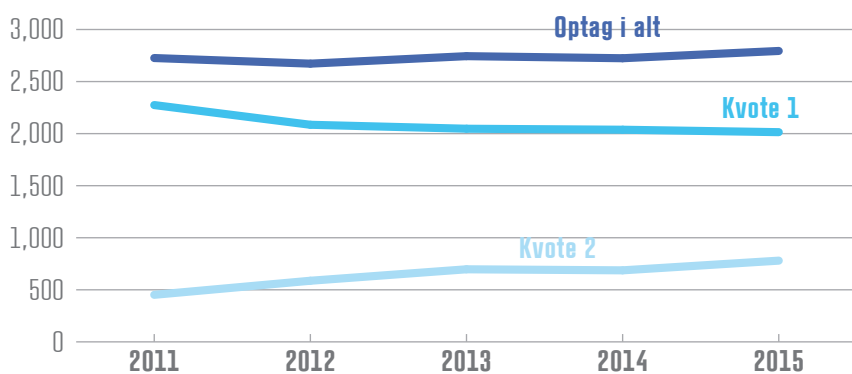
CBS er ved at udvikle mulighederne for i højere grad at integrere onlinekurser, de såkaldte MOOCs (Massive Open Online Courses), i undervisningen. Lige nu udbyder CBS tre MOOCs via platformen Coursera.

Det er bl.a. kurserne "Social Entrepreneurship" og "An Introduction to Consumer Neuroscience & Neuromarketing". Samtidig afprøver CBS nye muligheder for anvendelsen af MOOCs til at brande CBS på det internationale uddannelsesmarked, men også som tilbud til alumner og som forberedende kurser før deltagelse i undervisning på CBS.

Innovativ undervisningsform i CBS Studio er en succes

I august 2015 overtog Teaching & Learning CBS Studio, som er et eksperimentende undervisningsmiljø, hvor studerende arbejder problem- og projektorienteret i et fleksibelt studie-

FIG. 13: BACHELOROPTAG FORDELT PÅ KVOTE 1 OG 2

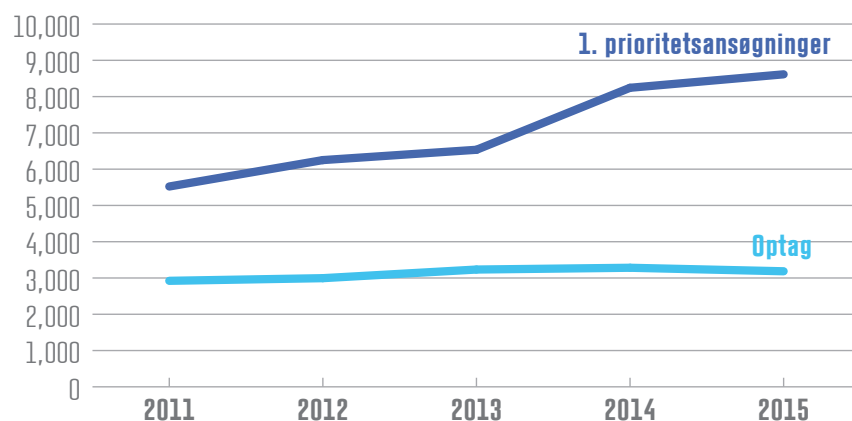


Kilde: STADS via Targit

I 2015 blev mere end 25 pct. af de bachelorstuderende optaget via kvote 2.

Note:

FIG. 14: ANSØGNINGER (1. PRIORITET) OG OPTAG TIL KANDIDATUDDANNELSER



Kilde: CBS Admission og STADS via Targit

Antallet af 1. prioritetsansøgninger til kandidatuddannelserne er steget gennem de sidste 5 år. Dette betyder, at hvor det i 2011 var over halvdelen af 1. prioritetsansøgerne, som blev optaget, er det i 2015 kun godt en tredjedel, som er blevet optaget.

Note:

miljø, der er designet til at understøtte innovative processer. CBS' ambassadørkorps for god undervisning er blevet introduceret til Studio-pædagogikken og de fysiske rammer med henblik på at udbrede anvendelsen af Studio på CBS.

Initiativer til at fastholde førsteårsstuderende

I foråret 2015 blev et projekt for kompetenceudvikling af undervisere, der har førsteårsstuderende, lanceret. Formålet med projektet er bedre fastholdelse og fremdrift for studerende på første år. Deltagere i projektet er undervisere fra to hold på HA Almen, som, gennem tre workshops samt supervision af deres undervisning, har fået viden og konkrete ideer til undervisningen af førsteårsstuderende. Resultaterne fra projektet vil blive sammenholdt med øvrige hold på HA Almen for at undersøge, hvad der virker.

Rekord optag af internationale ansøgere

Afsnit på vej om internationale studerende.

Efter- og videreuddannelser

Tekst på vej om, hvordan det overordnet går på efteruddannelsesområdet.

Ny HD-linje

CBS er landets største udbyder af HD-uddannelsen. HD 1. del kan tages enten som et klassisk on campus tilbud med undervisning på hverdagsaftener eller i weekender, eller den kan nu også tages som online-tilbud. CBS har tilpasset udbuddet af HD 1. del ved at udbyde et HD 1. del-forløb i en meget fleksibel, modulbaseret form, hvor de studerende frit fra fag til fag kan vælge den leveranceform, der passer bedst til deres situation (hverdag, weekend, on campus eller online). Derudover kan de studerende starte på det tidspunkt af året, der passer dem bedst.

I 2015 blev en ny engelsksproget linje HD i Innovation Management godkendt af styrelsen. Uddannelsen bliver udbudt fra september 2016. Det samlede optag på HD-uddannelsen (både 1. del og de 8 specialiseringer) var i år højere end i 2014. CBS har især oplevet en stigning i enkeltfagsstuderende, hvilket vil sige studerende, der ikke indskrives sig på hele uddannelsen, men vælger enkelte fag.

MBA-uddannelserne

Som den førende udbyder af MBA-uddannelser i Norden (målt på antal uddannelser, studerende og rankings) er CBS hele tiden fokuseret på at vedligeholde og styrke den position. I år lancerede CBS en Global Executive

MBA med undervisning på fire kontinenter; Asien, Afrika, Europa og USA.

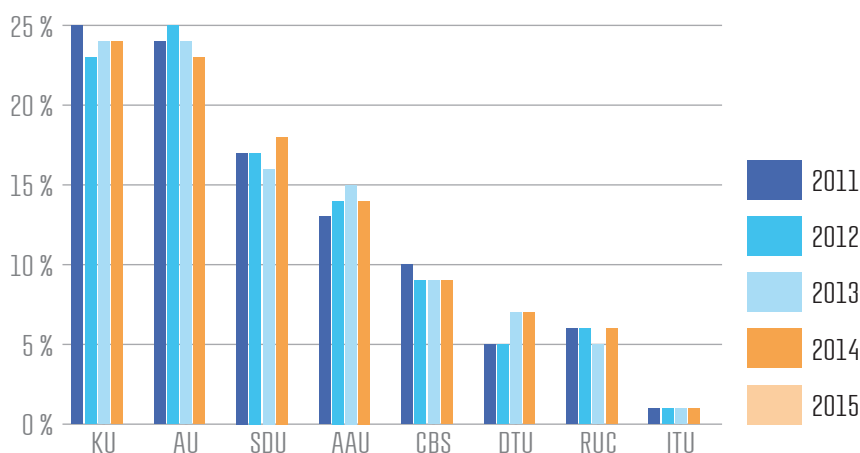
'Executive MBA' havde i februar 2015 med ca. 35 studerende et rekordoptag i forhold til de senere år, ligesom den maritime MBA-uddannelse optog næsten 50 studerende i år, hvilket er rekord for uddannelsen og vidner om en særdeles stærk position for CBS på markedet.

CBS' full time MBA-uddannelse optog ca. 40 studerende i september 2015 med 22 forskellige nationaliteter. Der skal fremover sættes på en fortsat styrkelse af career services til studerende og dimittender samt en styrket international profilering.

Masteruddannelser i udvikling

CBS Masters' har ca. 800 studerende fordelt på tre lederudviklingsprogrammer og ét program for skattespecialister. De to offentlige lederprogrammer (Master in Public Governance og Public Administration) har, samlet set, et stabilt optag af studerende. Begge uddannelser oplever en stigende interesse for partnerskaber med myndigheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner. Master of Management Development havde i 2015 det hidtil største optag, hvilket er et udtryk for programmets solide markedsposition som et specialiseret lederudviklingsprogram.

FIG. 15: BACHELOROPTAG PR. UNIVERSITET I PCT. AF SAMLEDE BACHELOROPTAG



Kilde: Danske Universiteter

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

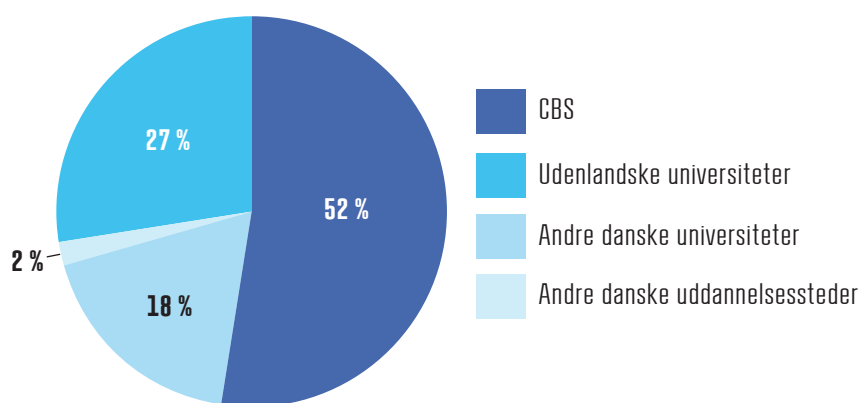
Master i Skat oplever en stigende interesse for uddannelsen, også fra nye sektorer. Programmet har i 2015 gennemført et udviklingsarbejde, som gør det væsentligt nemmere at søge om meritoverførsel af studiepoint fra og til lignende uddannelser, hvilket har været efterspurgt fra SKAT.

Stærkere relation til alumner

Et strategisk fokusområde for efter-/videreuddannelsesområdet har været at styrke kontakten til tidligere studerende, de såkaldte alumner. Der er blevet faciliteret faglige netværk med tidligere HD- og Master-studerende ved at afholde forskellige

alumni-events med fagligt relevante oplægsholdere fra ind- og udland, der opdaterer alumnerne på den nyeste forskning inde for deres fagområde. I CBS MBA Alumni Society har man afholdt en årlig MBA Alumni Day med fokus på entrepreneurship. Herudover er der afholdt månedlige events med foredragsholdere som bl.a. professor Steen Thomsen, lektor Mogens Bjerre, professor Morten Sørensen, CEO Claus Bretton-Meyer, CEO Jimmy Maymann og erhvervpsykolog Merete Wedell-Wedellsborg.

FIG. 16: KANDIDATSTUDERENDES BAGGRUND 2014

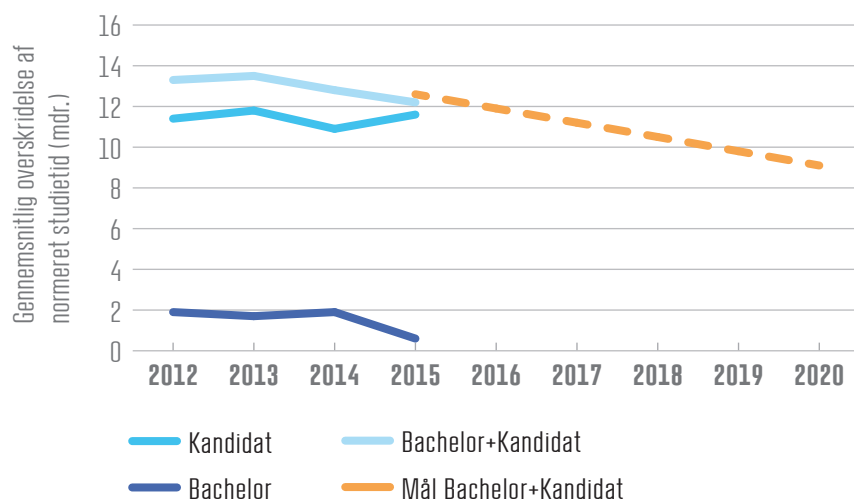


Kilde: CBS Admission via Targit

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

FIG. 17: GENNEMSNITLIG OVERSKRIDELSE AF NORMERET STUDIETID



Kilde: Uddannelsesministeriet

CBS skal reducere den gennemsnitlige overskridelse af den normerede studietid på sine uddannelser med 4,2 mdr. i perioden 2015-2020, svarende til 0,7 mdr. pr. år. I 2015 overopfyldte CBS reduktionskravet med 0,4 mdr. Bacheloruddannelserne har generelt en forholdsvis lille overskridelse af den normerede studietid, mens kandidatuddannelserne har en gennemsnitlig overskridelse på over 11 mdr. 2015.

Note:

OVERSIGT OVER UDDANNELSER

ERHVERVSØKONOMISK BACHELOR

HA - almen erhvervsøkonomi
 HA(fil.) erhvervsøkonomi - filosofi
 HA(it.) - erhvervsøkonomi - informationsteknologi
 HA(jur.) - erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 HA(kom.) - erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 HA(mat.) - erhvervsøkonomi - matematik
 HA(psyk.) - erhvervsøkonomi - psykologi
 HA (pro.) - erhvervsøkonomi og projektledelse
 BSc in International Business
 BSc in Business Administration and Service Management
 BSc in Business Administration and Sociology
 BSc in International Business and Politics
 BSc in Business, Language and Culture
 BSc in Business, Asian Language and Culture
 BSc in International Shipping and Trade

ERHVERVSHUMANISTISK BACHELOR

BA i Europæisk Business
 BA i Interkulturel Markedskommunikation
 BA i Engelsk og Organisationskommunikation
 BA in Information Management

ERHVERVSØK. OG SAMF. VIDENSKABELIG KANDIDAT

Cand.merc./MSc in Economics and Business Administration - 14 linjer
 Cand.soc. i Human Resource Management
 Cand.soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse
 MSocSc in Management of Creative Business Processes
 MSocSc in Organisational Innovation and Entrepreneurship
 MSocSc in Service Management
 MSocSc in Public Management and Social Development (udbydes på SDC – campus i Beijing)
 Cand.merc.aud. revisorkandidat
 Cand.merc.(jur.) erhvervsøkonomi - erhvervsjura
 Cand.merc.(kom.) erhvervsøkonomi - virksomhedskommunikation
 Cand.merc.(mat.) erhvervsøkonomi - matematik

Cand.merc.(psyk.) erhvervsøkonomi - psykologi
 MSc in Business, Language and Culture - 2 linjer
 MSc in International Business and Politics
 MSc in Business Administration and Information Systems – tre profiler
 MSc in Advanced Economics and Finance (elite master programme)
 CEMS - Master's in International Management
 MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship
 MSc in Business Administration and Philosophy

ERHVERVSHUMANISTISK KANDIDAT

Cand.ling.merc. i Erhvervssprog og International Erhvervs-kommunikation
 – tre profiler
 MA in International Business Communication - Multicultural Communication in Organizations

VIDERE- OG EFTERUDDANNELSE

Full-time MBA
 Executive MBA
 Flexible Executive MBA
 Executive MBA in Shipping & Logistics
 Master of Public Governance
 Master of Public Administration
 Master of Management Development
 Master i Skat
 Master in Leadership and Innovation in Complex Systems
 HD 1. del
 HD 2. del, Finansiering
 HD 2. del, Finansiell Rådgivning
 HD 2. del, International Business
 HD 2. del, Marketing Management
 HD 2. del, Organisation og Ledelse
 HD 2. del, Regnskab og Økonomistyring
 HD 2. del, Supply Chain Management
 HD 2. del, Økonomistyring og Procesledelse

UDDANNELSER UNDER AFVIKLING

BA i International Virksomhedskom

FORSKNING

Udsigt til færre videnskabelige medarbejdere

Antallet af videnskabelige medarbejdere på CBS i år er det samme som i 2014 (figur 18). Besparelsesrunden i 2015 får først konsekvenser næste år, hvor fratrædelsesordninger og pension begynder at træde i kraft. Tilpasningen til den økonomiske situation vil få alvor kunne mærkes fra 2017, hvor der vil ske et markant fald i antallet af videnskabelige medarbejdere.

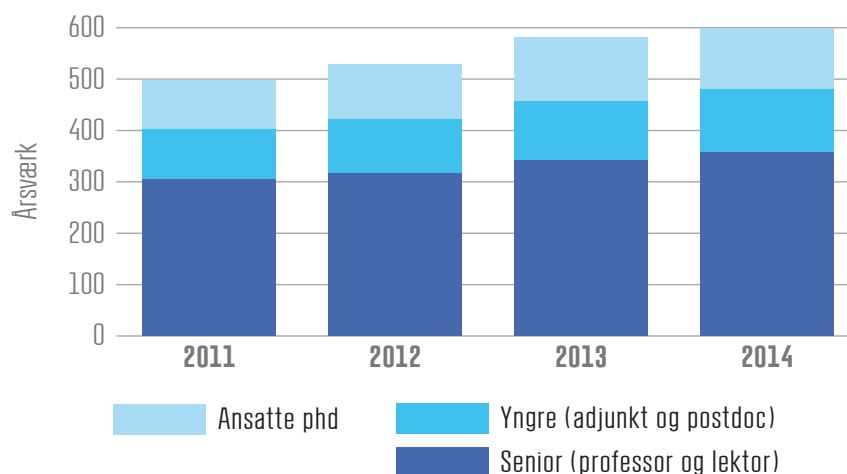
Talentudvikling i fokus

Det gør det endnu vigtigere for CBS at øge fokus på talentudvikling, så CBS kan fastholde sin position med attraktive forskningsmiljøer og med uddannelser som efterspørges af studerende og aftagere. Der er sat flere initiativer i værk, som skal sikre, at de nuværende forskere har optimale rammer at arbejde og udvikle sig i. Et treårigt mentornetværk, der matcher senior- og juniorforskere på tværs af institutter, er positivt evalueret og fortsætter i 2016. Et nyt forskningsleder kursus for yngre lektorer er også positivt evalueret og fortsætter med fokus på udfordringer i skiftet fra junior til fastansat forsker. Begge tiltag bliver en integreret del af CBS' talentudviklingsstrategi.

Stigende internationalisering

Internationalisering i medarbejderstaben er et centralt element i CBS' strategi om at skabe et internationalt førende forsknings- og uddannelsesmiljø. Den massive rekrutteringsindsats i perioden 2011 til 2014 har muliggjort en øget internationalisering af forskerstabten. Fra 2010 er andelen af videnskabelige medarbejdere med

FIG. 18: SAMMENSÆTNING AF VIP-ÅRSVÆRK

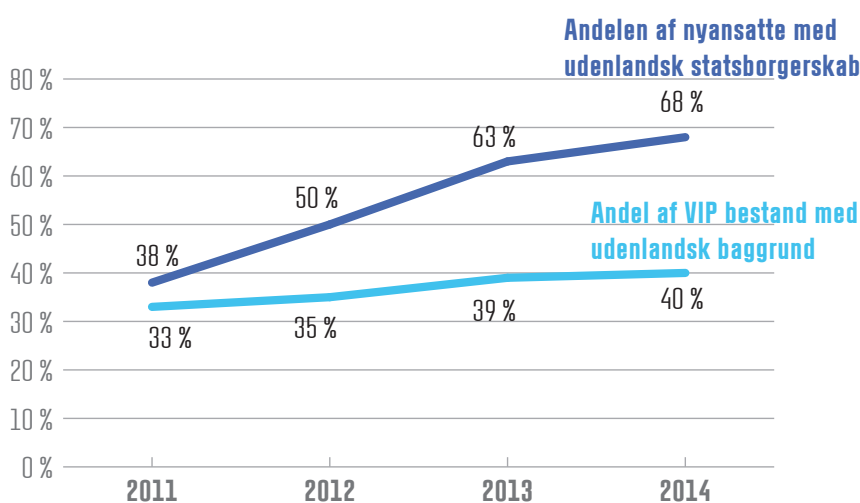


Kilde: SLS via Targit

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

FIG. 19: ANDELEN AF NYANSATTE VIP'ER MED UDENLANDSK BAGGRUND



Kilde: UNI-C & SLS via Targit

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

udenlandsk statsborgerskab steget fra 30 pct. til 40 pct. Antallet af nyansatte forskere med en ikke-dansk ph.d.-grad var 68 pct. i 2015. Begge dele bidrager til at øge CBS' internationale netværk, og har stor betydning for det internationale samarbejde om forskning og uddannelse.

Fokus på ledelse af kønsdiversitet og talentudvikling

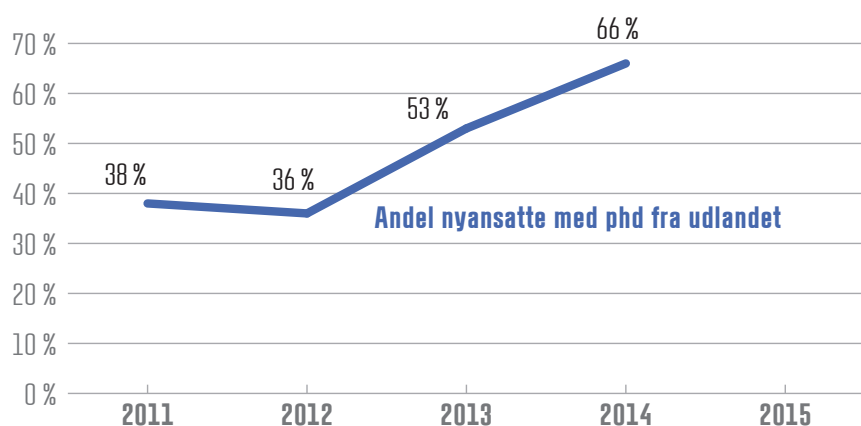
CBS arbejder også strategisk for at øge kønsdiversiteten. Fordelingen af mænd og kvinder i lektorgruppen er steget fra 35 pct. i 2009 til 41 pct. i 2015. Men det er fortsat en udfordring at ændre kønsbalancen i professorgruppen, hvor andelen af kvinder er faldet til 13 pct. i 2015.

Heller ikke forskningsverdenen har råd til at lade de kvindelige talenter gå til spilde. Derfor vil CBS gennem øget ledelsesfokus og fortsat lederudvikling arbejde for en mere inkluderende virksomhedskultur, der kan rumme kønsdiversitet og bredere mangfoldighed. Der er i 2015 gennemført interview med alle institutledere om deres praksis i forhold til at lede og udvikle deres forskerkolleger. Projektet afrapporteres og analyseres i 2016. Ledelsen ønsker at skabe dialog og erfaringsudveksling om forskertalentudvikling for begge køn. Tiltag er større gennemsigtighed om kriterier for at avancere til de højere karrieretrin, en fornyet drøftelse af den kønsopdelte lønstatistik og gennemgang MUS-konceptet i et mangfoldighedsperspektiv.

Ph.d-strategi skal sikre mere formaliseret forskeruddannelse

I forlængelse af den internationale evaluering af forskeruddannelsen har CBS i 2015 formuleret en strategi og tilhørende handlingsplan for ph.d.-området. Der er internt igangsat en fornyet strategisk dialog om de involverede aktørers rolle i uddannelsen af næste generation af forskere, herunder optimering af opstart af hvert unikke ph.d.-projekt, CBS' udbud af ph.d.-kursuser og forventningsafstemning mellem leder, vejleder

FIGUR 20: ANDEL NYREKRUTTEREDE MED EN PH.D.-GRAD FRA UDLANDET

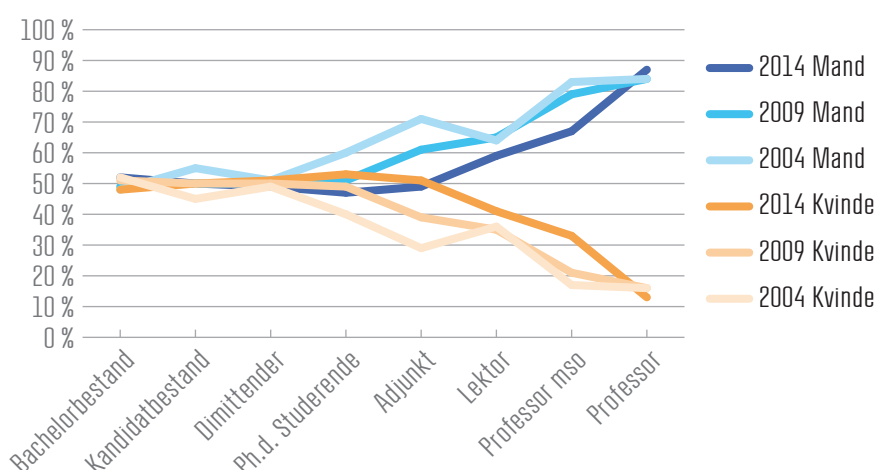


Kilde: UNI-C

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

FIG. 21: UDVIKLING I KØNSFORDELINGEN PÅ CBS, 2004-2014



Kilde: ISOLA og CBS' studieadministrative system (STADS, Sparc)

Figuren viser, at andelen af kvinder og mænd er nogenlunde lige blandt studerende, dimittender og ph.d-studerende på CBS, mens andelen af kvinder reduceres i takt med den generelle stigning i stillingsstrukturen for VIP. Denne kønsforskel udlignes noget i perioden 2004-2014 for alle stillingskategorier, bortset fra professorkategorien hvor andelen af kvinder er lavere i 2014 end i 2004 og 2009.

Note: Antal er målt i headcount

og ph.d.-studerende. Ambitionen er naturligvis fortsat at sikre en forskeruddannelse på højeste niveau gennem innovation og løbende justering af praksis.

Flere bevillinger fra private, færre offentlige midler

Konkurrencen om at tiltrække eksterne midler er skærpet både nationalt og internationalt. Det er derfor meget tilfredsstillende at kunne fastslå, at CBS fastholder et højt succesniveau, hvor hver tredje ansøgning ender med en bevilling. Det tal dækker dog over store forskelle. Bevillingstilsagn fra de nationale private bevillingskilder og EU er stigende. Mens bevillingstilsagn fra de danske offentlige programmer er faldende. CBS' administrative støtte til forskernes ansøgningsarbejde målrettes fremover primært forskere og forskningsområder, der understøtter CBS' forskningsstrategi om opbygning af stærke forskningsmiljøer af høj international kvalitet med kritisk masse.

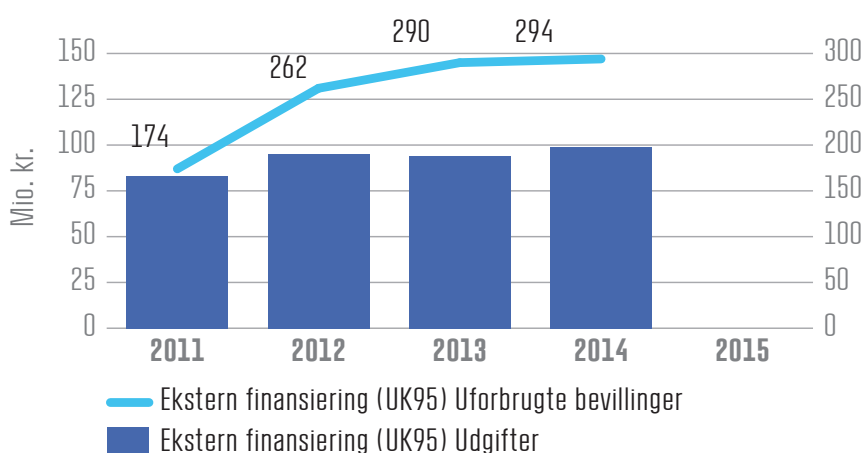
Herudover har CBS i 2015 set en stigning i indtægterne for eksterne midler til forskning i forhold til 2014. Det betyder, at CBS er blevet bedre til at forbruge de eksterne midler.

CBS' deltagelse i EU's forskningsprogrammer

På trods af det høje antal ansøginger til EU's forskningsprogram (Horizon2020), har CBS i 2015 haft tilfredsstillende succes: tre koordinatorprojekter og fire partnerprojekter til en samlet bevillingssum på 28 millioner kroner i 2014-2015. CBS' deltagelse i rammeprogrammet spænder fagligt bredt. Bevillingerne er givet inden for delprogrammerne 'Excellent Science', 'Industrial Leadership' og 'Societal Challenges'.

Under Societal Challenge-programmet "Europe in a Changing World" er CBS, som det eneste danske universitet, bevilget et koordinatorprojekt. Bevillingen på 6,3 MDKK er givet til projektet ENLIGHTEN: European Legitimacy in Governing through Hard Times: the Role of European Networks. CBS er herudover partner

FIG. 22: EKSTERN FINANSIERING: FORBRUG OG ENDNU IKKE ANVENDTE BEVILLINGER

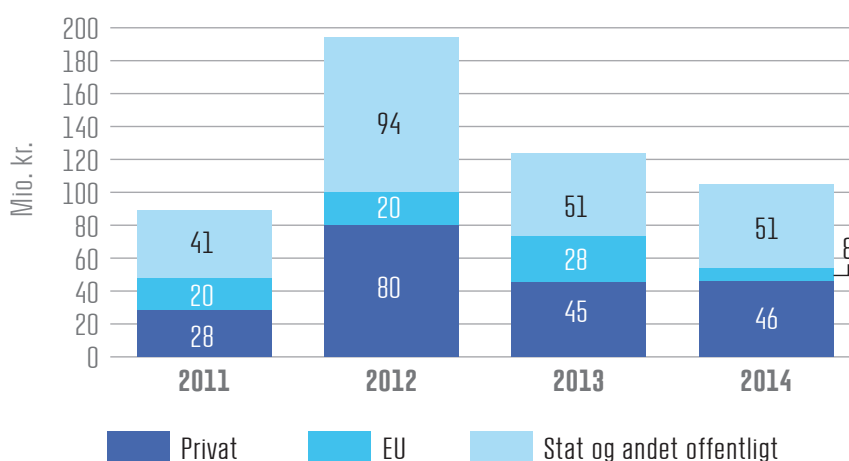


Kilde: Navision via Targit

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

FIG. 23: BEVILLINGSTILSAGN TIL EKSTERNT FINANSIEREDE PROJEKTER

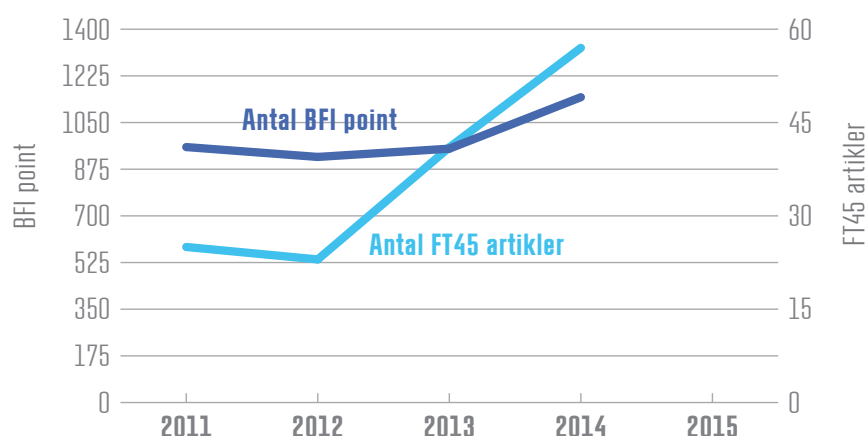


Kilde: Navision Sag

OPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

FIG. 24 UDVIKLINGEN I PUBLIKATIONSPOINT SAMMENHOLDT MED UDVIKLINGEN I FT45 PUBLIKATIONER



FOPDATERES JANUAR/FEBRUAR

Note:

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet og Pure data via Targit

i to projekter med deltagelse af forskere fra hhv. IOA og ICM.

Fra Excellence-programmet har CBS modtaget et prestigefyldt ERC Starting Grants på 11 millioner kroner til projektet RDRECON: Risky Decisions: Revealing Economic Behaviour. Dermed er CBS vært for fire ERC-bevillinger.

Eksempler på større privatfinansierede projekter

CBS har i 2015 formået at fastholde en høj succesrate fra private kilder (opdateres). CBS har satset på meget fokuserede ansøgningsprocesser og styrket indledende dialog med de eksterne parter. Bevillingerne afspejler et tættere samarbejde med private aktører. Et samarbejde der flugter med CBS' strategiske satsning på styrkede relationer til det danske samfund.

Som eksempler herpå kan nævnes de to store bevillinger fra Industriens Fond inden for Big Data, nemlig projekterne: "Big Social Data Analytics", "Fra Big Data til Big Business" samt bevillinger fra den finansielle sektor til projektet "Det finansielle Danmark", INT.

Otto Mønstedts Fond har bevilget fire gæsteforskningsprofessorater til CBS. Bevilningen er gået til professor John B. Robinson, University of British Co-

lumbia der tilknyttes ICM; professor James Tybout, Penn State University, der tilknyttes ECON; professor Carsten Sørensen, The London School of Economics and Political Science, der tilknyttes ITM, og professor Alan Pilkington, Westminster Business School, der tilknyttes OM.

Impact af CBS' forskning

Der er styrket politisk interesse for fokus på den samfundsmæssige betydning af CBS' forskning. Flere bevilningsgiverne og det omkringliggende samfund har fokus på tydeligere "value for money" og vil vide, hvordan forskningen bidrager. Følgende er eksempler på CBS' forskning med impact. CBS Competitiveness Platform gennemfører pt. et fireårigt anvendt forskningsprojekt om "Servitization: Driving Competitiveness through Servitization", som Industriens Fond har støttet. Servitization handler om, hvordan produktionsvirksomheder kan udvide deres forretning først og fremmest med service, men derefter også ved at sælge ikke kun produktet, men også dets funktion for i sidste ende at blive en partner, der tager ansvaret for og bærer en del af kunde-virksomhedens processer. Dette fører til øget konkurrenceevne med tættere og længerevarende kunderelationer og bedre økonomi. En interaktiv kortlægning af danske

virksomheders færdigheder og evner til servitization er også en del af projektet, mens praktiske værktøjer til virksomheder er en del af resultaterne. Til undervisning udvikles moduler om servitization i kurser fra bachelor-niveau til executive-programmer.

Projekt 'Crowd Dynamics in Financial Markets' er et treårigt forskningsprojekt finansieret via forskningsrådenes Sapere Aude-program. Formålet er at undersøge, hvordan, hvorfor og med hvilke konsekvenser forestillinger om grupper udnyttes til bedre at forstå og handle på de finansielle markeder. Forskningen har produceret flere artikler i førende tidsskrifter og teamet har organiseret en lang række arrangementer. Blandt andet et stort endags symposium om højfrekvenshandel, der tager sigte på den finansielle sektor, hvor 115 personer, primært fra danske banker og finansielle institutioner, men også praktikere fra Norge og Sverige deltog. Der har været en stor interesse for projektet og dets resultater er rapporteret i medierne i Danmark og i udlandet (Bloomberg nyheder). Forskerne er desuden blevet inviteret til at præsentere deres resultater for en af de vigtigste amerikanske tilsynsmyndigheder; the Commodity Futures Trading Commission i Washington DC, samt flere for danske pengeinstitutter. Invitationer som disse afspejler behovet for både lovgivere og finansielle institutioner til bedre

at forstå f.eks. højfrekvente handel med henblik på enten at nå frem til en mere hensigtsmæssig regulering af de finansielle markeder eller udvikle redskaber til at sikre investeringer mod hurtigere markedsdeltagere.

Flere CBS-publikationer i anerkendte tidsskrifter

Generelt gælder for sektoren at antallet af registrerende BFI-publikationer fra universitetsforskere er stigende. CBS forskere publicerer mere målrettet i tidsskrifter af høj kvalitet. Det er et udtryk for, at kvaliteten af CBS' forskning er internationalt anerkendt. CBS publicerer fortsat mere i både FT45-publikationer og i BFI-udløsende publikationer, heraf er andelen i de 20 pct. bedste tidsskrifter igen stigende (2014-publikationer).

OVERSIGT OVER INSTITUTTER

Institut for Afsætningsøkonomi (AØ)

Instituttet beskæftiger sig med marketing management og har følgende forskningsområder: B2B marketing, detailhandel, forbru- geradfærd (herunder neuroscience and decisionmaking), marketing, branding, strategi og markeds- orienteret ledelse.

Institut for Finansiering (FI)

Instituttet fokuserer på finansielle problemstillinger inden for bl.a. virksomhedens finansiering og finansielle struktur, finansielle frikti- oner, de finansielle markeders prisdannel- se, alternative ejerformer, pensions- og privatøkonomi, in- ternationale finansielle markeder og corporate governance.

Institut for Innovation og Organisationsøkonomi (INO)

Instituttet forsker og underviser i innovation og entreprenør- skab. Forskningen strækker sig fra stor-skala analyser af ek- sempelvis virksomheders anvendelse af eksterne videnkil- der eller iværksæt- tervirksomheders overlevelseschancer til udvikling af konkrete værktøjer til innovationprocesser. Forskningen rummer typisk et element af økonomisk or- ganisering, dvs. hvordan innovation eller entreprenørskab spiller sammen med den måde, virksomheder er organiseret eller, hvordan brancher og værdikæder er struktureret. Som eksempel kan nævnes undersøgelser af arbejdsdelingen mellem universiteter, biotech-firmaer og medicinalprodu- center ved udviklingen af nye lægemidler.

Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse (IKL)

Instituttet er et tværvidenskabeligt forskningsmiljø med fokus på relationen mellem virksomhed og samfund i en globaliseret verden samt på, hvordan globaliseringen for- andrer og udfordrer ledelse, organisation og styring. Cen- trale forskningsområder er desuden virksomhedens sociale ansvar og privatsektorens rolle og udvikling i vækst- og udviklingsøkonomier. På tværs af perspektiver og tema- tikker vises kultur, kommunikation og kontekst særlig op- mærksomhed.

Department of International Business Communication (IBC)

Instituttet fokuserer på de problemstillinger, der knytter sig til den professionelle kommunikation i organisationer. Det gælder bl.a. de udfordringer, der ligger i den rolle, sproget

spiller i den intersproglige og interkulturelle kommunika- tion, i den rolle sprog- og kulturkompetencer spiller i orga- nisationer, og den betydning sprog og kultur har i kommu- nikationsteknologien. Endeligt gælder det den betydning sprogundervisningens form og struktur har for indlæringen af sprog-, kultur- og kommunikationsfærdigheder.

Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse (INT)

Instituttet forsker inden for international virksomhedsledel- se (International Business) og selskabsledelse i et internati- onalt perspektiv (Corporate Governance) samt fritids-, kul- tur- og tu- rismevirksomhed. Instituttet forsker også i nye vækstøkonomier (Emerging Markets) herunder Østeuropa, Rusland, Indien og Kina med særlig vægt på Asienområ- destudier.

Institut for It-ledelse (ITM)

Instituttets medarbejdere forsker og underviser inden for krydsfeltet mellem it og forretning. Særligt fokus på 'social media manage- ment', det kontantløse samfund, Internet of Things, Open Big Data og it i virksomhedssammenlæg- ninger.

Department of Management, Politics and Philosophy (MPP)

Instituttets kerneområder er offentlig og politisk ledelse, ledelses- filosofi, virksomhedshistorie, generel ledelse, stra- tegi, innovation og entrepreneurship. Det er ambitionen at styrke og udvikle tvær- disciplinær forskning og undervis- ning i krydsfeltet mellem på den ene side erhvervsøkonomi og på den anden samfundsvidenskab og humaniora.

Økonomisk Institut (ECON)

Instituttet beskæftiger sig med forskning med klar virk- somhedsre- levans, men prioriterer også forskning i mere samfundsøkonomiske emner. Forskningen berører bl.a. globaliseringens betydning for erhvervslivet, regeringens fastlæggelse af den økonomiske politik, valutamarkedernes reaktion på renteændringer og virksomhedernes ageren på markederne.

Institut for Organisation (IOA)

Instituttet fokuserer på organiseringsprocesser og deres

konse- kvenser inden for private, offentlige og frivillige organisationer. Forskningen og undervisningen stiller skarpt på blandt andet strategi, HRM, forandring og ledelse. Forskerne udvikler og justerer organisationsteorier og metoder til organisationsanalyse gennem empiriske studier og inddragelse af bredere samfunds- faglige perspektiver, såsom sociologi, antropologi og psykologi. Igennem samarbejde med mange typer organisationer og sektorer bringer forskerne deres viden i spil med konkrete ledelsesmæssige udfordringer og dilemmaer.

Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ)

Instituttet forsker og underviser i virksomheders erhvervs- økonomiske problemstillinger i et organisatorisk perspektiv. Fokus er på at forklare de ledelsesteknologier, som virksomheder har brug for til at skabe innovation, tilrettelægge produktion, samarbejde med andre virksomheder og styre deres økonomi.

Institut for Regnskab og Revision (RR)

Instituttets forskning og uddannelse er delt op i tre hovedområder: eksternt regnskab, økonomistyring og revision i den private og offentlige sektor.

Juridisk Institut (JUR)

Instituttets forskning fokuserer på erhvervsretten ud fra et sam- funds- og virksomhedsperspektiv. Forskningen tager udgangspunkt i erhvervslivets rammevilkår internationalt og nationalt på baggrund af globaliseringen. Fokus er derfor på indholdet af og samspillet mellem international ret, EU-ret og dansk ret.

Institut for Strategi og Globalisering (SMG)

Instituttet beskæftiger sig med forskning i virksomheders strategiske adfærd og planlægning i en globaliseret verden. Fokus er på videnledelse, strategi, strategisk iværksætteri, offshoring samt outsourcing og multinational organisering.

Department of Business and Politics (DBP)

Instituttet forsker i de institutionelle udfordringer, som samspillet mellem erhvervsliv og politik i stigende grad stiller samfundet over- for. Med baggrund i teorier om international og komparativ politisk økonomi og sociologi forskes der bl.a. i temaer som teknologi og innovation, finansiell regulering, institutionel konkurrenceevne, relationer mellem civilsamfund og erhvervsliv, offentlig-private partnerskaber, samt europæisk og global governance.

CAMPUS

CBS har flere udviklingsprojekter på tegnebrættet. Hvor fokus de foregående år har været på at tilføje undervisningslokaler og studiefaciliteter af høj kvalitet, er fokus i de kommende år ligeså meget på at skabe rum til helt nye innovative tiltag.

Udvidelse af campus

Der er store muligheder i at udvide CBS' campus. CBS arbejder på en vision om at skabe et centrum for entreprenørskab og innovation ved at designe nye bygninger og undervisningsmetoder, der skaber de helt rette forhold. På det fysiske plan gjorde arkitektvirksomheden C.F.Møller potentialet klart, da de sidste år tegnede en campusudvidelse, som både indtænkte parkmiljø, to nye pladser og nye bygninger med et væld af muligheder. Der arbejdes på højtryk med at finde ekstern finansiering til forvandlingen af campus, og det vil fortsætte ind i 2016, hvor relevante fonde vil modtage en udførlig vision for udvidelsen. Sideløbende vil der blive udarbejdet en lokalplan - et arbejde der støttes af Realdania.

Graduate House

I september fik CBS' kandidatstuderende bedre forhold at studere under. CBS åbnede dørene til en nyrenoveret bygning på Frederiksberg, Graduate House, der leverer moderne undervisningsformer. Der er taget højde for fleksible undervisningslokaler med skærme på væggene og mulighed for at rykke rundt på møblerne, når de studerende skal arbejde i grupper. Det er det tidligere Hamlet hospital på Frederiksberg, der nu er omdannet til Graduate House, som også indeholder en student hub og 24-timers adgang til studiepladser med selvbetjent kantine.

Student & Innovation House

De studerende er i fuld gang med at rejse midler til et såkaldt Student & Innovation House, som skal etableres på Frederiksbergs tidligere politigård på Howitzvej. CBS har købt politigården, men den kræver en større renovering, før den kan tages i brug. De studerende har allerede modtaget 19,5 millioner kr. fra Villum Fonden, 19,5 millioner kr. fra Nordeafonden, 5 millioner kr. fra Knud Højgaard Fond og 0,5 millioner kr. fra Weimands fond. Nu mangler de at indhente de resterende ca. 13 millioner kr. før ombygning og renovering kan gå i gang.

Cykelparkering

Både Frederiksberg Centret, Frederiksberg Gymnasium og CBS oplever store udfordringer med cykler, der spærrer fortove og veje på Solbjerg Plads i mangel på parkeringspladser. CBS er derfor sammen med Frederiksberg Kommune ved at søge midler til at udvikle innovative cykelparkeringssløsninger. Der er allerede modtaget 4 mio. kr. fra Transportministeriet. Der søges private donationer til at dække resten (6 millioner kr.) af projektkomkostningerne.

Entreprenørskabskollegium

CBS er gået sammen med KU SCIENCE og KADK om at udvikle et koncept for et såkaldt Entreprenørskabskollegium, som skal huse studerende fra alle tre institutioner. Ideen er udsprunget af to forhold. Studerende på Frederiksberg har svært ved at finde bolig. Og samfundet har brug for flere innovative og entreprenante tiltag, hvis Danmark skal bevare sin velfærd. Ved at skabe et kollegium med billige boliger og med et særligt fokus på, at de studerende skal inspi-

res til at få ideer og potentielt starte virksomheder sammen, kan de to samfundsudfordringer imødekommes på en gang. Konceptet er udviklet i samarbejde med arkitekter og etnologer og er formidlet i en fondsansøgning, som blev sendt frem til relevante fonde i oktober.

Erhvervsøkonomiske laboratorier på vej

Testlokaler med nye møbelopstillinger blev indrettet i slutningen af 2015 i Dalgas Have. I foråret 2016 er det planen at etablere nye IKT-lokaler, som et forsøg på at lave 'erhvervsøkonomiske laboratorier'. IT kan benyttes i selve undervisningssituationen, når CBS opretter den første version af det 'grænseløse rum'. Hermed går CBS skridtet videre fra blended learning og massive open online courses (MOOCs), som udbydes til alle videbegærlige, digitale verdensborgere via en undervisningsportal.

(Evt. billeder fra de forskellige projekter)

FORMIDLING

Synliggørelse af forskning

(Fuld tekst klar i januar.)

- Projekt "Forskning som forandrer": Ex på udvalgte forskningsprojekter, som gavner samfundet. Cases præsenteret gennem journalistisk video- og interview-formidling.
- Deltagelse i Forskningens Døgn. Repræsentanter fra virksomheder og journalister mødte bl.a. op.
- Afholdte seminar for internationale forskere med besøg af TV2 Finans og Berlingske Business.
- Sociel medier. Twitter skiftet strategi i sommeren 2015, fokus på forskningsformidling og ledelseskommunikation. Ca. fordoblet følgertallet. Facebook.
- Forskningsarrangementer. Opgørelse over antal events på CBS og et par højdepunkter fremhævet.

CBS opfordrer til formidling

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

CBS i pressen

- Opgørelser over optræden i danske medier.
- Præsentation af undersøgelse fra prodekan for forskning, Flemming Poulfelt. Resultat af stikprøve på to uger om optræden i pressen.
- Fremhæver største presseoptrædener.

PRISER FOR FORSKNING, UNDERVISNING OG FORMIDLING I 2015

UNIVERSITY GOVERNANCE

Organisering af forskning og uddannelse

Rektor er ansvarlig for universitetets daglige ledelse. Universitetsdirektøren, uddannelsesdekanen og forskningsdekanen refererer til rektor og indgår i CBS' direktion sammen med rektor. Rektor ansætter dekanerne. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen, men deltager i dens møder.

CBS' kerneaktiviteter (uddannelse og forskning) er organiseret under to dekaner; en uddannelsesdekan og en forskningsdekan:

Uddannelsesdekanen har ansvaret for alle uddannelser og den tilhørende studieadministration: Bachelor- og kandidat samt master- og HD-uddannelser. Studienævn og studieledere refererer til uddannelsesdekanen.

Forskningsdekanen har det organisatoriske og strategiske ansvar for CBS' forskning og forskere. CBS' forskning er organiseret i institutter. Institutledere referer til forskningsdekanen.

Universitetsdirektøren er hovedansvarlig for styringen af CBS' samlede økonomi, og har det ledelsesmæssige ansvar for tværgående administrative enheder, CBS' bibliotek og CBS' bygninger.

CBS er et monofakultært universitet. Forskningen på CBS er organiseret ved institutter. Uddannelser er ikke placeret ved institutter, men institutterne leverer undervisning til CBS' uddannelser inden for deres fagområde. CBS har som monofakultært universitet ét Akademisk Råd. Akademisk Råd udtaler sig til rektor og skal medvirke til at sikre kvaliteten og legitimiteten i beslutninger af akademisk betydning samt bidrage til kommunikationen mellem ledelse,

medarbejdere og studerende.

Organisering af CBS' ledelse

Grundlaget for CBS' arbejde er fastlagt i universitetsloven. CBS' vedtægt udgør rammen om universitetets udvikling, drift og organisering. Vedtægten er, som fastlagt i loven, godkendt af uddannelses- og forskningsministeren. CBS har en enstrengt ledelsesstruktur. Den øverste myndighed er bestyrelsen. Bestyrelsen har eks-ternt flertal. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor, og ansætter og afskediger universitetsdirektøren efter indstilling fra rektor. Den daglige ledelse varetages af rektor inden for de rammer, som bestyrelsen har fastsat. Den øvrige ledelse varetager sine opgaver efter be-myndigelse fra rektor.

Rammer for bestyrelsens arbejde

Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for sit virke. I henhold til forretningsordenen er der løbende kontakt mellem formand og rektor. Rektor er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Bestyrelsen gennemfører årligt en intern evaluering af bestyrelsens og direktionens arbejde. Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder offentliggøres på CBS' hjemmeside. Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkeltpunkter på dagsordenen for offentligheden – i disse tilfælde offentliggøres bilag tilknyttet evt. lukkede punkter ikke. CBS revideres, som statsfinansieret selvejende institution, af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Ernst & Young fungerede i regnskabsåret 2015 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelses- og

direktionsansvarsforsikring.

Anbefalinger for god selskabsledelse

CBS' bestyrelse orienterer sig imod Anbefalinger for God Selskabsledelse, som bliver holdt ved lige af Komitéen for god Selskabsledelse. Skønt anbefalingerne for god selskabsledelse primært er rettet mod aktieselskaber, finder bestyrelsen, at anbefalingerne er et godt instrument til at vurdere og udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsens afrapportering vedr. opfyldelsen af anbefalingerne for findes på denne hjemmeside: <http://www.cbs.dk/god-selskabsledelse>

Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen er sammensat af en blanding af udpegede eksterne medlemmer og valgte interne medlemmer, der vælges af ansatte og studerende. Bestyrelsen består af 11 medlemmer: 6 eksterne medlemmer (udpeget for en 4-årig periode), 2 videnskabelige medarbejdere (valgt for en 4-årig periode), 1 administrativ medarbejder (valgt for en 4-årig periode), og 2 studerende (valgt forskudt for en 2-årig periode).

Bestyrelsen fik i 2015 ét nyt medlem; studerende Andreas Kristian Gjede blev valgt som nyt medlem af de studerende.

Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en formand og en næstformand. Karsten Dybvad erstattede Eva Berneke som næstformand d. 1. juni 2015.

Karsten Dybvad bliver ny formand for bestyrelsen d. 1. februar 2016,

hvorefter bestyrelsen vil vælge en ny næstformand.

Bestyrelsen har i 2015 gennemført og afsluttet proces med henblik på at udpege to nye eksterne medlemmer af bestyrelsen. Bestyrelsens udpegningsorgan udpegede i 2015 Mette Vestergaard og Michael Rasmussen som nye eksterne medlemmer pr. 1. februar 2016. De erstatter Peter Schütze og Eva Berneke, der udtræder af bestyrelsen efter at have siddet i bestyrelsen i de maksimalt 8 år som følger af universitetsloven.

I 2015 blev der afholdt valg blandt de studerende, det videnskabelige personale (VIP) og det teknisk-administrative personale (TAP). Blandt de studerende blev Kristian Mols Rasmussen valgt for en 2-årig periode. Blandt de ansatte blev Jakob Ravn (TAP) og David Lando (VIP) genvalgt for en ny 4-årig periode. Mette Morsing (VIP) blev valgt til bestyrelsen for en 4-årig periode. Alle valgte medlemmers nye funktionsperiode starter pr. 1. februar 2016.

Udvalg under bestyrelsen

Bestyrelsen har tilknyttet to organer, der bistår bestyrelsen ved udpegning af nye eksterne medlemmer - et indstillingsorgan og et udpegningsorgan. Indstillingsorganets opgave er på baggrund af en af bestyrelsen defineret profil- og kompetencebeskrivelse, at indstille kandidater til bestyrelsens udpegningsorgan. Indstillingsorganet kan indstille kandidater på baggrund af modtagne nomineringer eller af egen drift. Udpegningsorganet udpeger herefter nye eksterne bestyrelsesmedlemmer blandt de indstillede kandidater.

Bestyrelsens indstillings- og udpegningsorganer bestod i 2015 af følgende medlemmer:

Indstillingsorgan:

Bestyrelsesformanden (Peter Schütze), et valgt bestyrelsesmedlem udpeget af CBS' bestyrelse (Morten Thanning Vendelø), et medlem af bestyrelsen for DSEB (Birgit Aagaard-Svendsen) og næstformanden for Akademisk Råd (Keld Laurssen).

Udpegningsorgan:

Den samlede CBS-bestyrelse, et medlem udpeget af Akademisk Råd blandt CBS' medarbejdere og studerende (Jens Frøslev Christensen) og et medlem udpeget af Danish Society for Education and Business' (DSEB) bestyrelse (Per Bremer Rasmussen).

DIREKTIONEN 2015



Rektor,
Per Holten-Andersen



Forskningsdekan,
Peter Møllgaard



Uddannelsesdekan,
Jan Molin



Universitetsdirektør,
Peter Jonasson

BESTYRELSEN 2015



Formand for
bestyrelsen,
Peter Schütze



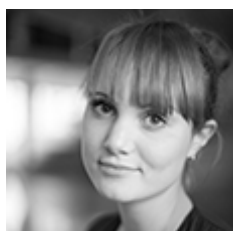
Næstformand for
bestyrelsen,
Karsten Dybvad



Eva Berneke



Lisbet Thyge Frandsen



Sidsel Green



Arvid Hallén



Alfred Josefsen



David Lando



Jakob Ravn



Morten Thanning
Vendelø

Bestyrelsesmedlemmernes øvrige tillidshverv, bestyrelsesposter mv. fremgår af CBS' hjemmeside: <http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse>

AFLØNNING OG HONORERING I 2015

Direktionens lønninger (mio. kr.)

Samlet årsløn inkl. pension pr. 31. december 2015:

Per Holten-Andersen:	1,54
Jan Molin:	1,19
Peter Møllgaard:	1,13
Peter Jonasson:	1,13

Variable lønandele udbetalt til direktionen i 2015:

Direktionens samlede faste løn inkl. pension pr. 31. december 2015: 5,0

Udbetale variable lønandele direktionen 2015: 0

Variable lønandele for direktionen i 2015 udgjorde 0 pct. af den samlede løn til direktionen i 2015

Honorering af eksterne bestyrelses-medlemmer (1.000 kr.)

Formanden:	182
Næstformanden:	121
Øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer:	59

UDVALGTE BESTYRELSESTEMAER I 2015

Bestyrelsen følger kontinuerligt CBS' økonomi og strategi gennem regelmæssige opdateringer. Derudover har bestyrelsen i særlig grad beskæftiget sig med følgende temaer i 2015:

CBS' økonomiske rammer

Regelmæssige budgetopdateringer, godkendelse af budget 2016, godkendelse af regnskab, samt drøftelse af flerårige budgetoverslag. Godkendelse af planer for økonomisk balance 2017 og 2019 med dertilhørende besparelser og drøftelse af det finansielle perspektiv for CBS fremadrettet i lyset af gabet mellem regeringens og CBS' ambitioner og CBS' nuværende finansiering.

CBS' campus

Løbende drøftelser om udvidelse samt konsolidering af campus på kort og lang sigt. Besøg på forskellige Campuslokationer

Udviklingskontrakt 2015-2017

Afrapportering og opfølgning på udviklingskontrakt. Drøftelse af nyt pligtigt mål og standpunkter i CBS'

nuværende udviklingskontrakt.

Styring og ledelse

Rekruttering og udpegning af nye bestyrelsesmedlemmer. Genudpegning af bestyrelsesmedlem. anbefalinger for God Selskabsledelse. Dialog med medlemmer af Akademisk Råd på baggrund af beretning fra Akademisk Råd. Bestyrelsens selvevaluering og forretningsorden.

Temadrøftelser

Bestyrelsen har i løbet af året haft en række temadrøftelser vedr. områder der ligger umiddelbart udenfor bestyrelsens beslutningskompetence, men som har betydning for universitetets langsigtede virksomhed. Drøftelserne fungerer således bl.a. som retningspil for direktionens videre arbejde med disse områder. I 2015 kan særligt fremhæves drøftelser vedr. studenter-service, antallet af kontakttimer pr. forsker og kønsdiversitet.

Uddannelse og forskning

Drøftelse af årlig uddannelsesredegørelse og forskningsredegørelse.

Det politiske landskab

Drøftelse af politiske initiativer, kvalitetskommissionens rapporter, dimensioneringsmodel, fremdriftsreform, Erhvervskandidat, omkostningsanalyse af universiteterne mv. og CBS' position i forhold til disse.

ÅRETS GANG I BESTYRELSEN 2015

Februar

Bestyrelsesmøde: Årsrapport og revision 2015 – Økonomisk balance 2017 – Det politisk landskab - Rapport fra Akademisk Råd – Bestyrelsesevaluering – Rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer.

April

Bestyrelsesmøde: Campus rundtur – Campus PorcelænsHAVEN – Copenhagen School of Entrepreneurship – Student Service projekt – anbefalinger for god selskabsledelse – Budgetopfølgning – HR-data og lønsanalyse - Det politiske landskab.

Juni

Møde i bestyrelsens indstillingsorgan.

Bestyrelsesmøde: Campus rundtur – Graduate House - Flerårsbudget og budgetopfølgning – Forskningsredegørelse 2015.

Møde i bestyrelsens udpegningsorgan.

September

Bestyrelsesmøde: Kønsdiversitet i ledelse og VIP-stillinger - Budgetopfølgning – Finanslovsforslag og udmeldte besparelser (omprioriteringsbidrag) - Blended learning og nye undervisningsinitiativer - Fremdriftsreformen.

Oktober

Strategiseminar og bestyrelsesmøde: Strategirevision - Uddannelsesredegørelse 2015 - Livet som studerende på CBS - CBS' langsigtede økonomi: Skitsebudget og perspektiverne for CBS' økonomi 2016-2019 – Stakeholderrelationer – Det politiske landskab: Drøftelse med undervisnings- og forskningsministeren - Budgetopfølgning – Kontakttimer – Student Service projekt - Afrapportering på udviklingskontrakt 2015-2017 - Rigsrevisionens indkøbsanalyse.

December

Bestyrelsesmøde: Budgetopfølgning og årsprognose – Budget 2015 – Model for økonomisk balance 2019 – Kontakttimer – Forlig om fremdriftsreform - Udkast årsrapport 2015 – Udviklingskontrakt 2015-2017; nyt pligtigt mål – Genudpegnning af bestyrelsesmedlem.

PÅTEGNINGER

Manchet

DET

Brød

Navn

Navn

Navn

Navn

Godkendt

Navn

Navn

Navn

Navn

Navn

Navn

Navn

Navn

Navn

Navn

Navn

PÅTEGNINGER

MELLEMRUBRIK, FED

Brød

MELLEMRUBRIK, FED

Mellemrubrik

Brød

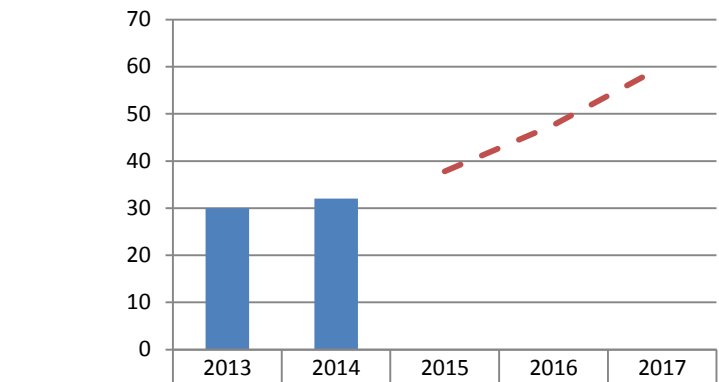
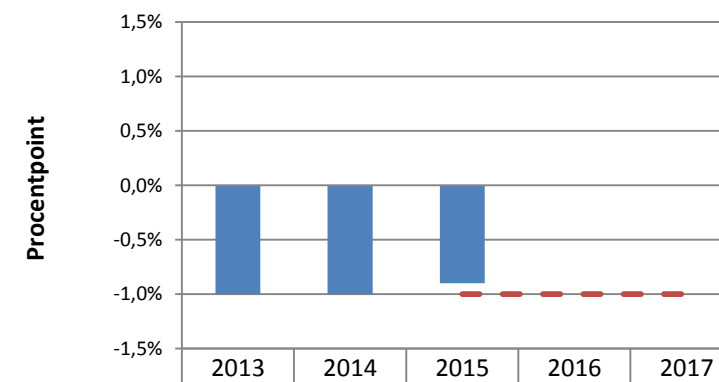
Opfølgning på CBS' Udviklingskontrakt 2015

Oversigt over målopfyldelse pr. december 2015

Resultat 2015			
Antal målepunkter	Opfyldt	Ikke opfyldt	Ikke endeligt opgjort
Kvalitet i uddannelserne		1	1
Større relevans og øget gennemsigtighed		1	1
Bedre sammenhæng og samarbejde			1
Styrket internationalisering			1
Øget forskningomfang og forskningskvalitet			4
Contribution to Society			1
Diversitet/Kønsfordeling			1
I alt	0	2	10
Pct.	0%	14%	71%

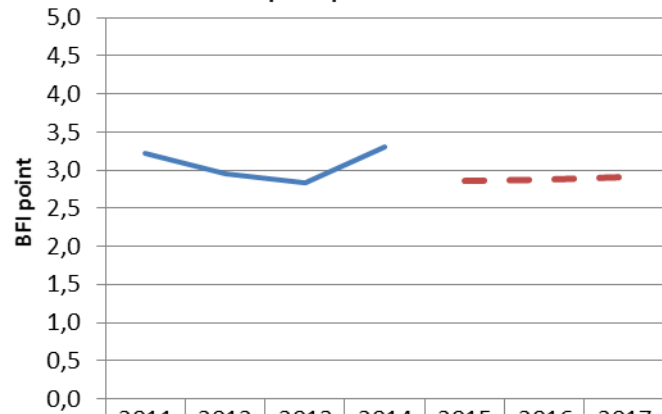
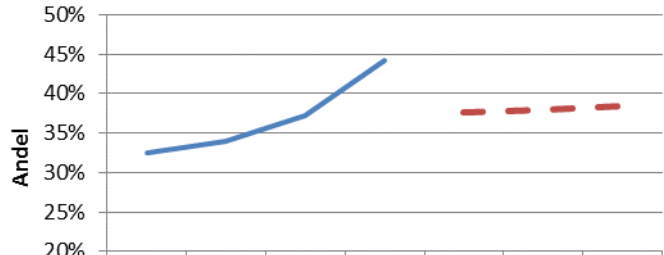
Note: To målepunkter under målet: "Øget social mobilitet" udgår, jf. ministeriets udmelding om justering af udviklingskontrakten.

Indikator	Mål 2015	Resultat 2015	Kommentarer	Opfyldelse samlet mål																			
Kvalitet i uddannelserne																							
1.1 Studentertilfredshed på heltidsuddannelser <i>Mål:</i> CBS vil øge den gennemsnitlige (vægtet i forhold til bestand på de enkelte uddannelser) tilfredshed på heltidsuddannelser til 3,8 på en skala fra 1 til 5 i 2017	3,72	3,71	Målet er ikke nået, men det er mindre stigninger i tilfredsheden, der skal til for at opfylde målet i 2015. Tilfredsheden omkring administrationen er det, der i sidste ende gør, at CBS ikke når det samlede tilfredsheds mål i 2015, hvilket er uddybet i beretningens afsnit om tilfredshed med CBS.	Målet er ikke opfyldt	Gennemsnitlig tilfredshed på heltidsuddannelser <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td><td>3,70</td><td>3,71</td><td>3,71</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Mål</td><td></td><td></td><td>3,72</td><td>3,75</td><td>3,80</td></tr> </tbody> </table>		2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	3,70	3,71	3,71			Mål			3,72	3,75	3,80
	2013	2014	2015	2016	2017																		
Resultat	3,70	3,71	3,71																				
Mål			3,72	3,75	3,80																		

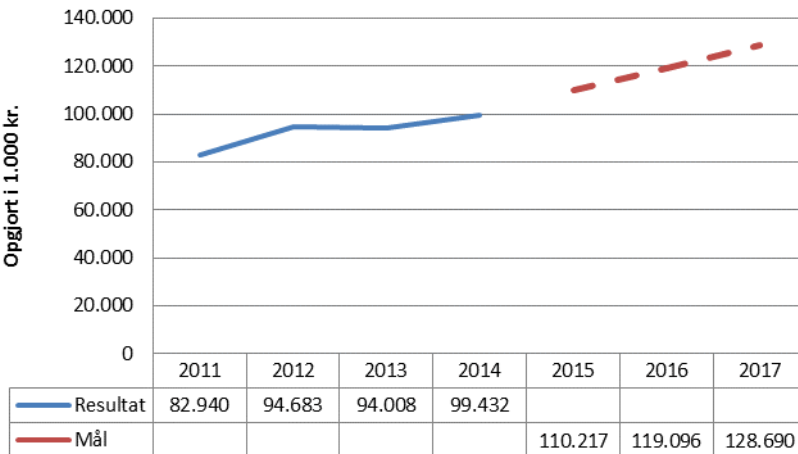
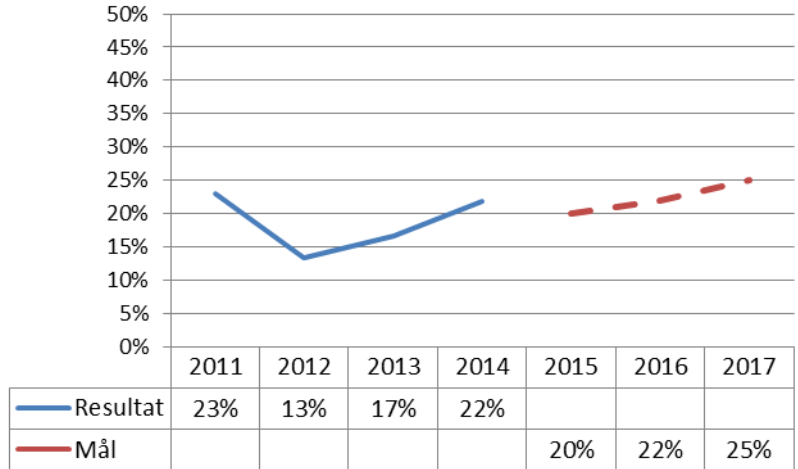
1.2 Online og blended learning (digital understøttelse af læring) Procentvis stigning i antal online og blended learning kurser.	38	Endnu ikke opgjort		Målet er ikke endeligt opgjort	Antal kurser indenfor online og blended learning  <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>30</td> <td>32</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td></td> <td></td> <td>38</td> <td>48</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>		2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	30	32				Mål			38	48	60
	2013	2014	2015	2016	2017																		
Resultat	30	32																					
Mål			38	48	60																		
Større relevans og øget gennemsigtig																							
2.1 Ledighed 4 – 7 kvartaler efter dimission CBS' ledighedsgrad som antal procentpoint i forhold til gennemsnittet for hele sektoren.	- 1,0 pct. point	-0,9 pct. point	Målet er, at CBS dimittender skal Have en bedre beskæftigelsesgrad end gennemsnittet for øvrige dimittender. Dette måles ved, at CBS' dimittendledighed ligger mindst 1 pct. Point under gennemsnittet for dimittender i resten af sektoren. Ledigheden for CBS dimittender ligger -0,9 pct. point under gennemsnittet, så det er meget tæt på målet. CBS har fokus på beskæftigelse for dimittender. Det er blandt andet et fast tema i de interne turnusevalueringer, hvor beskæftigelsesudsigterne diskuteres med studielederen.	Målet er ikke opfyldt	CBS dimittendledighed i forhold til hele sektoren (i procentpoint)  <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultat</td> <td>-1,0%</td> <td>-1,0%</td> <td>-0,9%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mål</td> <td></td> <td></td> <td>-1,0%</td> <td>-1,0%</td> <td>-1,0%</td> </tr> </tbody> </table>		2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	-1,0%	-1,0%	-0,9%			Mål			-1,0%	-1,0%	-1,0%
	2013	2014	2015	2016	2017																		
Resultat	-1,0%	-1,0%	-0,9%																				
Mål			-1,0%	-1,0%	-1,0%																		

2.2 Nye virksomheder Antallet af studerende der har gennemført CSE's virksomhedsopstartsprogram	240	Endnu ikke opgjort		Målet er ikke endeligt opgjort	Antal studerende som har gennemført CSEs uddannelsesforløb i opstart af nye virksomheder <table><tr><td></td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td></tr><tr><td>Resultat</td><td>216</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mål</td><td></td><td>240</td><td>255</td><td>270</td></tr></table>		2014	2015	2016	2017	Resultat	216				Mål		240	255	270									
	2014	2015	2016	2017																									
Resultat	216																												
Mål		240	255	270																									
Bedre sammenhæng og samarbejde																													
3.1 Studerende på HD og Master uddannelser Antal årslever på HD og Master uddannelserne	1639	Endnu ikke opgjort		Målet er ikke endeligt opgjort	Årselever på HD og Master uddannelser <table><tr><td></td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td></tr><tr><td>Resultat</td><td>1.650</td><td>1.595</td><td>1.640</td><td>1.501</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mål</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1.639</td><td>1.650</td><td>1.662</td></tr></table>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	1.650	1.595	1.640	1.501				Mål					1.639	1.650	1.662
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017																						
Resultat	1.650	1.595	1.640	1.501																									
Mål					1.639	1.650	1.662																						

Internationalisering																														
4.1 Dimittender på udvekslingsophold Andelen af dimittender der tager på udvekslingsophold opgjort i procent.	69%	Endnu ikke opgjort			Målet er ikke endeligt opgjort	Andel af kandidatdimittender, der tager på udvekslingsophold <table><tr><td></td><td>2011</td><td>2012</td><td>2013</td><td>2014</td><td>2015</td><td>2016</td><td>2017</td></tr><tr><td>Resultat</td><td>70%</td><td>73%</td><td>69%</td><td>59%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mål</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>69%</td><td>69%</td><td>69%</td></tr></table>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	70%	73%	69%	59%				Mål					69%	69%	69%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017																							
Resultat	70%	73%	69%	59%																										
Mål					69%	69%	69%																							
Øget social mobilitet – flere talenter i spil MÅLET UDGÅR																														
5.1 Samarbejdsaftaler med gymnasiale uddannelser Antal aftaler med gymnasiale uddannelsesinstitutioner med lav CBS overgang																														
5.2 Kriterier for optagelse på kvote 2 Evaluering af optagelseskriterier i kvote 2 i forhold til social mobilitet.																														

Øget forskningsomfang og forskningskvalitet																														
6.1 Øget forskningsomfang Forskningsomfang målt som BFI point pr. VIP årsværk	2,83	Endnu ikke opgjort			Målet er ikke endeligt opgjort	Antal BFI point per VIP årsværk <table><tr><th></th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Resultat</td><td>3,21</td><td>2,96</td><td>2,83</td><td>3,30</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mål</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>2,85</td><td>2,88</td><td>2,91</td></tr></table>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	3,21	2,96	2,83	3,30				Mål					2,85	2,88	2,91
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017																							
Resultat	3,21	2,96	2,83	3,30																										
Mål					2,85	2,88	2,91																							
6.2 Øget forskningsomfang Forskningsomfang målt som BFI 2 artikler set i forhold til samlet BFI artikler opgjort i procent.	37,2%	Endnu ikke opgjort			Målet er ikke endeligt opgjort	BFI 2 artikler som andel af samlet antal BFI artikler <table><tr><th></th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr><tr><td>Resultat</td><td>32,6%</td><td>34,0%</td><td>37,2%</td><td>44,2%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mål</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>37,6%</td><td>38,0%</td><td>38,4%</td></tr></table>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	32,6%	34,0%	37,2%	44,2%				Mål					37,6%	38,0%	38,4%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017																							
Resultat	32,6%	34,0%	37,2%	44,2%																										
Mål					37,6%	38,0%	38,4%																							

6.3 Øget forskningskvalitet Antal artikler publiceret i ABS tidsskrifter på 4 og 4*	49	Endnu ikke opgjort		Målet er ikke endeligt opgjort	Antal artikler publiceret i tidsskrifter på ABS 4 og ABS 4* listen Antal artikler
---	----	--------------------	--	--------------------------------	---

Contribution to Society																														
7.1 Ekstern finansieret forskning (mio. kr.)	100,2	Endnu ikke opgjort			Målet er ikke endeligt opgjort	Ekstern finansieret forskning, indtægter løbende priser <table><thead><tr><th></th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr></thead><tbody><tr><td>Resultat</td><td>82.940</td><td>94.683</td><td>94.008</td><td>99.432</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mål</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>110.217</td><td>119.096</td><td>128.690</td></tr></tbody></table>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	82.940	94.683	94.008	99.432				Mål					110.217	119.096	128.690
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017																							
Resultat	82.940	94.683	94.008	99.432																										
Mål					110.217	119.096	128.690																							
Kønsfordeling																														
8.1 Kønsfordeling	20%	Endnu ikke opgjort			Målet er ikke endeligt opgjort	Andel kvalificerede kvindelige ansøgninger til professorater <table><thead><tr><th></th><th>2011</th><th>2012</th><th>2013</th><th>2014</th><th>2015</th><th>2016</th><th>2017</th></tr></thead><tbody><tr><td>Resultat</td><td>23%</td><td>13%</td><td>17%</td><td>22%</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Mål</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>20%</td><td>22%</td><td>25%</td></tr></tbody></table>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Resultat	23%	13%	17%	22%				Mål					20%	22%	25%
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017																							
Resultat	23%	13%	17%	22%																										
Mål					20%	22%	25%																							

6. MEDDELELSER FRA FORMAND OG DIREKTION, SAMT EVENTUEL

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.

Mundtlige orienteringer:
Uddannelsesdekanen vil orientere bestyrelsen om indsendelse af genakkrediteringsrapport til akkrediteringsinstitutionen med henblik på opnåelse af ubetinget institutionsakkreditering.

Rektor vil bede de interne bestyrelsesmedlemmer om en stemningsrapport vedr. interne reaktioner på de økonomiske scenarier CBS står overfor og de ledelsesmæssige beslutninger, der er truffet på baggrund heraf.

Direktionen vil give en kort mundtlige status på den igangværende strategi-revision med fokus på hvad der er sket siden sidst.

Endelig vil formanden orientere om at det er formandsskabets hensigt – i lighed med tidligere år – at forny CBS’ direktions- og bestyrelsesansvarsforsikring.

Skriftligt materiale:
Til bestyrelsens orientering vedlægges i bilag 6.1 en oversigt over bestyrelsens sammensætning i det nye år.

Bilag 6.2 forventes ikke læst af bestyrelsen. Rapporten vedlægges til bestyrelsens orientering, men rektor vil på mødet fremhæve en række betragtninger fra rapporten.

Regeringens finanslov for 2016 er på plads (men mangler vedtagelse). De udmeldte besparelser på uddannelse og forskning fastholdes. Siden sidste møde i bestyrelsen er den såkaldte forskningsreserve blevet fordelt, og fordelingen af denne reserve mindsker nogle af besparelserne på de offentlige forskningsråd og – fonde. Der er dog væsentlig færre midler at konkurrere om de kommende år. Fordelingen af forskningsreserven fremgår af bilag 6.3.

CBS uddelte d. 6. november årets priser fra CBS og DSEB til medarbejdere og studerende. Af bilag 6.4 fremgår årets prismodtagere.

I bilag 6.5 fremlægges til bestyrelsens orientering den fondsansøgning, der ligger til grund for ambitionerne om et fælles entreprenørskabskollegie med KU/Science, KADK og CBS på CBS’ campus. Rektor kan supplere mundtligt. Materialet foreligger ikke elektronisk, og er derfor ikke medtaget i det elektroniske mødemateriale (pdf).

- Bilag:
- 6.1 Bestyrelsens sammensætning pr. 1. februar 2016
 - 6.2 Fordelingen af det stigende optag på universiteterne
 - 6.3 Overblik: Sådan fordeles forskningsmidlerne
 - 6.4 CBS- og DSEB-prisvinderne blev fejret
 - 6.5 Entreprenørskabskollegie - ansøgning

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2015

Bestyrelsen

BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING PR. 1. FEBRUAR 2016

Bestyrelsens udpegningsproces vedrørende nye eksterne medlemmer er tilendebragt og valgene på CBS er blevet afholdt¹, der er derfor nu klarhed over bestyrelsens medlemmer pr. 1. februar 2016.

Valgte medlemmer:

- Andreas Kristian Gjede; STUD, ikke på valg, valgt for perioden 1. februar 2015 til 31. januar 2017
- Kristian Mols Rasmussen; STUD, nyvalgt for perioden 1. februar 2016 til 31. januar 2018
- David Lando; VIP, genvalgt for perioden 1. februar 2016 til 31. januar 2020
- Mette Morsing; VIP, nyvalgt for perioden 1. februar 2016 til 31. januar 2020
- Jakob Ravn; TAP, genvalgt for perioden 1. februar 2016 til 31. januar 2020

Udpegede medlemmer (udefrakommende medlemmer):

- Lisbet Thyge Frandsen; udpeget for perioden 1. juli 2010 til 30. juni 2014 og genudpeget for perioden 1. juli 2014 til 30. juni 2018
- Karsten Dybvad; udpeget for perioden 1. juli 2011 til 30. juni 2015 og genudpeget for perioden 1. juli 2015 til 30. juni 2019
- Arvid Hallén; udpeget for perioden 1. februar 2012 til 31. januar 2016 og kan genudpeges for perioden 1. februar 2016 til 31. januar 2020
- Alfred Josefsen; udpeget for perioden 15. juni 2013 til 14. juni 2017 og kan genudpeges yderligere 4 år
- Mette Vestergaard; udpeget for perioden 1. februar 2016 til 31. januar 2020 og kan genudpeges yderligere 4 år
- Michael Rasmussen; udpeget for perioden 1. februar 2016 til 31. januar 2020 og kan genudpeges yderligere 4 år

7. december 2015

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 1 / 1

¹ Der var ved valget til bestyrelsen meget stærk valgdeltagelse blandt VIP (73 pct.), men vigende valgdeltagelse blandt STUD (16 pct.). Der var fredsvalg blandt TAP.

Fordelingen af det stigende optag på universiteterne

B5-2015
Pkt. 6.d
Bilag 6.2

En kortlægning af udviklingen i studenterpopulationen på de otte universiteter



UNIVERSITETERNE

Fordelingen af det stigende optag på universiteterne

En kortlægning af udviklingen i studenterpopulationen
på de otte universiteter

2015

**Fordelingen af det stigende optag på
universiteterne**

© 2015 Danmarks Evalueringsinstitut

Citat med kildeangivelse er tilladt

Publikationen er kun udgivet i elektronisk form
på: www.eva.dk

ISBN (www) 978-87-7958-881-3

Foto: Adam Haglund, Scanpix

Indhold

1	Indledning	5
2	Resultater	7
3	Udviklingen i optaget på universiteterne	8
3.1	Universiteterne optager flere studerende med høje karakterer	8
3.2	Stigende forskelle mellem universiteterne målt på studerendes eksamenskvote	9
3.2.1	KU, DTU og AU optager de største – og stigende – andele af studerende med de højeste eksamenskvote	9
3.2.2	AAU, SDU og RUC optager stigende andele af studerende med de laveste eksamenskvote	10
3.2.3	Den stigende ulighed mellem universiteterne ses tydeligt på flere hovedområder	11
3.3	AAU og SDU har de største andele af studerende med mindre privilegeret socioøkonomisk baggrund	12
3.3.1	SDU og AAU har de mindste andele af optagne studerende med forældre, der har en videregående uddannelse	12
3.3.2	AAU og SDU har de største andele af optagne studerende med forældre fra laveste indkomstgruppe	13
3.3.3	SDU er det universitet, der optager den største andel af indvandrere eller efterkommere	14
Appendiks		
	Appendiks A: Supplerende tabeller	15

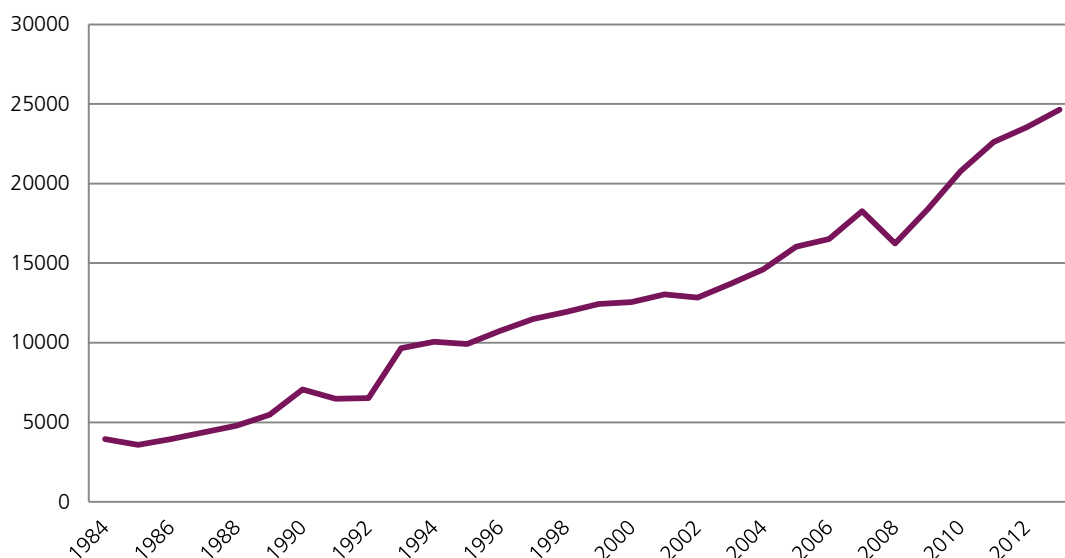
1 Indledning

Det stigende optag på de videregående uddannelser har givet anledning til nye overvejelser om, hvilke udfordringer den markante forøgelse af antallet af studerende medfører med hensyn til kvaliteten og relevansen på de videregående uddannelser. Udviklingen var ligeledes en vigtig del af baggrunden for det arbejde, som det tidligere 'Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser' færdiggjorde tidligere i 2015. Her pegede udvalget dels på en række strukturelle udfordringer og dels på en række udfordringer, der gik tættere på kvaliteten af undervisningen og uddannelserne.

Kvalitetsudvalget pegede indledningsvist på, at stigningen i optaget samlet set ikke havde ført til en øget diversitet i studenterpopulationerne på de videregående uddannelser.¹ Formålet med dette notat er at nuancere billedet af, hvordan det stigende optag har været med til at ændre universiteternes vilkår, ved at vise, hvordan optaget har udviklet sig på de enkelte institutioner.

Ikke mindst på universitetsområdet giver stigningen i optaget, der, jf. figur 1 nedenfor, er blevet fordoblet siden årtusindeskiftet, anledning til en række overvejelser over, hvordan det faglige niveau på uddannelserne kan fastholdes, i takt med at flere studerende lukkes ind på universiteterne. Notatet vil ikke gå nærmere ind i de kvalitetsmæssige konsekvenser, men nøjes med at beskrive, hvordan udviklingen har ændret studenterpopulationerne for de enkelte institutioner målt på adgangsgivende eksamenskvalitet, socioøkonomisk baggrund og nationalitet. Dette sker på baggrund af en forventning om, at der er tale om et mere differentieret billede, når udviklingen deles op på de enkelte universiteter, end hvis man kun kigger på det samlede billede.

Figur 1
Udviklingen i det samlede optag på bacheloruddannelser på danske universiteter, 1984-2013. N = 366.180



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

¹ Beskrivende analyse af udviklingen i studerendes sammensætning, p.3. Udarbejdet af Styrelsen for Videregående Uddannelser for Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser (bilag 1).

Det fremgår af figur 1, at det samlede optag af bachelorstuderende på universiteterne har været støt stigende siden årtusindeskiftet. Fra år 2000 til 2013 er det samlede optag stort set fordoblet fra 12.550 optagne bachelorstuderende i år 2000 til et optag på 24.636 studerende i 2013. Fra 2008 til 2013 har universiteterne samlet set øget deres optag med 52 procent. Samlet set er der således tale om en markant forøgelse af antallet af universitetsstuderende.

Datagrundlag

Kortlægningen af fordelingen af det stigende optag er baseret på registerdata fra Danmarks Statistik. Danmarks Evalueringsinstitut har ikke haft adgang til mikrodata, men har fået data videregivet i aggregeret form fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, der tidligere har anvendt data i forbindelse med analyser for Udvalg for Kvalitet og Relevans i de Videregående Uddannelser.

Populationen er afgrænset til at omfatte universitetsbacheloruddannelser, der udbydes på de otte danske universiteter. Nogle universiteter udbyder ligeledes professionsbacheloruddannelser som fx diplomingeniøruddannelser eller andre mere klassiske professionsbacheloruddannelser som fx socialrådgiveruddannelsen. Disse uddannelser er dog ikke taget med i analyserne.

Notatet fokuserer på perioden fra 2000 og frem, eftersom der i denne periode har været en drastisk stigning i optaget på de videregående uddannelser, ligesom det ligeledes er den mest aktuelle udvikling.

De otte universiteter, som notatet omfatter:

- Copenhagen Business School (CBS)
- Danmarks Tekniske Universitet (DTU)
- IT-Universitetet (ITU)
- Københavns Universitet (KU)
- Roskilde Universitet (RUC)
- Syddansk Universitet (SDU)
- Aalborg Universitet (AAU)
- Aarhus Universitet (AU)

2 Resultater

Denne rapport viser udviklingen i optaget af studerende på universiteterne og fordelingen af de studerende med hensyn til eksamenskvote og socioøkonomisk baggrund på de forskellige universiteter. Der er siden år 2000 sket en fordobling af antallet af studerende på universiteterne, hvor særligt de tværdisciplinære universiteter AAU, AU, KU og SDU har øget antallet af studerende markant.

Stigende optag har forstærket forskelle i universiteternes studenterprofiler

Kortlægningen af optaget viser, at der er stor forskel på, hvilke studerende de forskellige universiteter optager, hvad angår adgangsgivende eksamenskvote og de forskellige mål for socioøkonomisk baggrund. Forskellene med hensyn til de studerendes eksamenskvote er endvidere kun blevet forstærket i takt med det stigende optag op gennem 00'erne, hvor de universiteter, der i forvejen optog de største andele af studerende med høje karakterer, har øget deres andele af studerende med høje karakterer betragteligt. Særligt KU, AU, CBS, DTU og ITU har haft en kraftig stigning i andelen af studerende med høje eksamenskvote, hvor RUC, AAU og SDU ikke har kunnet tiltrække lige så mange. AAU og SDU har omvendt haft en stigning i andelen af studerende med lave karakterer.

Forskelle genfindes på hovedområder

Denne udvikling gør sig ligeledes gældende indenfor hovedområderne, hvor særligt AU og KU tiltrækker de dygtigste indenfor de fleste hovedområder. SDU, RUC og AAU har derimod ikke oplevet den samme markante stigning. På det samfundsvidenskabelige område er tendensen tydelig, og den følger nogenlunde billedet for universiteterne generelt. AU, KU og CBS har i perioden 2005-2013 optaget en stigende andel af de dygtigste studerende, mens udviklingen har været mere jævn for SDU, RUC og AAU, der samtidig har optaget en stigende andel af studerende med lave karakterer på deres samfundsvidenskabelige uddannelser. Det er dermed tydeligt, at de markante forskelle mellem universiteterne ikke blot kan henføres til forskelle mellem hovedområder, eftersom de samme forskelle kan genfindes inden for de enkelte områder.

Kigger man nærmere på, hvilke karakterer de optagne studerende har haft, bliver der i 2013 optaget en langt større andel med eksamenskvote mellem 9 og 12 end i 2000. Andelen af studerende med middelhøje karakterer, 7-9, er til gengæld faldet i samme periode. Når man kigger på udviklingen på de enkelte universiteter, bør man således være opmærksom på denne generelle udvikling, som blandt andet hænger sammen med introduktionen af den nye karakterskala i perioden, der afstedkom et tilsigtet løft med hensyn til andelen med høje karakterer.

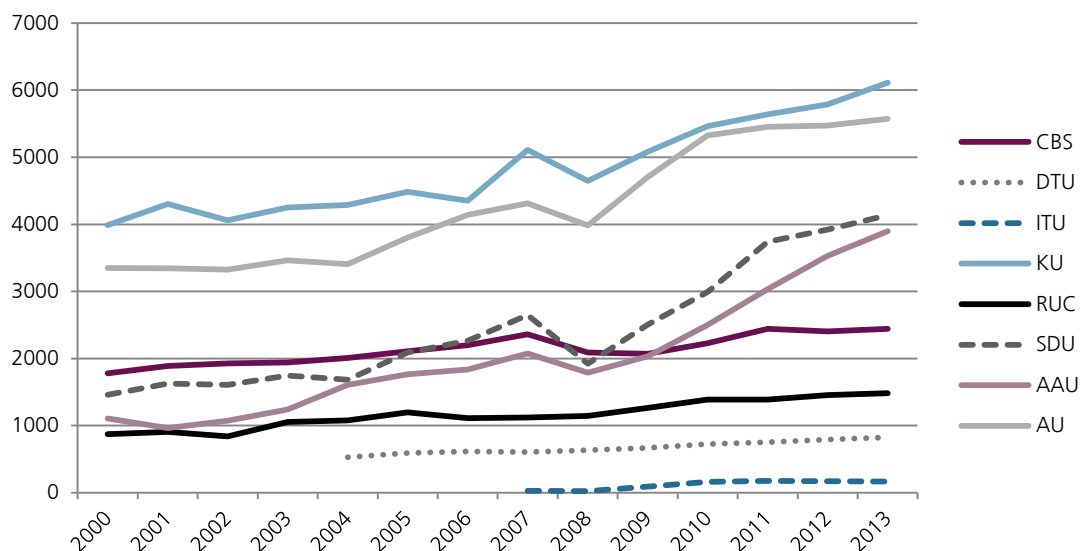
AAU og SDU optager de største andele med mindre privilegeret social baggrund

En del af forskellene mellem universiteterne kan genfindes i opgørelser af forskellige mål for de studerendes socioøkonomiske baggrund. Særligt AAU og SDU skiller sig ud ved at optage de største andele af studerende med en mindre privilegeret social baggrund, målt på forældres uddannelse og indkomst, ligesom SDU er det universitet, der optager den største andel af indvandrere og efterkommere.

3 Udviklingen i optaget på universiteterne

Kortlægningen viser, at det især er de større tværdisciplinære universiteter som KU, AU, SDU og AAU, der har øget deres optag betragteligt i perioden, og det var også de fire universiteter, der optog flest bachelorstuderende i 2013, hvilket fremgår af figur 1. For CBS, RUC, DTU og ITU har stigningen i optaget af studerende ikke været lige så markant.

Figur 2
Udviklingen i optaget på bacheloruddannelserne, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 243.753



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

3.1 Universiteterne optager flere studerende med høje karakterer

Den mest markante udvikling i det samlede optag har været, at der i perioden er blevet optaget en større andel af studerende med de højeste karakterer og færre studerende med middelhøje karakterer fra deres adgangsgivende uddannelse. Optaget af studerende med eksamenskarakterer under middel har været stort set uændret i perioden 2000-2013.

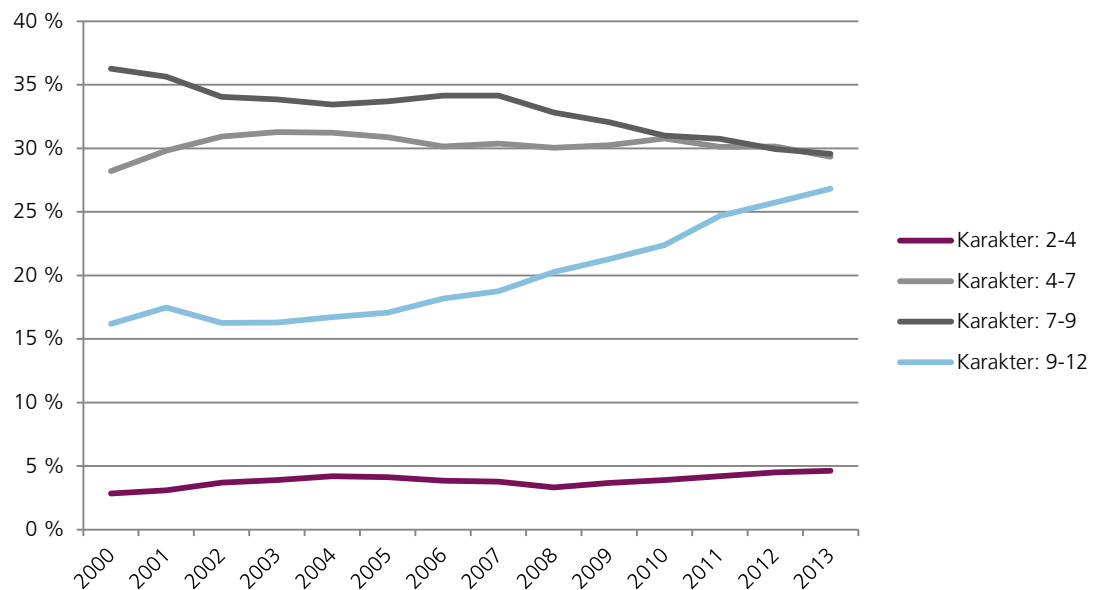
Kigger man på sammensætningen, er der gennem hele perioden blevet optaget flest studerende med middelkarakterer efterfulgt af studerende med karaktergennemsnit fra 9-12, mens andelen af studerende med lave karakterer kun udgør en mindre andel.

Udviklingen i andelen med høje karakterer kan til dels skyldes, at den nye karakterskala blev introduceret i 2007. Det kan dermed være vanskeligt at vurdere, om udviklingen er udtryk for en reel ændring af universiteternes studenterpopulation, eller om det primært skyldes, at kriterierne for afgivning af karakterer har ændret sig. Sammenligner man udviklingen i de forskellige sektorer, viser det sig dog, at det primært er universiteterne, der har oplevet en stigning i andelen af studerende med karakterer fra 9-12, hvilket indikerer, at det ikke kun skyldes en ændring af ka-

raktergivningen.² I lyset af denne udvikling er det interessant at afdække, hvilke forskelle der er mellem de forskellige universiteter.

Figur 3

Fordelingen af optagne studerendes adgangsgivende eksamenskvotient på bacheloruddannelserne på universiteterne, 2000-2013. N = 221.751



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

NB: Andelen af "Øvrige/uoplyste" fremgår ikke af denne figur, men udgør gennemsnitlig i perioden 13 % af de studerende.

Det fremgår af figur 3, at andelen af studerende med en eksamenskvotient mellem 9 og 12 mere præcist er steget fra 16 % til 27 % i perioden 2000-2013. Samtidig er andelen af studerende med en eksamenskvotient mellem 7 og 9 faldet fra 36 % til 30 %, hvilket som nævnt til dels kan skyldes introduktionen af en ny karakterskala. Andelen af studerende med en eksamenskvotient på 2-4 har i perioden udgjort den mindste (om end svagt stigende) andel af optaget på bacheloruddannelserne på universiteterne og udgjorde 5 % i 2013.

3.2 Stigende forskelle mellem universiteterne målt på studerendes eksamenskvotienter

Kortlægningen viser, at det stigende optag har øget forskellene mellem universiteterne. Meroptaget på universiteterne har overordnet betydet, at KU, AU, CBS, DTU og ITU har tiltrukket en stigende andel af de dygtigste studerende, mens AAU, SDU og RUC har optaget en større andel af de fagligt svageste studerende.

Samlet set er der altså en klar tendens til, at nogle universiteter optager større andele af studerende med lave karaktergennemsnit, og at det samtidig primært er andre universiteter, der formår at tiltrække studerende med høje karakterer. Det samlede billede er derfor, at der i hele perioden har været markante forskelle i studenterpopulationerne på universiteterne, hvad angår gymnasiale karakterer, og at disse forskelle endvidere er blevet forstærket, i takt med at optaget på universiteterne er steget op gennem 00'erne.

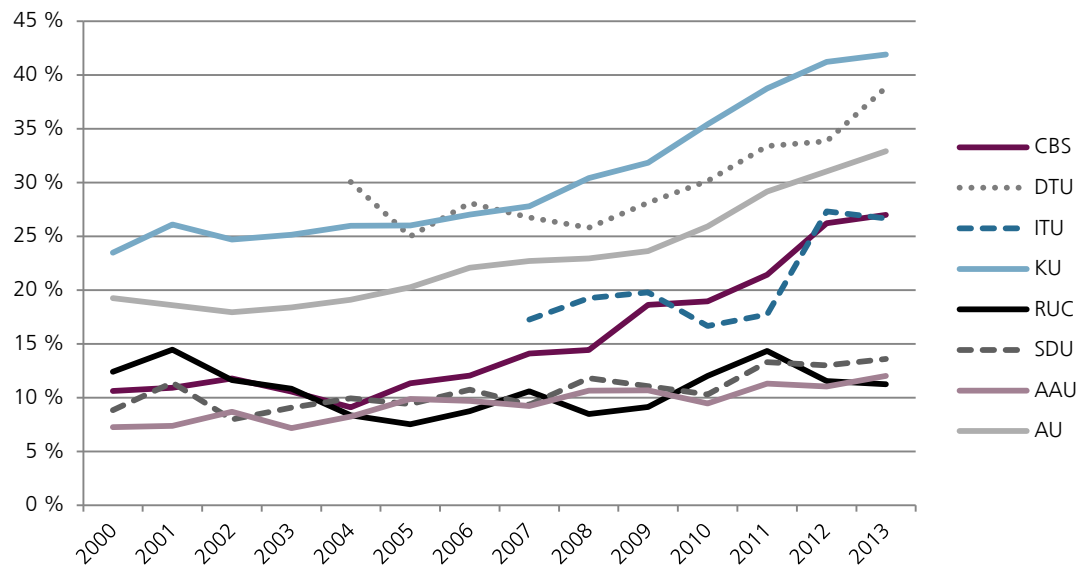
3.2.1 KU, DTU og AU optager de største – og stigende – andele af studerende med de højeste eksamenskvotienter

KU har haft den største andel af studerende med eksamenskvotient over 9 og har samtidig oplevet den mest markante stigning fra 23 % i 2000 til 42 % i 2013. DTU, ITU, AU og CBS har også oplevet en væsentlig forøgelse af andelen af de dygtigste studerende i samme periode. AAU og SDU, der i hele perioden har optaget de mindste andele af studerende med eksamenskvotienter

² Fordelingen af det stigende optag på de videregående uddannelser. Danmarks Evalueringsinstitut, 2015.

over 9, har ligeledes hævet deres andele af denne gruppe, dog i noget mere beskedent omfang end de øvrige universiteter. På RUC har andelen været nogenlunde uændret. Dette er især bemærkelsesværdigt, i lyset af at der generelt er kommet en større andel af studerende med høje karakterer, jf. afsnit 3.1 ovenfor.

Figur 4
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 9 og 12 på bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 50.878



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

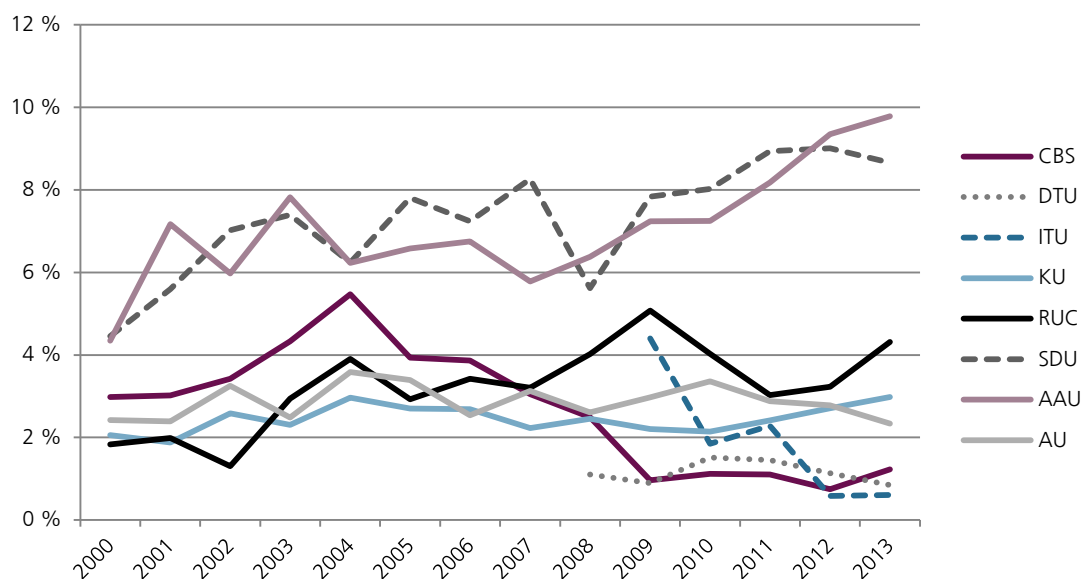
Der er ligeledes forskelle mellem universiteterne med hensyn til udviklingen i andelen af optagne studerende med hhv. middellave karakterer og middelhøje karakterer. Her har eksempelvis AAU, SDU og RUC optaget flere studerende med middellave karakterer og færre med de middelhøje, mens udviklingen har været modsat for CBS og ITU (jf. figur 8-9 i appendiks).

Tidligt i perioden havde RUC den største andel af studerende med middelhøje karakterer. Universitetet har dog oplevet en særlig stor ændring her, hvor en langt større del af de studerende optages med eksamenskvote under middel sammenlignet med tidligere. I 2000 blev mere end halvdelen (53 %) af de studerende på RUC optaget med en eksamenskvote mellem 7 og 9, hvilket i 2013 var faldet til 29 %. Samtidig har andelen af studerende med eksamenskvote mellem 4 og 7 udviklet sig til at blive den største andel på RUC fra 25 % i 2000 til 46 % i 2013. En lignende udvikling har i mindre grad fundet sted for AAU og SDU, der også har oplevet et fald i andelen af studerende med middelhøje karakterer og i stedet har oplevet en stigning i andelen af studerende med middellave karakterer (se appendiks).

3.2.2 AAU, SDU og RUC optager stigende andele af studerende med de laveste eksamenskvote

Forskellene mellem universiteterne forstærkes yderligere, når vi kigger på fordelingen af de studerende, der har den laveste adgangskvote. Af figur 3 fremgår det, at AAU, SDU og RUC har oplevet en stigning i andelen af studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 i perioden 2000 til 2013. Heraf har AAU oplevet den største stigning fra 4 % i 2000 til 10 % i 2013. AAU var dermed det universitet, der optog den største andel af studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 i år 2013, tæt efterfulgt af SDU. I samme periode har udviklingen for AU, DTU og KU været stort set uændret på et lavt niveau, mens CBS som det eneste universitet har oplevet et fald i perioden, særligt fra omkring år 2004 til 2013, hvor andelen er faldet fra 5 % til 1 %.

Figur 5
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 på bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 9.540



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

3.2.3 Den stigende ulighed mellem universiteterne ses tydeligt på flere hovedområder

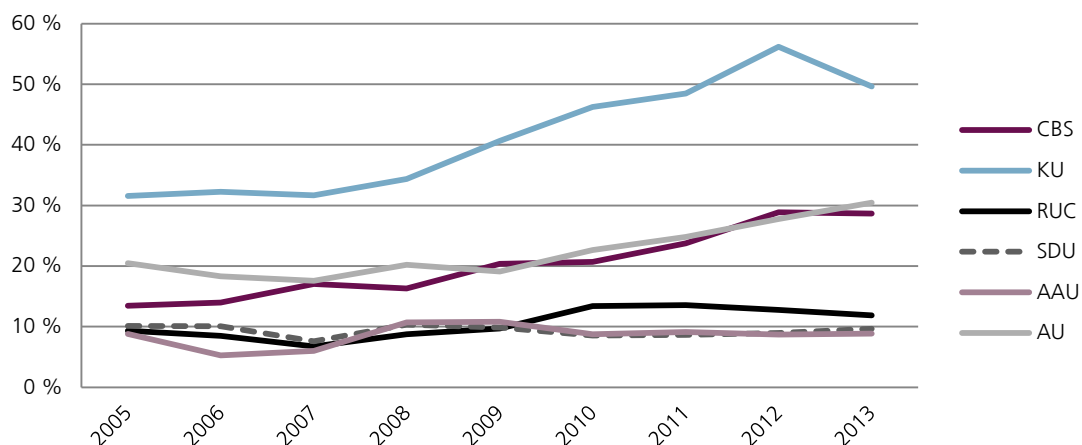
Den generelle ulige udvikling i optaget af studerende med høje og lave karakterer på tværs af universiteterne finder også sted, når man sammenligner udviklingen inden for bestemte hovedområder som f.eks. det samfundsvidenskabelige hovedområde.

Generelt er det især KU og AU, der tiltrækker de dygtigste studerende, også når der sammenlignes inden for hovedområderne. Her har KU og AU i hele perioden og på de fleste områder optaget de største andele af studerende med eksamenskvote over 9, og andelen har været støt stigende på begge universiteter. I samme periode har udviklingen i optaget af studerende med de laveste eksamenskvote mellem 2 og 4 været uændret for KU og AU inden for de fire hovedområder, de har uddannelser indenfor (teknisk videnskab er undtaget). Denne udvikling gør sig desuden også gældende for CBS, der dog kun udbyder uddannelser inden for hhv. det samfundsvidenskabelige og det humanistiske hovedområde.

Figur 6 viser udviklingen i andelen af studerende med høje karakterer på det samfundsvidenskabelige område. Her er andelen af studerende med eksamenskvote mellem 9 og 12 steget betragtelig for KU, AU og CBS. Særligt for KU har udviklingen i andelen af studerende med de højeste eksamenskvote på det samfundsvidenskabelige område været markant. Andelen er gået fra 32 % i 2005 til 50 % i 2013. AAU, SDU og RUC har i samme periode ikke fået del i denne markante forøgelse af studerende med høje eksamenskvote, men har ligget stabilt på samme niveau omkring 10 % i perioden.

Figur 6

Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 9 og 12 på samfundsvidenskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 13.943



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

AAU, SDU og RUC har generelt ikke oplevet lignende markante stigninger i andelen af studerende med høje karakterer inden for de fire hovedområder, men har dog oplevet beskedne stigninger på både det humanistiske, det sundhedsvidenskabelige (undtagen RUC) og det naturvidenskabelige hovedområde (se appendiks).

3.3 AAU og SDU har de største andele af studerende med mindre privilegeret socioøkonomisk baggrund

Kigger vi på, hvilken socioøkonomisk baggrund de studerende har, er der ikke tale om helt så markante udviklinger, som det er tilfældet med hensyn til karakterer. Der er også her markante forskelle mellem universiteterne, men de synes ikke i samme grad at være blevet forstærket i takt med det stigende optag. AAU og SDU skiller sig mest ud ved i hele perioden at have de største andele af studerende med en mindre privilegeret social baggrund, målt på forældres uddannelse og indkomst.

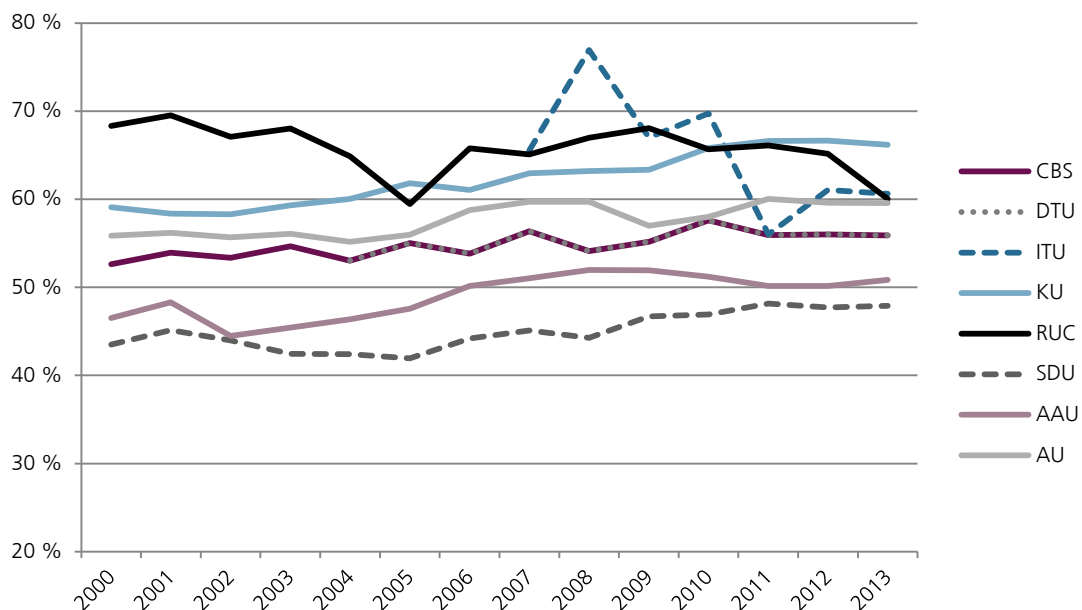
3.3.1 SDU og AAU har de mindste andele af optagne studerende med forældre, der har en videregående uddannelse

SDU er det universitet, der har den mindste andel af studerende, hvis forældre har en videregående uddannelse, tæt efterfulgt af AAU. Figurene i appendiks viser tilsvarende, at det også er disse to universiteter, der har de største andele af studerende med ufaglærte og faglærte forældre. Forskellene er værd at bemærke, eftersom andre analyser peger på, at netop forældres uddannelse er en af de faktorer, der har betydning for de studendes sandsynlighed for at falde fra på universitetet.³

³ Den sociale profil i optagesystemet til universiteterne, Danmarks Evalueringsinstitut. Udgivet.

Figur 7

Udviklingen i andelen af optagne studerende, hvor den højest uddannede forælder har en videregående uddannelse, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 139.162



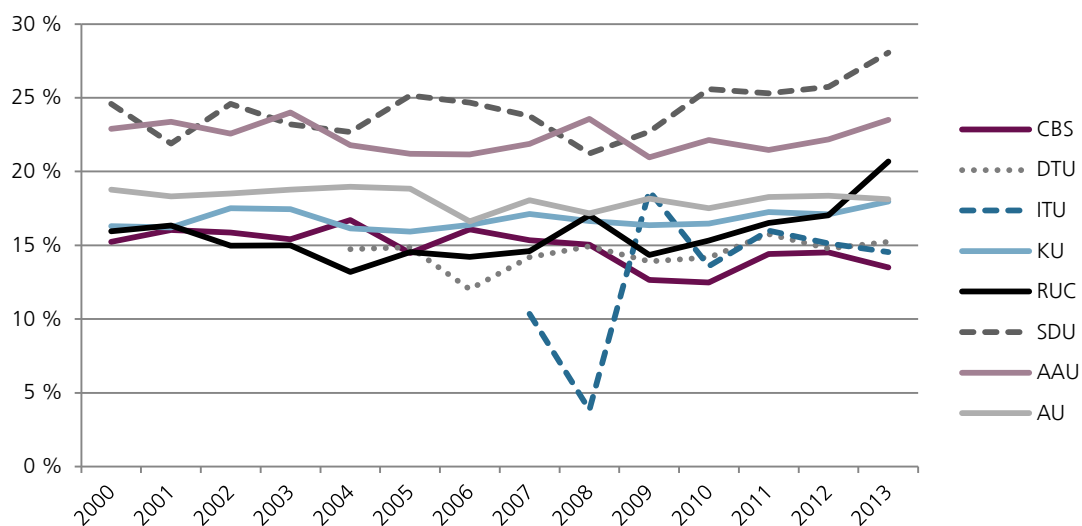
Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

3.3.2 AAU og SDU har de største andele af optagne studerende med forældre fra laveste indkomstgruppe

AAU og SDU er de to universiteter, der har de største andele af studerende med forældre fra den laveste indkomstgruppe, jf. figur 7. De to universiteter skiller sig ligeledes ud ved at have den mindste andel af studerende med forældre fra den højeste indkomstgruppe (se appendiks), mens der samlet set ikke synes at være lige så klare forskelle mellem de øvrige universiteter med hensyn til de studerendes forældres indkomst.

Figur 8

Udviklingen i andelen af optagne studerende, hvis forældre placeredes i den laveste indkomsttrædjedel, da den studerende var 14 år, 2000-2013. N = 45.080

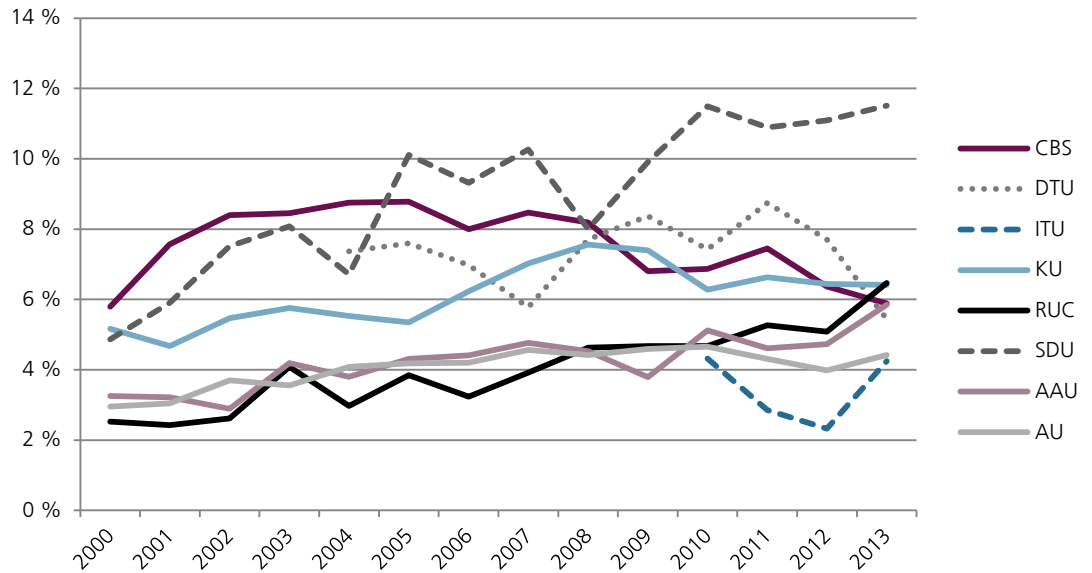


Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

3.3.3 SDU er det universitet, der optager den største andel af indvandrere eller efterkommere

Kigger vi på andelen af studerende med indvandrer- eller efterkommerbaggrund, skiller SDU sig ud som det universitet, der optager den største andel. I 2013 udgjorde indvandrere og efterkommere her 11,5 procent af de optagne studerende. For de øvrige universiteter synes der at være tendens til en vis konvergens, hvor andelen af indvandrere og efterkommere ligger omkring 4-6 procent.

Figur 9
Udviklingen i andelen af optagne studerende med baggrund som indvandrer eller efterkommer af indvandrere, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 14.692



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

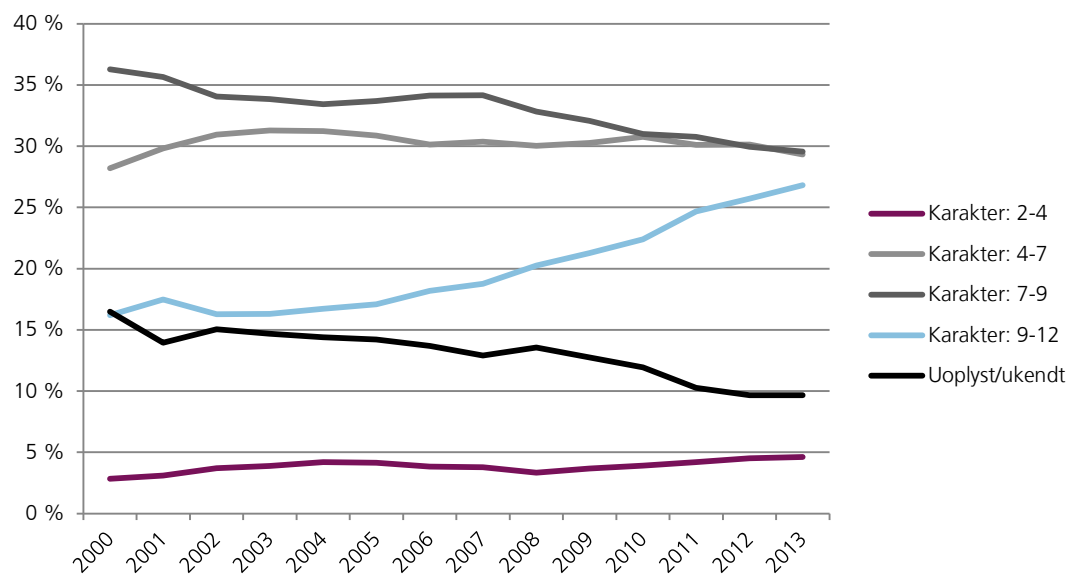
Appendiks A

Supplerende tabeller

De studerendes eksamenskvote

Figur 10

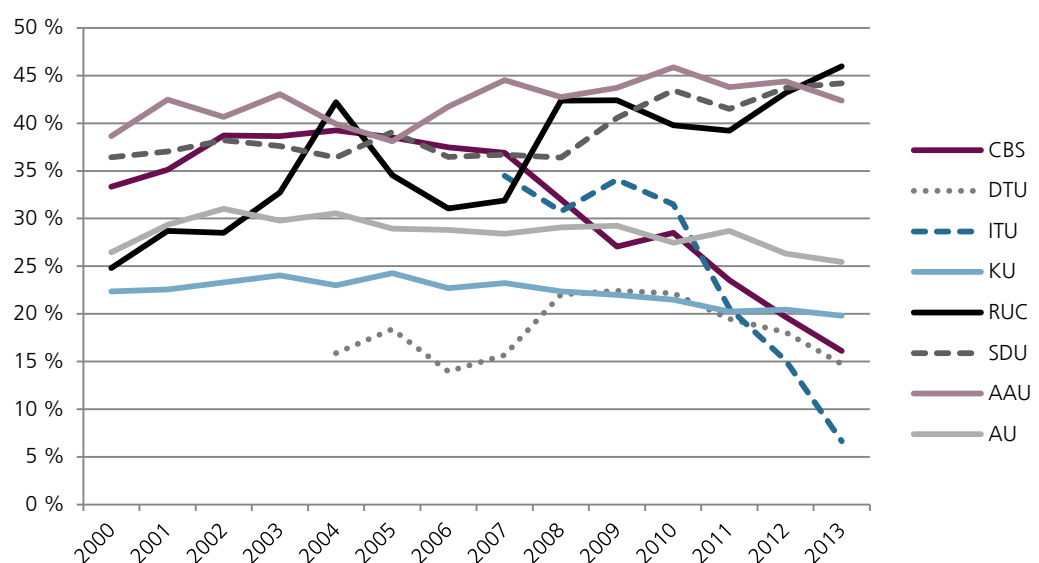
Fordelingen af optagne studerendes adgangsgivende eksamenskvote på bacheloruddannelserne på universiteterne, 2000-2013. N = 243.755



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 11

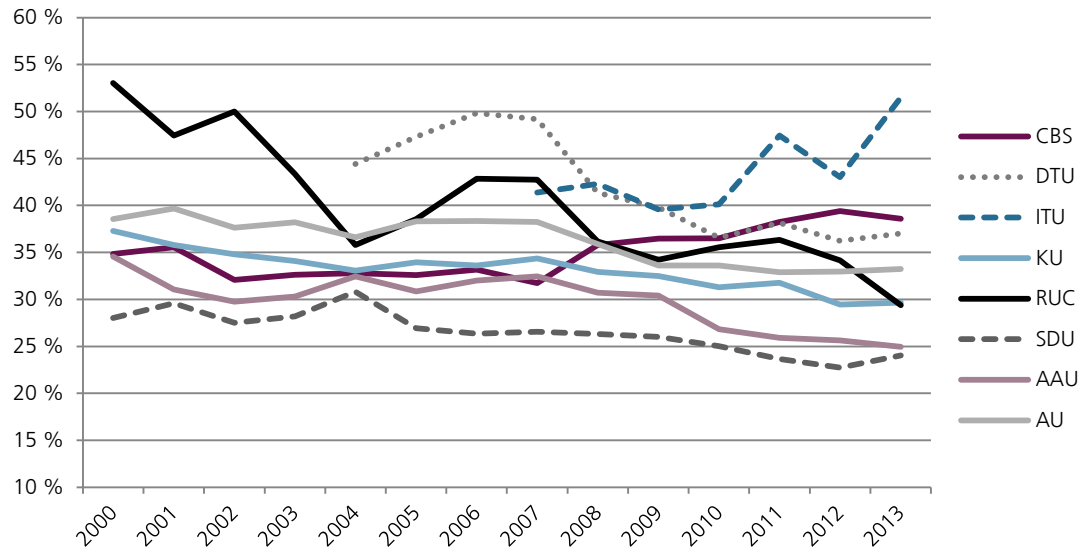
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 4 og 7 på bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 74.568



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 12

Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 7 og 9 på bacheloruddannelserne, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 80.724

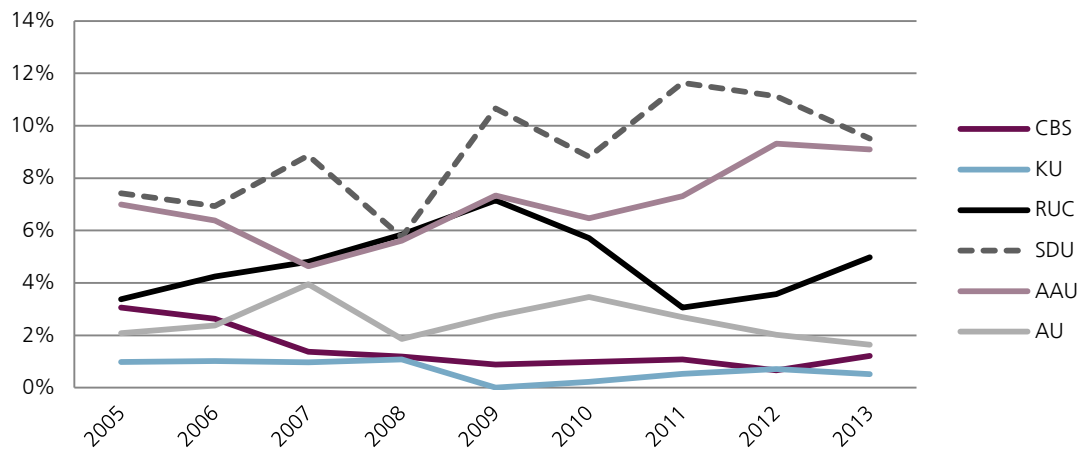


Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Eksamenskvoteindtægter fordelt på hovedområder

Figur 13

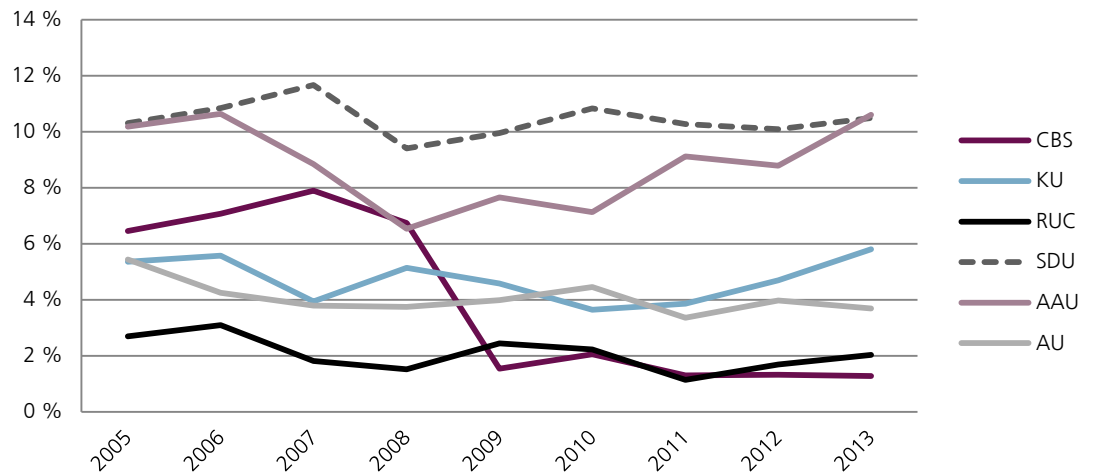
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 på samfundsvidenskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 2.213



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 14

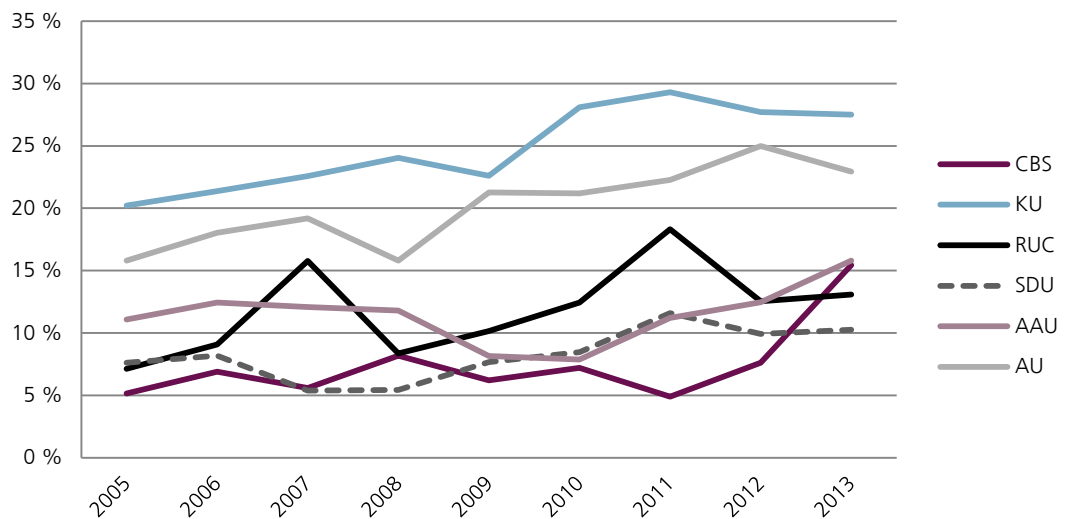
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 på humanistiske bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 2.959



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 15

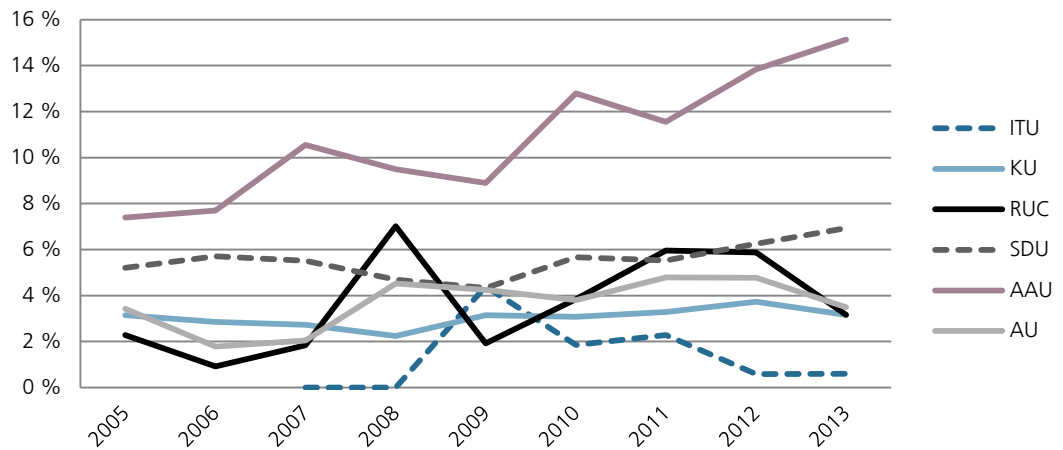
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 9 og 12 på humanistiske bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 8.525



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 16

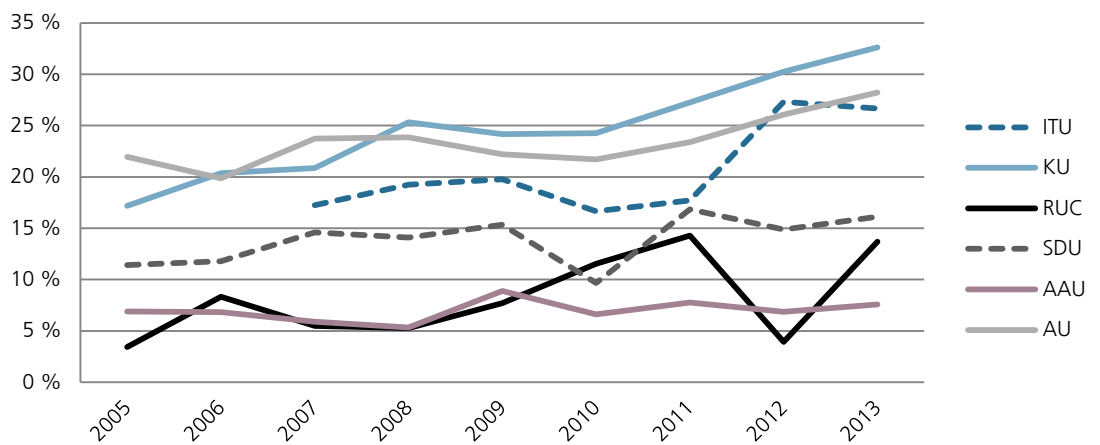
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 på naturvidenskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 1.347



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 17

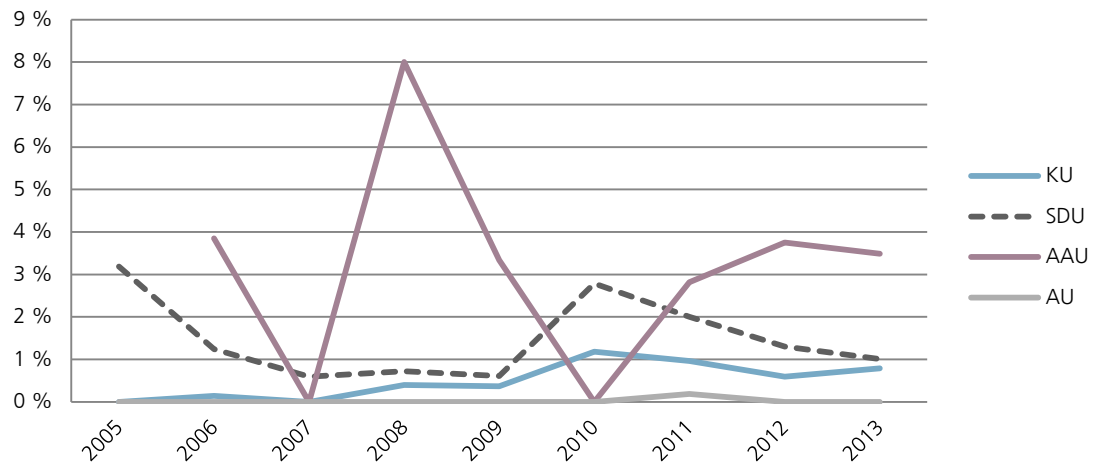
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 9 og 12 på naturvidenskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 5.670



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 18

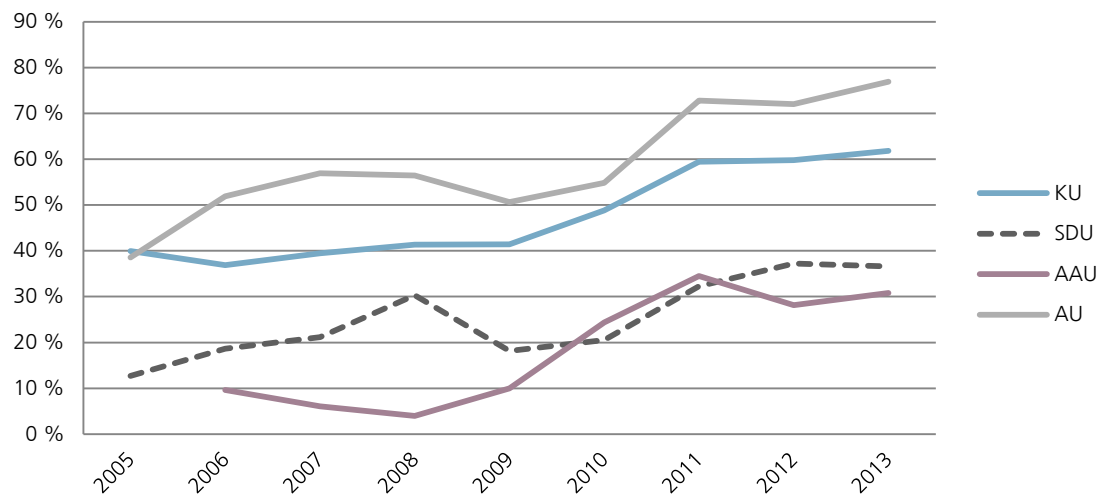
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 på sundhedsvidenskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 105



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 19

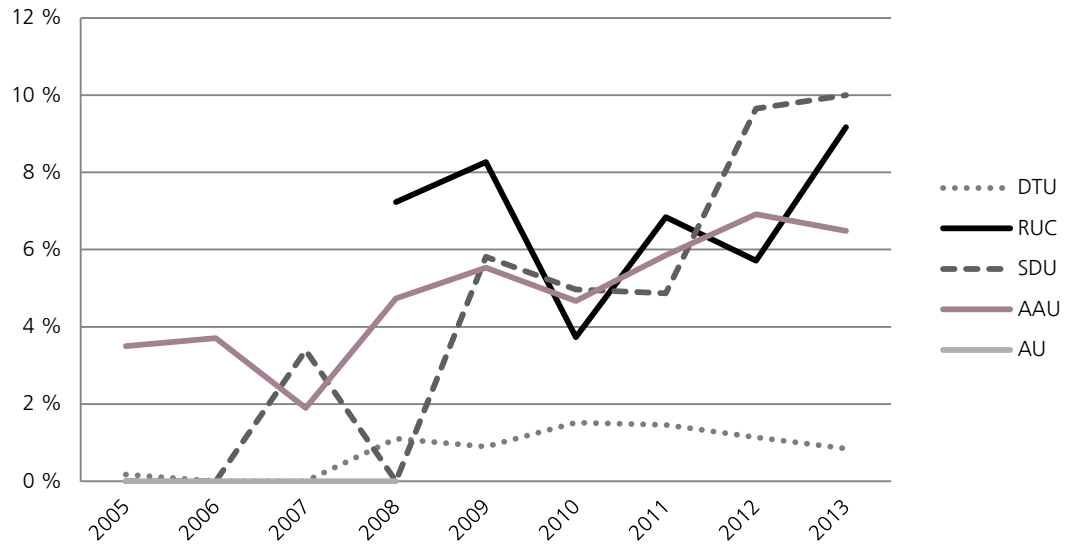
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 9 og 12 på sundhedsvidenskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 6.898



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 20

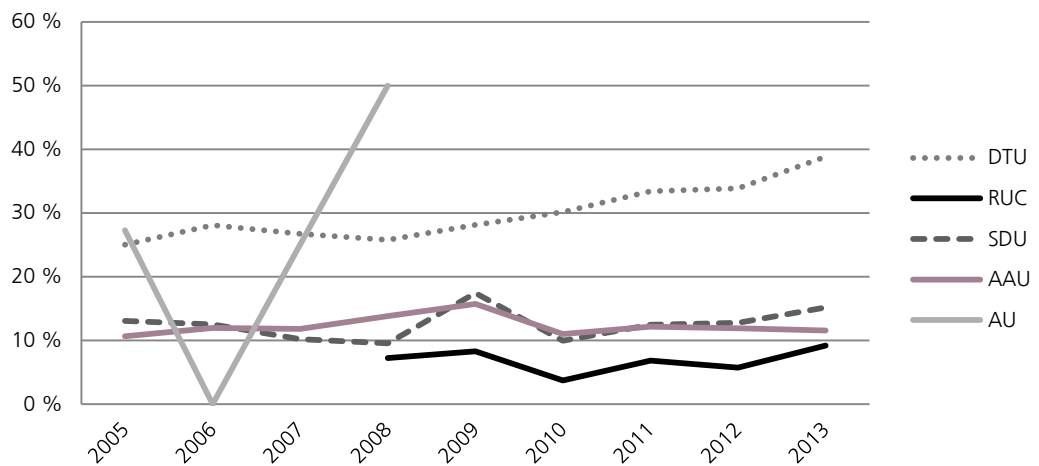
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 på teknisk-videnskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 493



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 21

Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 9 og 12 på teknisk-videnskabelige bacheloruddannelser, fordelt på universiteter, 2005-2013. N = 2.821

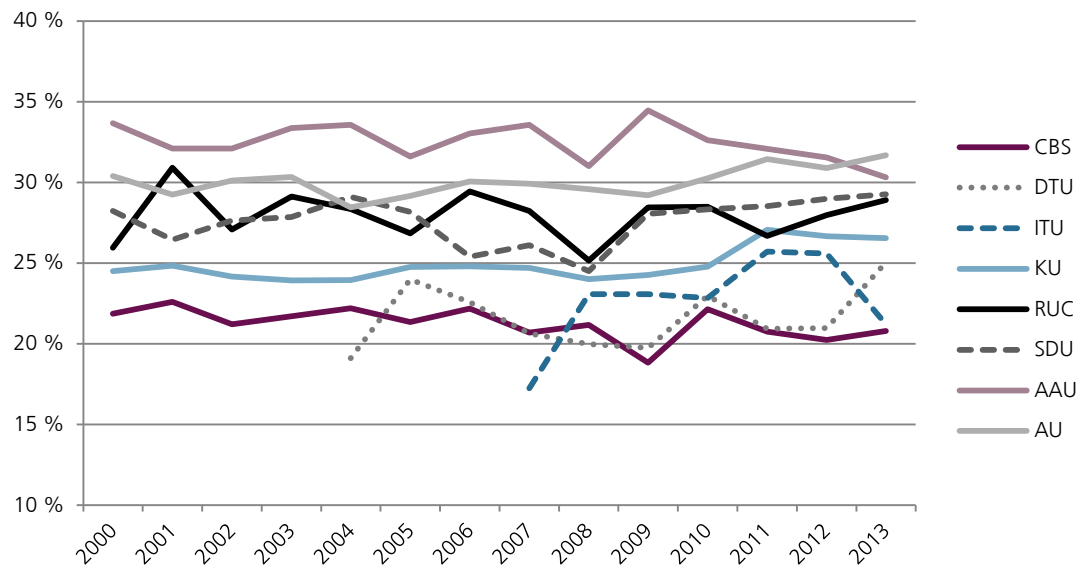


Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Forældres indkomst

Figur 22

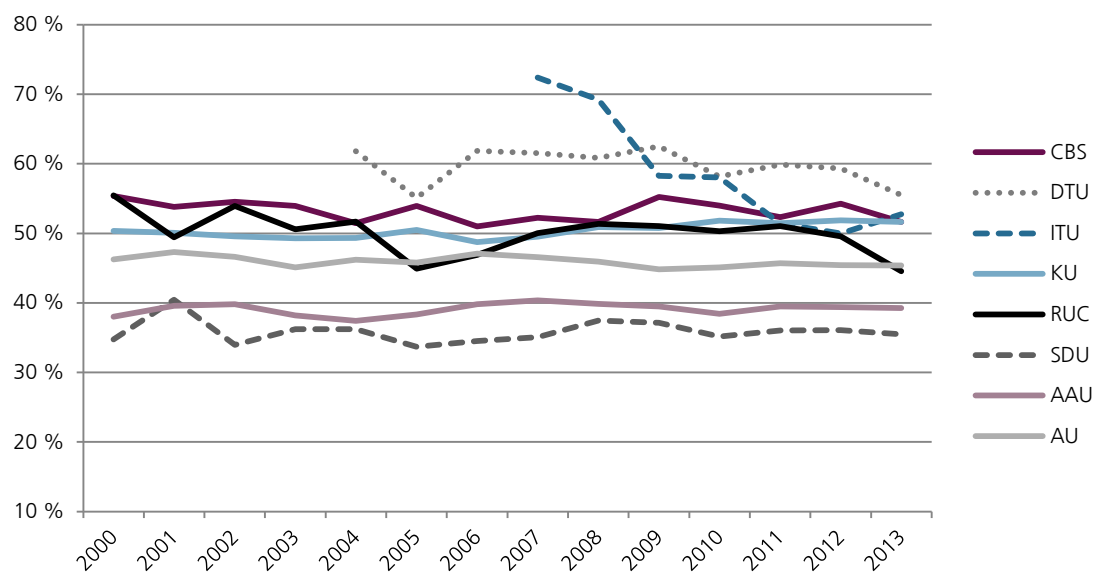
Udviklingen i andelen af optagne studerende, hvis forældre placeredes i den midterste indkomsttredjedel, da den studerende var 14 år, 2000-2013. N = 66.189



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 23

Udviklingen i andelen af optagne studerende, hvis forældre placeredes i den øverste indkomsttredjedel, da den studerende var 14 år, 2000-2013. N = 113.412

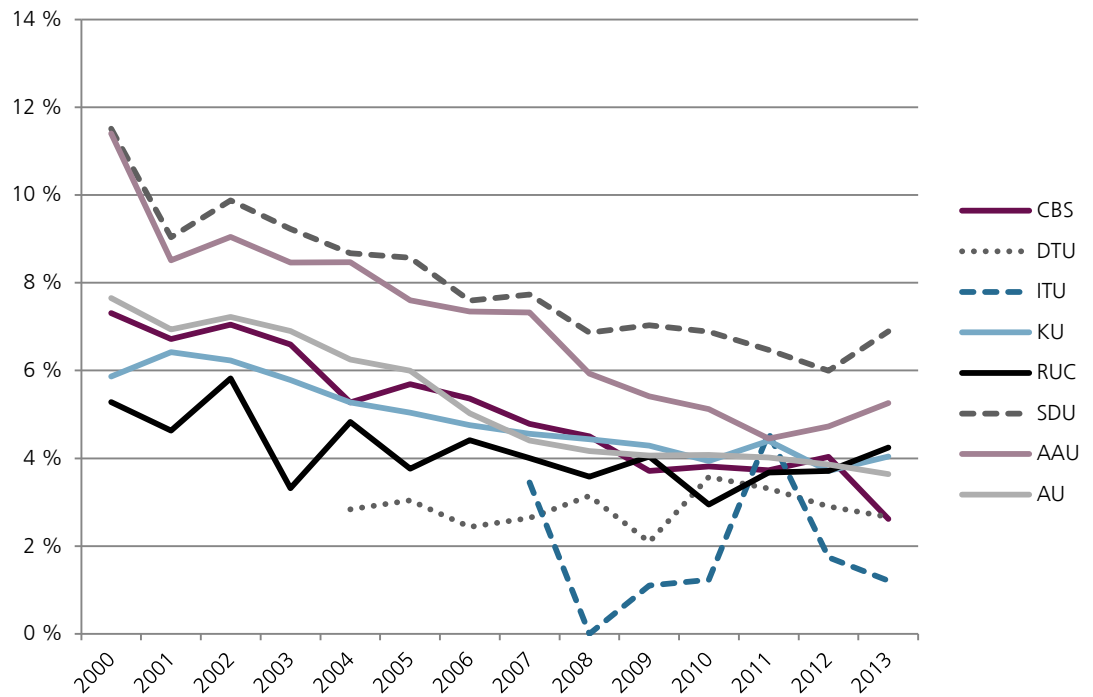


Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Forældres uddannelsesbaggrund

Figur 24

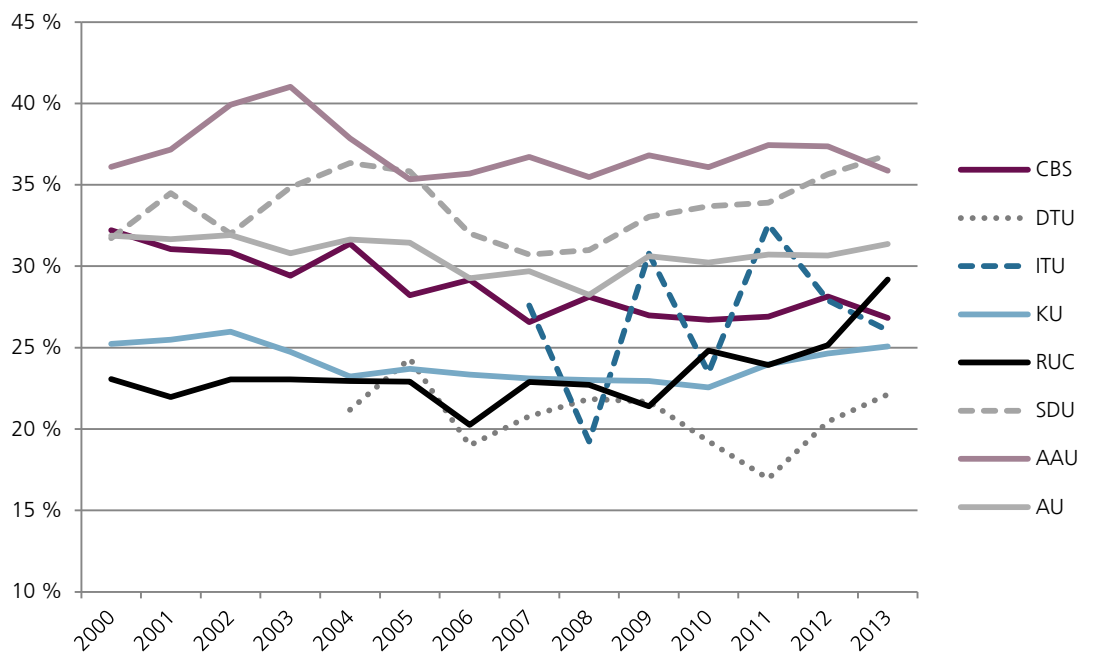
Udviklingen i andelen af optagne studerende, hvis forældre er ufaglærte, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 13.055



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 25

Udviklingen i andelen af optagne studerende, hvor den højest uddannede forælder er faglært, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 70.696

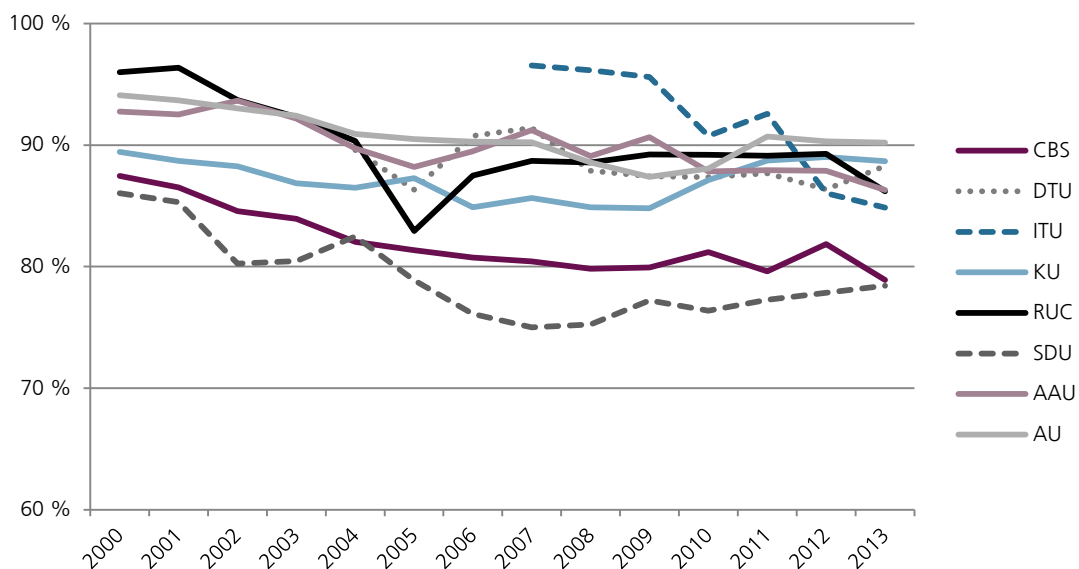


Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

De studerende oprindelsesbaggrund

Figur 26

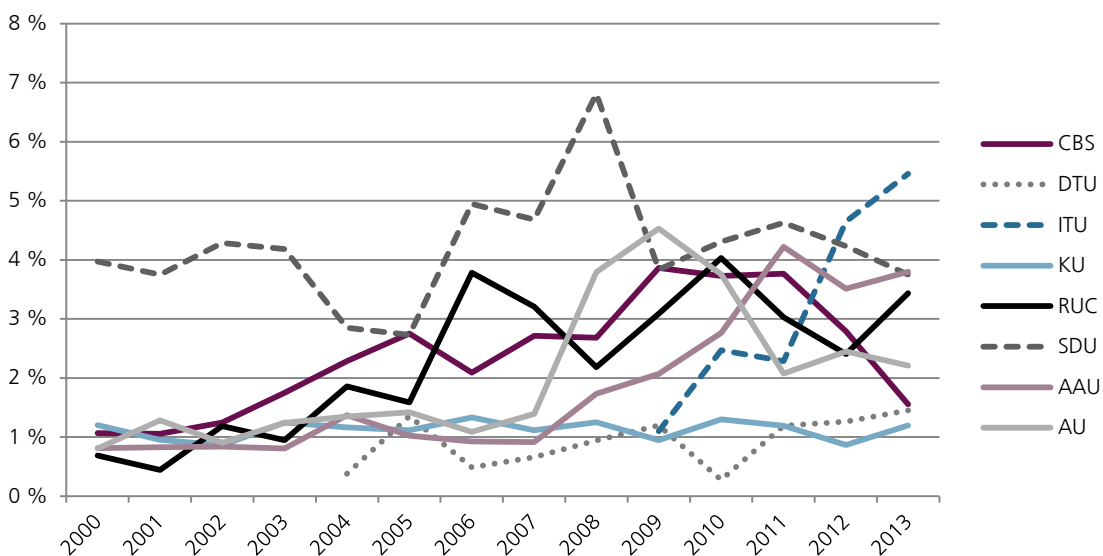
Udviklingen i andelen af optagne studerende med dansk statsborgerskab og dansk oprindelse, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 210.958



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 27

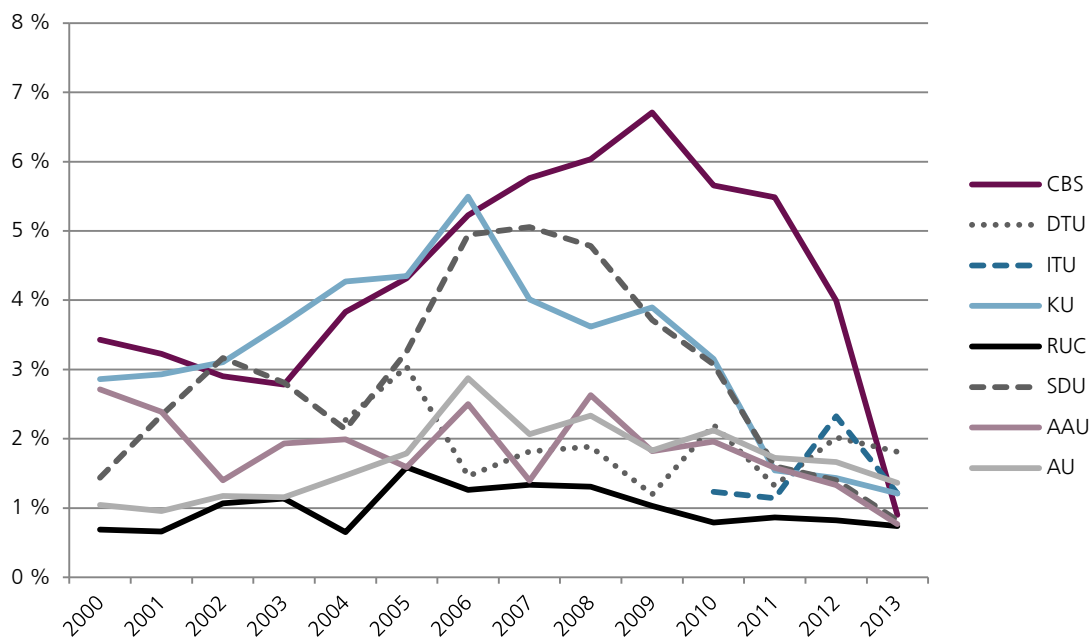
Udviklingen i andelen af optagne studerende fra EU/EØS, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 5.358



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 28

Udviklingen i andelen af optagne studerende med nordisk statsborgerskab, fordelt på universiteter, 2000-2013. N = 6.163

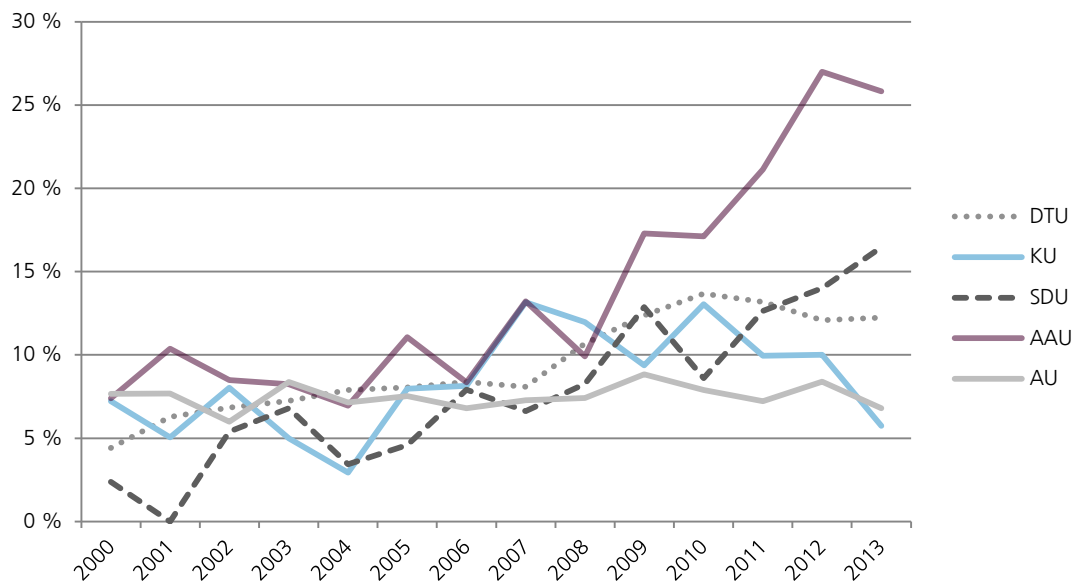


Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Professionsbacheloror på universiteterne

Figur 29

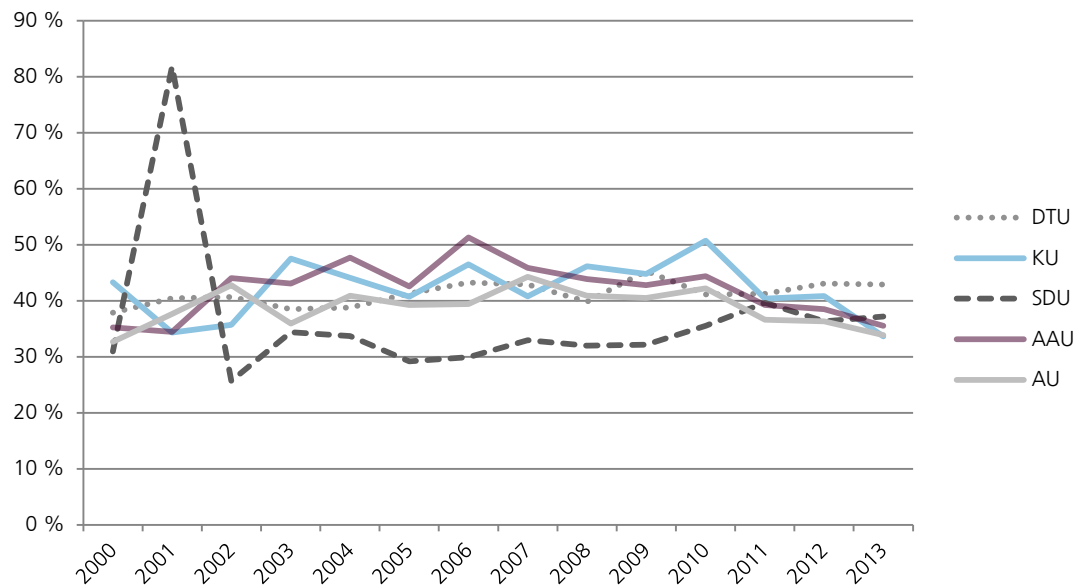
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 2 og 4 på professionsbacheloruddannelser, der udbydes på universiteterne, 2000-2013. N = 3.052



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 30

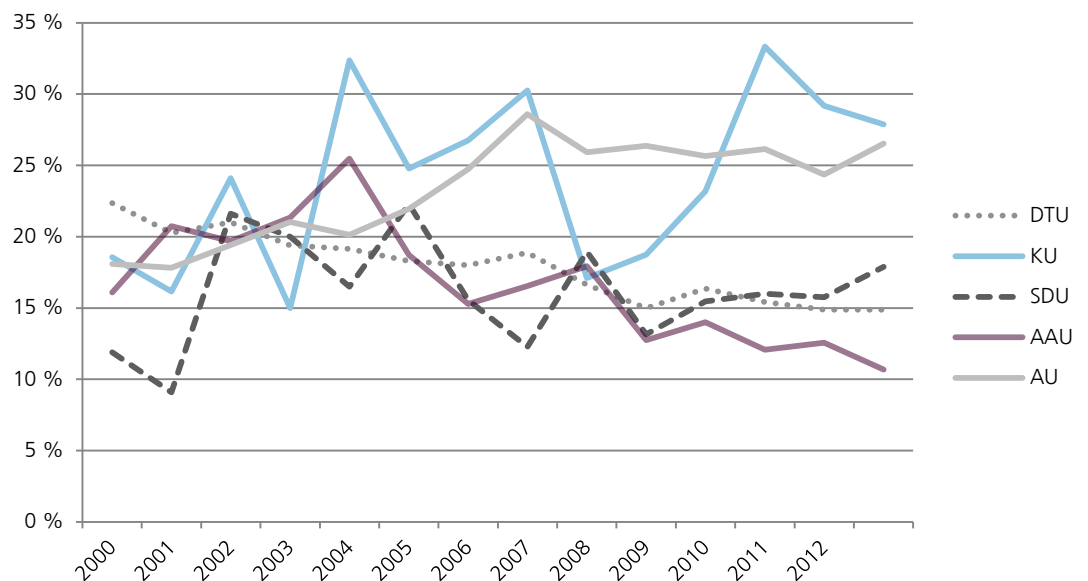
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 4 og 7 på professionsbacheloruddannelser, der udbydes på universiteterne, 2000-2013. N = 12.513



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

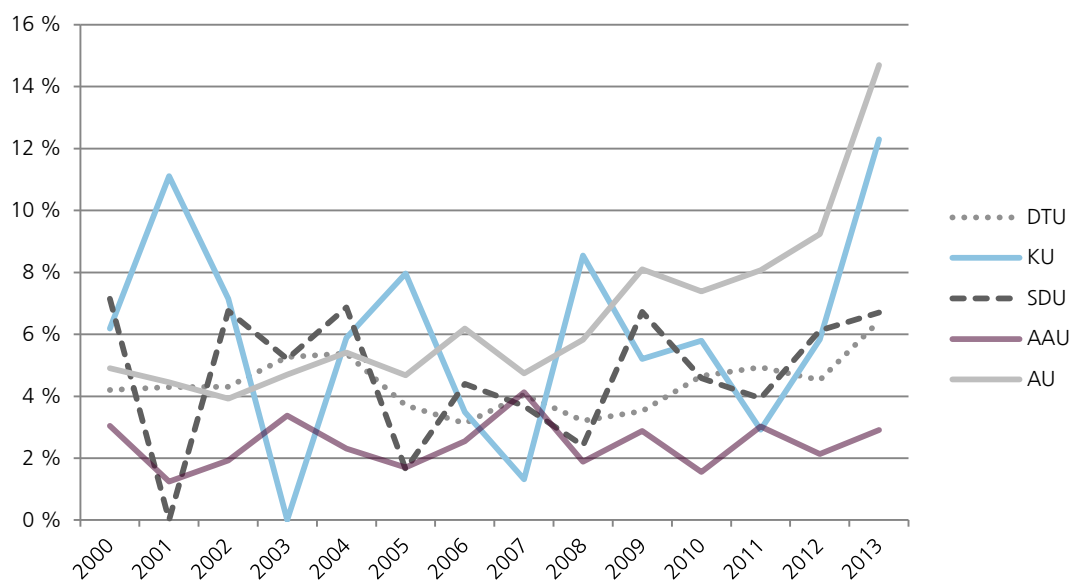
Figur 31

Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 7 og 9 på professionsbacheloruddannelser, der udbydes på universiteterne, 2000-2013. N = 6.115



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

Figur 32
Udviklingen i andelen af optagne studerende med en eksamenskvote mellem 9 og 12 på professionsbacheloruddannelser, der udbydes på universiteterne, 2000-2013. N = 1.616



Kilde: Danmarks Evalueringsinstitut på baggrund af Danmarks Statistik

**DANMARKS
EVALUERINGSINSTITUT**

Østbanegade 55, 3.
2100 København Ø

T 3555 0101
E eva@eva.dk
H www.eva.dk

Danmarks Evalueringsinstitut udforsker og udvikler kvaliteten af dagtilbud for børn, skoler og uddannelser. Vi leverer viden, der bruges på alle niveauer – fra institutioner og skoler til kommuner og ministerier.

Læs mere om EVA på vores hjemmeside, www.eva.dk.
Her kan du også downloade alle EVA's udgivelser
– trykte eksemplarer kan bestilles via en boghandler.

ISBN (www): 978-87-7958-881-3



Altinget: forskning

Overblik: Sådan fordeles forskningsmidlerne

Af Cecilie Gormsen | 29. oktober 2015 kl. 14:58 | 0 kommentarer

FAKTA: Alle Folketingets partier står bag ny aftale om fordelingen af forskningsreserven på i alt 671 millioner kroner. Se fordelingen her.

Regeringen med uddannelses- og forskningsminister Esben Lunde Larsen (V) i spidsen har torsdag landet en aftale med alle Folketingets partier om fordelingen af i alt 671 millioner kroner fra forskningsreserven. Selv om der torsdag er indgået en aftale, har aftaleparterne ikke tilsluttet sig besparelserne på den offentlige forskning på 1,4 milliarder kroner.

Mio. kr. (2016-pl)	FFL16	Aftale	2016 i alt
Forskningsreserve til udmøntning		671	
1 Danmarks Innovationsfond	924	298	1.222
<i>Heraf blandt andet</i>	<i>202</i>	<i>298</i>	<i>500</i>
1.1 Forskning i fødevarer	69	161	230
1.2 Forskning i sundhed og klinisk forskning	94	15	109
1.3 Forskning i konkurrencedygtig miljøteknologi	0	25	25
1.4 Forskning i strategisk vækstteknologier	39	52	91
1.5 Forskning i transport	0	20	20
1.6 Forskning i rummet	0	15	15
1.7 Forskning i turisme	0	10	10
2 Udviklings- og demonstrationsprogrammer	263	197	460
2.1 Energiteknologiske Udviklings- og Demonstrationsprogram (EUDP)	53	127	180
2.2 Miljøteknologisk Udviklings- og Demonstrationsprogram (MUDP)	30	50	80
2.3 Grønt Udviklings- og demonstrationsprogram (GUDP)	180	20	200
3 Entreprenørskab og markedsmodning	30	49	79
3.1 Fonden for Entreprenørskab	0	21	21
3.2 Markedsmodningsfonden	30	28	58
4 Fri forskning med fokus på talentudvikling mv.	806	124	930
4.1 Det Frie Forskningsråd	804	120	924
4.2 Forskningsportalen	2	4	6
5 Dansk Institut for Internationale Studier (terrorforskning)	25	3	28

Danmarks Innovationsfond

Der afsættes samlet set 298 mio. kr. til forskning og innovation i Danmarks Innovationsfond. Midlerne afsættes til forskning inden for områder, hvor offentligt-privat samarbejde om strategisk og udfordringsdrevet forskning kan bidrage til at skabe flere forsknings-, udviklings- og innovative virksomheder – samtidig med at de virksomheder, der allerede forsker, udvikler eller innoverer, skal øge deres investeringer.

- På **fødevarerområdet** skal pengene bruges til at styrke forsknings- og udviklingsindsatsen, og forskningen skal blandt andet bidrage til udvikling af teknologier til reduktion af

energiforbruget, fastholdelse og recirkulation af næringsstoffer og reduktion af landbrugets luftforurening.

- På **sundhedsområdet** skal pengene blandt andet bruges med fokus på ældre patienter og borgere med demens, generel forskning i demens og hormonforstyrrende stoffer.
- Pengene til forskning i **miljøteknologi** skal bidrage til at udvikle globalt konkurrencedygtige og bæredygtige miljøteknologier og løsninger på globale udfordringer inden for miljø, vand og affald.
- Bevillingen til strategiske **vækstteknologier** skal bidrage til, at danske virksomheder og konsortier kan fastholde og udbygge deres konkurrencekraft.
- Pengene til **transportforskning** kan bidrage til at udvikle transport- og infrastruktursystemer, som giver effektiv og sikker mobilitet af personer og varer, og som samtidig øger kapacitet og reducerer trængsel, transporttid og miljøbelastning.
- Der afsættes 15 mio. kr. til at understøtte anbefalingerne i den kommende strategi på **rumområdet**.
- Pengene til **turismeforskning** skal bruges på projekter, der understøtter initiativer, der skal øge turismen særligt i Danmarks kyst- og yderområder samt småøerne.

Udviklings- og demonstrationsprogrammer

EUDP får 127 millioner kroner. Programmet har til formål at støtte ny energiteknologi, der skaber vækst og arbejdspladser, øge forsyningssikkerheden og bidrage til at gøre Danmark uafhængig af fossil energi i 2050.

MUDP får 50 millioner kroner og skal fortsat have fokus på at styrke Danmarks position i forhold til udviklingen af nye teknologier til miljø- og naturbeskyttelsesformål. Det skal ske inden for områderne klimatilpasning og vand, ressourceeffektivitet og affald, støj og luftforurening samt kemikalier.

De 20 millioner kroner til GUDP øremærkes til initiativer inden for økologisk fødevarerproduktion og koordineres i regi af Internationalt Center for Forskning i Økologisk Jordbrug og Fødevarer systemer [ICROFS].

Entreprenørskab og Markedsmodning

Det afsættes 21 millioner kroner til Fonden for Entreprenørskab med henblik på en fortsat indsats for at styrke uddannelse i iværksætteri, innovation og entreprenørskab, herunder social entreprenørskab, på alle uddannelsesniveauer.

Samtidig afsættes 28 millioner kroner til Markedsmodningsfonden.

Fri Forskning med fokus på talentudvikling

Der afsættes 120 mio. kr. til fortsættelse af hovedaktiviteter i Det Frie Forskningsråd med henblik på at støtte og fremme de mest originale idéer og initiativer i dansk forskning og at udvikle dansk forskning til højeste internationale niveau.

Dansk Institut for Internationale Studier [terrorforskning]

Der afsættes 3 millioner kroner til Dansk Institut for Internationale Studiers forskningsindsats inden for terrorbekæmpelse. Formålet er at styrke terrorforskningen – først og fremmest inden for radikaliserings og rekruttering.

Se hele aftalen [her](#).

gormsen@altinget.dk



[Toke Kristiansen/Altinget]

0 kommentarer [Skriv et svar ↓](#)

[Log Ind](#) [Print](#) [Abonner Via RSS](#)

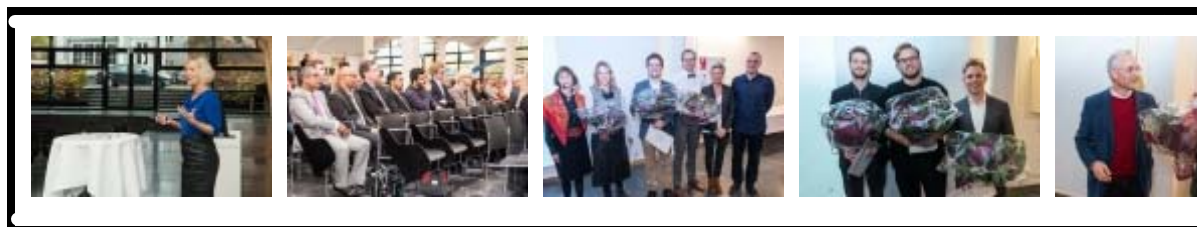
PRÆSTATIONER OG PRISER UDDANNELSE FORSKNING
ARBEJDSPLADSEN

CBS- og DSEB-prisvinderne blev fejret

Skrevet af [Karen Slej](#), Specialkonsulent ved Dekansektariatet for
Forskning - Foto: Jørn Albertus - 12. november 2015 - 9:27 [0](#)
[kommentarer](#)



Formanden for DSEB, Birgit Aagaard-Svendsen og lektor Wencke Gwozdz IKL, der fik DSEB Research prize.



Solen brød frem på denne ellers regntunge fredag, den 6 november, da CBS Prize Winners' reception i Ovnhallen i Porcelæns haven fandt sted og der var penge på spil.

CBS fejrede dette års prisvindere af DSEB og CBS priser (DSEB = Danish Society for Education and Business – tidligere FUHU). 11 priser blev uddelt indenfor 5 kategorier.

Rektor, Per Holten-Andersen, startede med at byde de mange deltagere velkommen. Så blev der sunget tre gode sange af CBS Choir.

En tidligere prisvinder af forskningskommunikationsprisen, professor Majken Schultz fra Institut for Organisation holdt en tale med titlen: "Semper Ardens – how can the past be used for the future?". Hun fortalte om, hvordan Carlsberg gik tilbage i sin historie for at finde et navn til en ny øl, men også senere brugte navnet i en ny branding af firmaet.

Formanden for DSEB, Birgit Aagaard-Svendsen, motiverede uddelingen af DSEB Research prize, DSEB Research Dissemination prize og DSEB Education Prizes. DSEB grundlagde CBS i 1917 og har under alle årene støttet universitetet. Uddelingen af priser i DSEB's navn startede tilbage i 2000, hvor de første undervisningspriser blev givet. I 2005 kom Forskningskommunikationsprisen til og i 2007 Forskningsprisen.

Forskningspris for forskning i bæredygtigt forbrug og big data

I år blev DSEB Research prize givet til lektor Wencke Gwozdz fra IKL, som forsker i bæredygtigt forbrug indenfor sundhed og mode, og som allerede har skabt sig et internationalt ry indenfor denne forskning.

DSEB Research Dissemination prize blev givet til et hold forskere fra ITM under ledelse af professor Ravi Vatrpu. Han og hans team har vist hvordan data fra sociale medier såsom twitter kan bruges til at forudsige iPhone salgsresultater med en fejlmargen der er næsten lig de normale forudsigelsesmodeller fra investeringsbanker. Resultaterne af denne forskning er blevet spredt via en lang række både danske og udenlandske medier.

En af de tre DSEB Education Prizes gik til adjunkt Shannon Hessel og professor Rob Austin fra LPF især begrundet i deres kursus: "Leadership in the 21st Century Organizations", hvor de kombinerer ny teknologi med gammeldags historiefortælling. Adjunkt Attila Martin, ITM, blev både nomineret af institutleder, studieleder og studerende, hvilket tyder på han er meget populær. Hans undervisning er case-baseret og han anvender spil og andre inkluderende metoder og scorer altid over 4.5 i evalueringerne. Den sidste pris gik til adjunkt Jacob Lyngsie, SMG, som helt fra bunden har skabt et kursus: "Theory of the firm", som samtidig er hans eget hovedforskningsemne og som skaber en sammenhæng mellem jura og økonomi.

Priser til de administrativt ansatte og de studerende

CBS er sandsynligvis et af de eneste universiteter i Danmark, hvor man giver priser til de administrativt ansatte og de studerende og de mange nomineringer indenfor de to kategorier viser, at det er populært.

Per Holten-Andersen motiverede priserne, hvoraf to af administrationspriserne gik til to medarbejdere henholdsvis Bodil Skov Jensen, HR, og Thomas Werner Hansen, Dekanatet for Uddannelser, for lang og tro og veludført tjeneste.

Den sidste administrationspris gik til en gruppe, som har haft den svære opgave at implementere fremdriftsreformen på CBS. De mange ministerielle regler er blevet oversat til CBS praksis og procesbeskrivelser og pixibøger er blevet udarbejdet til glæde for både VIP, TAP og de studerende.

De tre studenterpriser gik til Christian Wanding Dahl, Jeppe Bjørnskov Rasmussen og Anders Hastrup Christensen. Alle tre har igennem deres studietid vist et stort engagement for CBS og deres medstuderende ved at deltage i eller skabe nye ekstra ikke-skemalagte aktiviteter.

Efter prisoverrækkelsen var der en reception med lidt til ganen hvor vi samtidig blev underholdt af CBS' husorkester, CBS Professors All Stars.

Info

Prisvinderne

DSEB Research prize 2015 – 50.000 DKR

Wencke Gwozdz, lektor, ICM

DSEB Research Dissemination prize 2015 – 50.000 DKR

Professor Ravi Vatrapu og kolleger, ITM:

- Niels Buus Lassen, PhD Studerende, ITM
- Abid Hussain, PhD Studerende, ITM
- Raghava Mukkamala, Adjunkt, ITM
- Benjamin Flesch, PhD Studerende, ITM
- Rene Madsen, Associeret forsker, ITM

DSEB Education prize 2015 – 3 priser af 50.000 DKR

Robert Austin, Professor, LPF og Shannon Hessel, Adjunkt, LPF

Attila Marton, Adjunkt, ITM

Jacob Lyngsie, Adjunkt, SMG

CBS Student Prize 2015 – 3 priser af 20.000 DKR

Christian Wanding Dahl

Jeppe Bjørnskov Rasmussen

Anders Hastrup Christensen

CBS Administration Prize 2015 – 3 priser af 50.000 DKR

Bodil Skov Jensen, HR Development Consultant, HR services

Thomas Werner Hansen, Chefskonsulent, EDU

Gruppe til implementering af “Fremdriftsreformen”:

- Kia Kartvedt, Specialkonsulent, STADS support
- Kirsten Hostrup, AC-fuldmægtig, STADS support
- Tine Løvig Simonsen, Programme Manager, Academic Affairs
- Malene de Thura Toft, Programme Manager, Academic Affairs
- Kamilla Lund Nielsen, Kontorfuldmægtig, Administrative Planning Unit
- Jill Andresen Rasmussen, Kontorfuldmægtig, Department of Finance
- Anja Sandfeld Arnsberg, AC-fuldmægtig, Student Affairs
- Lena Mørk, AC-fuldmægtig, Student Affairs
- Pia Linda Rønnow Torp, AC-fuldmægtig, Legal Services

Stikord[CBS prize](#) - [CBS Administration Prizes](#) -**Relaterede artikler**[CBS sætter priser på de administrative](#)

Tilføj kommentar

Hvad er det første bogstav i ordet hest? What's the first letter in the word horse?

Dette spørgsmål burde være let at besvare for dig, men svært for spammerne.

Navn ***E-mail ***

Indholdet af dette felt er privat og bliver ikke vist offentligt.

Hjemmeside**Emne****Kommentar ***

Når du har indsendt din kommentar sender vi dig en bekræftelsesmail med et link, som du skal klikke på. When you have submitted your comment, we will send you a confirmation mail, which you need to read and react on.

7. BESTYRELSENS EGEN TID

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

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

Bestyrelsen skal blandt andet under dette punkt genudpege eksternt bestyrelsesmedlem Arvid Hallén, hvis første udpegelsesperiode udløber 31. januar 2016. Arvid kan genudpeges for fire år.

Det indstilles:

- at bestyrelsen genudpeger Arvid Hallén for en ny fire årig periode

Bilag:

7.1 Funktionsperiode for eksterne medlemmer i CBS' bestyrelse

Møde i CBS bestyrelsen / 15. december 2015

Funktionsperiode for eksterne medlemmer i CBS' bestyrelse

I henhold til vedtægten udpeges medlemmerne for 4 år ad gangen - VTU har understreget, at "indsupplerede" medlemmer også fungerer for 4 år og ikke blot i den resterende periode for den person, de erstatter. Man kan max sidde i 2 perioder á 4 år.

	Fødselsdag	Periode 1		Periode 2	
	Alder	Start	Slut	Start	Slut
Eva Berneke	22-04-1969	01-02-2008	31-01-2012	01-02-2012	31-01-2016
Peter Schütze	30-10-1948	01-02-2008	31-01-2012	01-02-2012	31-01-2016
Lisbet Thyge Frandsen	03-07-1960	01-07-2010	30-06-2014	01-07-2014	30-06-2018
Karsten Dybvad	05-11-1956	01-07-2011	30-06-2015	01-07-2015	30-06-2019
Arvid Hallén	03-07-1950	01-02-2012	31-01-2016		
Alfred Josefsen	03-08-1957	15-06-2013	14-06-2017		
Mette Vestergaard		01-02-2016	31-01-2020		
Michael Rasmussen		01-02-2016	31-01-2020		

Funktionsperiode for formand og næstformand i CBS' bestyrelse

Formand og næstformand vælges blandt de eksterne medlemmer ved simpel stemmeflerhed blandt de tilstedeværende medlemmer af den samlede bestyrelse. Funktionsperioden for formand og næstformand er 4 år i henhold til bestyrelsens forretningsorden. NB! Dette ændres i kommende revision af forretningsordenen, da der kan være behov for større frihed vedr. perioder. Vedtægt (og lov) indeholder ikke bestemmelser om funktionsperioder.

	Start	Slut
Formand, Peter Schütze	01-04-2011	31-01-2016
Næstfmd, Eva Berneke	01-02-2012	31-05-2015
Næstfmd, Karsten Dybvad	01-06-2015	31-01-2016
Formand, Karsten Dybvad*	01-02-2016	30-06-2019
Næstfmd, ukendt		

* Da bestyrelsen udpegede Karsten Dybvad til formand blev der ikke taget stilling til funktionsperiode periodens slut er derfor sat til udløbet af Karsten Dybvad bestyrelsesperiode.

Funktionsperiode for valgte medlemmer i CBS' bestyrelse

Funktionsperioden for valgte *medarbejdere* er 4 år med start 1. februar
Funktionsperioden for valgte *studerende* er 2 år, men forskudt, således at der hver år vælges én studerende for en to årig periode, også med start 1. februar.

Der er ikke begrænsninger på genvalg.

	Start	Slut
David Lando	01-02-2012	31-01-2016
Morten Vendelø	01-02-2012	31-01-2016
Jakob Ravn	01-02-2012	31-01-2016
Sidsel Green	01-02-2014	31-01-2016
Andreas Gjede	01-02-2015	31-01-2017
David Lando	01-02-2016	31-01-2020
Mette Morsing	01-02-2016	31-01-2020
Jakob Ravn	01-02-2016	31-01-2020
Kristian Mols Rasmussen	01-02-2016	31-01-2018