

**PROGRAM: BESTYRELSENS SEMINAR D. 12.-13. OKTOBER
2016, BERNSTORFF SLOT**

Onsdag d. 12. oktober:

12:00-13:00 Ankomst og frokost

13:00 -15:00 1. CBS' strategi

Af rapportering fra interne møder; Drøftelse og godkendelse af revideret Business in Society strategi

Pause

15:15-16:30 2. CBS' økonomi

Skitsebudget 2017 og Flerårsbudget 2018-2020; Status på budget 2016 (inkl investeringspulje)

16:30-17:00 3. Campusudvikling

Præsentation – genopfriskning af beslutninger, initiativer og status vedr. Campusudvidelse på Solbjerg Plads; Forhandlingsmandat grundkøb

17:00-17:15 4. bestyrelsesmøde

Godkendelse af referat; Godkendelse af proces for udbud af revisionsydelser; Orientering om Rigsrevisionens undersøgelse om store engangsbeløb til ansatte på universiteterne

Pause

17:30-18:30 5. HHK/CBS gennem 100 år

Oplæg fra professor Kurt Jacobsen forfatter/forskningsleder af bogprojekt om CBS i forbindelse med jubilæet 2017

19:00- Drinks og middag

Torsdag d. 13. oktober:

07:30-09:00 Morgenmad

09:00-10:00 6. CBS' BiS Platform concept evaluation

Resultater fra intern evaluering og fokuspunkter fremadrettet

10:00-10:30 7. Forberedelse af besøg af Ulla Tørnæs

10:30-11:30 8. Besøg af Ulla Tørnæs

11:30-12:00 9. Opsamling på ministerbesøg

12:00 - Frokost og afgang



4. oktober 2016

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 / 2



Bilagliste: Bestyrelsens seminar d. 12.-13. oktober 2016

1. CBS' strategi

- Bilag 1.1 Procesnotat – strategirevision
Bilag 2.1 CBS Strategy (draft)

2. CBS' økonomi

- Bilag 2.1 Budget 2016 – Financial Statement - Q2
Bilag 2.2 Draft budget for 2017 and budget estimate for 2018-2020
Underbilag til økonomidrøftelserne:
Appendix 1 Prognosis for students' duration of study and study progress bonus
Appendix 2 Analysis of expenditure on part-time academic staff (DVIPs), 2016-2017
Appendix 3 Investment pool – status September 2016

3. Campusudvikling

- Bilag 3.1 Fortroligt: Grundkøb til udvikling af Solbjerg Campus, Bygningsafsnit 1

4. Bestyrelsesmøde

- Bilag 4.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 31. august 2016
Bilag 4.2 Udbud af revisionsydelser
Bilag 4.3 Orientering om Rigsrevisionens undersøgelse af store engangsbeløb til ansatte på universiteterne
Bilag 4.4 Aktivitetsrapport, oktober 2016

5. HHK/CBS gennem 100 år

Ingen bilag

6. CBS' BiS Platform concept evaluation

- Bilag 6.1 Business-in-Society (BiS) Platforms – Background
Bilag 6.2 Summaries of the five BiS Platforms' self-evaluation reports and the feedbacks

7. Forberedelse af besøg af Ulla Tørnæs

- Bilag 7.1 Regeringens nye uddannelsespolitiske pejlemærker
Bilag 7.2 CBS' situation kort fortalt

8. Besøg af Ulla Tørnæs

Ingen bilag

9. Opsamling på ministerbesøg

Ingen bilag



4. oktober 2016

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 2 / 2

1. CBS' STRATEGI

Konsulent i ledelsessekretariatet, Charlotte Gisselmann Jessen, deltager i dette punkt som tilhører.

CBS' strategi er nu blevet revideret på baggrund af kommentarer fra bestyrelsen den 31. august, samt den ”skrivegruppe” (formandsskabet, direktionen og pennefører på strategirevisionen Charlotte G. Jessen), der blev nedsat ved mødet d. 31. august. Bilag 1.1 beskriver bestyrelsens kommentarer og bemærkninger samt hvorledes direktionen på bedste vis har forsøgt at imødekomme disse.

I bilag 1.2 findes det reviderede strategioplæg. Dokumentet er opsat i et A5 format.

Det er planen, at der i løbet af efteråret 2016 nedsættes tre arbejdsgrupper på tværs af CBS, som skal udarbejde konkrete handleplaner for de tre indsatsområder. Yderligere milepæle er beskrevet i nedenstående tidsplan:

Oktober/November	2016	Nedsættelse af handleplansgrupper.
1. november	2016	Fællesmøde på CBS. Præsentation af strategien og information om processen for udarbejdelse af handleplaner.
December	2016	CBS' reviderede strategi samt øvrige strategiske indsatsområder præsenteres på cbs.dk
Januar	2017	CBS' reviderede strategi træder i kraft.
Forår	2017	Udarbejdelse af handleplaner.

- Det indstilles:
- at bestyrelsen drøfter strategioplægget og tager stilling til, om den reviderede strategi for CBS kan godkendes

- Bilag.
- 1.1 Procesnotat - strategirevision
- 1.2 CBS Strategy (draft)

Procesnotat – strategirevision

På bestyrelsesmødet den 31. august 2016 gennemgik bestyrelsen udkastet til en revideret strategi for CBS. Nedenfor beskrives bestyrelsens overordnede kommentarer og bemærkninger samt hvorledes direktionen på bedste vis har forsøgt at imødekomme disse. I bilaget fremgår en detaljeret gennemgang af bestyrelsens kommentarer samt direktionens efterfølgende bearbejdning af dokumentet.

En kortere og mere konkret strategi

Det var et ønske fra bestyrelsen, at strategien blev reduceret væsentligt og teksten blev mere klar og konkret med en tydelig indikation af CBS' mission og vision. Derudover skulle de gamle *Transformational initiatives (TI)* også fremgå af den reviderede strategi, således at man kan genfinde alle elementer fra strategien fra 2011 i den reviderede strategi og som et symbolsk udtryk for, at tidligere TI'er ikke er nedprioriterede (selvom flere dog har ændret status og har haft væsentlig impact.)

Direktionen har efterfølgende reduceret dokumentet til ca. 4 sider eksklusiv figurer og har indarbejdet de tidligere TI'er. Dokumentet er blevet opsat i et A5 format, som både kan fungere som en trykt hand-out til interne og eksterne interessenter samt som en pdf på hjemmesiden. CBS' identitet, mission og vision er blevet formuleret kort og præcist på strategiens første side.

De tre nye *Transformational initiatives*

Bestyrelsen var enig i, at strategien ikke skal præsentere konkrete løsninger, men nærmere beskrive en overordnet strategisk retning for CBS. Det er de senere handleplaners formål netop at beskrive mål og mulige løsninger på udfordringer.

Direktionen har omskrevet de tre *Transformational initiatives* således, at de beskriver indsatsområdernes betydning for CBS, de studerende og samfundet og den strategiske retning inden for det pågældende område er fremhævet. *Prioritised areas of action* under hvert indsatsområde er slettet.

Ønsker til andre fokusområder

Nogle bestyrelsesmedlemmer efterlyste et større fokus på undervisningsformål og forskningsstrategi. Direktionen har ikke ønsket at lave særskilte beskrivelser af undervisningsformål og forskningsstrategi, da disse to områder ligger under Management quality essentials (*high quality research* og *high quality education*). Herudover beskriver institutstrategierne de enkelte institutters forskningsprioriteter.

Afrunding

Det er direktionens opfattelse, at de seneste ændringer giver en mere klar og overskuelig præsentation af CBS' overordnede strategiske retning, som kan udfoldes i konkrete handlingsplaner med klare og tidsfaste mål, når strategien er godkendt.

Direktionen accepterer, at de seneste ændringer af strategien ændrer ved en af grundforudsætningerne for den aktuelle strategirevision; nemlig at 2011 strategiens "grundtekst", de første 3 sider, ikke skulle underlægges en revision. Direktionen er dog enig med bestyrelsen i behovet for en kortere og mere overskuelig tekst.

Bilag

Strategidokumentet (form)

Kommentarer fra bestyrelsesmødet 31. august

- Der skal kun være et dokument. De gamle TI'er skal skrives ind i den nye strategi
- Dokumentet er for langt, det skal ned og fylde 4-5 sider
- Dokumentet skal kort beskrive mission, vision og en kort strategisk fortælling (elevatortalen)
- Teksten skal være mere klar, mere konkret og ikke abstrakt
- Dokumentet skal ikke præsentere løsninger
- De senere handlingsplaner beskriver mål og mulige løsninger på udfordringen
- Mange ord skal kunne bestå banalitetstesten. Business in modern society – slet modern, det skal jo ikke være old fashion society

Handling

- Den reviderede strategi fremstår nu som et samlet dokument, hvor de gamle TI'er også fremgår.
- Dokumentet er kortet ned og gjort mere klart og konkret og fylder nu ca. 4 sider eks. figurer.
- Dette korte dokument vil være CBS' reviderede strategi, som formidles internt i organisationen og til eksterne interessenter. Arbejdsgruppernes arbejdsdokumenter vil være tilgængelige på hjemmesiden og kan danne grundlag for udarbejdelse af handleplaner
- På første side fremgår nu en kort beskrivelse af identitet, mission og vision
- Dokumentet beskriver en overordnet strategisk retning uden at gå i detaljen med evt. løsningsforslag. De efterfølgende handlingsplaner vil have til formål at præsentere handlinger og mål
- Strategien opsættes i A5 format med figurer og billeder og kommer til at fremstå "let". Formatet egner sig både som en online pdf-fil samt en trykt version

Mission og vision

Kommentarer fra bestyrelsesmødet 31. august

- *The Why* - Hvorfor vil vi det her? Der skal skabes en fælles forståelse af, hvad vej vi skal og hvad vi skal opnå. Hvorfor er det her vigtigt? Hvorfor skal vi det her? Den fælles retning. Hvad vil det give CBS, samfundet og de studerende?
- CBS' formål: Undervise og kanalisere viden gennem vores studerende til samfundet, det gør vi bedst ved at tiltrække fremragende forskere. Vi vil gerne have studerende, der løber med opgaven (derfor skal vi have E&I ind).
- Vi skal være med til at bidrage til løsning af samfundets udfordringer.
- BiS visionen er måske mere blevet en metode frem for en beskrivelse af, hvad vi vil
- Svar: BiS skal appellere til hele CBS, mere tænkt som en metode frem for en vision – hvis det bliver til virkelighed kan det forandre den måde, vi arbejder på.
- BiS figur – giver ikke klarhed
- BiS vision – her ligger at vi er til for at løse samfundets udfordringer
- Vi skal være en eliteinstitution. Vi vil gerne medvirke til løsninger i samfundet.
- Strategien skal være mere målstyret. Hvad er det vi leverer og hvad gør vi ved os selv?

- Hvad er tidshorisonten?

Handling

- Der er beskrevet en tydelig *identitet*, *mission* og *vision*, hvilket gerne skulle tydeliggøre en overordnet strategisk retning og formål
- BiS visionen beskrives ikke som en vision længere men mere som en arbejdsmetode – hvordan inddrager og arbejder vi med ”business in society”
- BiS figuren er gjort mere enkel
- Der er sat årstal på Transformational initiatives og Management quality essentials

Entrepreneurship & Innovation

Kommentarer fra bestyrelsesmødet 31. august

- Er strategien realistisk? Noget lyder urealistisk: Tidsforbrug for VIP, ny fysisk infrastruktur
- Det virker som en markant satsning – ikke sikkert at alle studerende vil have så meget E&I
- Et vigtigt tema og skal ses i to perspektiver. 1.) indhold i studie og forskning, 2.) hvordan CBS selv agerer. Vi skal blive mere klare på, hvordan CBS selv er innovativ i måden at drive universitet på og undervise. (dette kunne tages op på bestyrelsesseminar i oktober)
- E&I er en udfordring i vores pædagogik. Som underviser på CBS er vi ikke gode nok til at blive opgraderet hurtigt nok.
- E&I er en kulturændring – hvordan ændrer man kulturdelen? Det pædagogiske, det kræver en ny pædagogik. Hovedfokus bør være opgradering af undervisere. Hvordan indbygges casecompetition i vores almindelig undervisning m.m. Intraprenørskab er lige så vigtig som entreprenørskab
- Missing link – disruption – hvorfor er det vigtigt, at vores kandidater stiller op med dette mindset?. Vores kandidater skal i større grad kunne gøre nytte, der hvor de kommer ud, så de kan bidrage til samfundet etc.
- E&I er ikke kun til for kulturforandringens skyld men for i sidste ende at skabe løsninger i samfundet, for samfundets behov

Handling

- Beskrivelsen af E&I som indsatsområde er gjort mere overordnet uden at pege på mulige indsatsområder
- Fokus er på, at E&I skal gennemsyre alle CBS’ aktiviteter (kulturændring). Entrepreneurial and innovative mindset

CBS' programme portfolio

Kommentarer fra bestyrelsesmødet 31. august

- Opbakning til at der er et problem, der skal adresseres og løses.
- Uenighed om hvorvidt aftagere samt de studerende ønsker mere klarhed omkring CBS' uddannelsesportefølje.
- Forslag: Der skal foretages en survey blandt studerende samt aftagere for at afdække, om der er en transparensproblematik
- Uddannelsesportefølje, helt enig i hvad der står og at det skal gøres, men det er ikke strategi
- En god ambition at omorganisere uddannelserne, hvis det kan skabe mere transparens
- Kald det omstrukturering og ikke familiemodell
- Uddannelsesportefølje, de sidste to afsnit skal væk, vi skal ikke præsentere løsninger

Handling

- Afsnittet er kraftigt beskåret og peger på et overordnet strategisk retning for CBS' uddannelsesportefølje
- Der beskrives nogle overordnede hensigtserklæringer for CBS' uddannelsesportefølje, men der peges ikke på konkrete og målbare løsninger
- En mulig omorganisering af uddannelserne samt familiemodellen nævnes ikke

Collaboration with business and society

Kommentarer fra bestyrelsesmødet 31. august

- Godt tema, det handler om integration i samfundet, påvirkning af samfundet
- Gode initiativer, men hvor kan vi gøre mere? Sustainability ville have været godt at have med (velfærdssystem, miljø). Det burde løftes frem

Handling

- Også dette afsnit er skåret ned og formuleret på et mere overordnet strategis niveau uden beskrivelse af konkrete handleplaner

Ønsker til andre fokusområder

Kommentarer fra bestyrelsesmødet 31. august

- Savner de studerende, undervisning, undervisningskvalitet.
- Undervisning skal træde meget mere frem
- Undervisningsformål skal skrives frem.
- Vi har et stærkt ståsted for de tre TI'er. Der er også mange andre udfordringer, fx sustainability.
- Vi tager ikke den internationale udfordring alvorligt (konkurrence med universiteter på internationalt plan)
- Forskningsstrategien skal adresseres

Handling

- De studerende er skrevet mere frem i beskrivelsen af mission og vision
- Undervisningskvalitet og forskningsstrategi er ikke beskrevet detaljeret i strategien, men er inkluderet, da det netop er en del af Management quality essentials (*high quality research* og *high quality education*)
- Strategien adresserer løbende, at CBS har fokus på at konkurrere på internationalt plan/niveau

Next steps

Kommentarer fra bestyrelsesmødet 31. august

- Bestyrelsens mødes ikke igen, før vi har det fulde overblik over den samlede strategi, heller ikke før der foreligger en kort version af strategien
- Der nedsættes en skrivegruppe bestående af formandsskabet, DIR og pennefører

Handling

- Strategien er nu samlet i et kort dokument, hvor både nye og gamle TI'er fremgår
- Der er nedsat en skrivegruppe bestående af formandsskabet, DIR og en pennefører
- Skrivegruppens arbejde bliver inden bestyrelsesseminaret den 12.-13. oktober præsenteret for HSU, Akademisk Råd, Institutlederkredsen samt de administrative chefer. Alle fora for mulighed for mundtligt at kommentere strategien og disse kommentarer videreformidles til bestyrelsen på bestyrelsesseminaret

DRAFT

CBS STRATEGY

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

BUSINESS IN SOCIETY

IDENTITY

CBS is an international business university. With the distinctiveness of its diversity, CBS combines elements from conventional business schools and the “full university” model – always maintaining a focus on our impact on the society and a commitment to research-based education. We play a major role in the discussion of innovative and entrepreneurial business models, sustainable organisational forms and economic practices within the perspective of responsible management and leadership. We nurture an entrepreneurial spirit within CBS, encouraging to new ideas, open to individual initiative and flexible in the face of new opportunities.

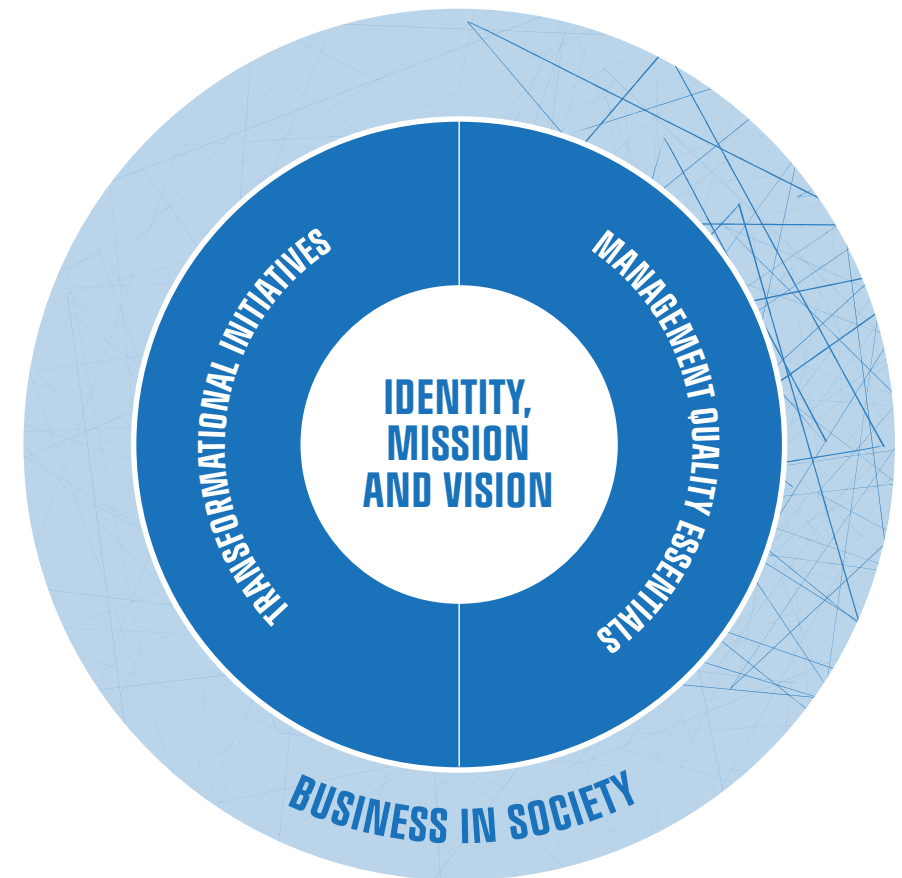
MISSION

CBS has a particular responsibility to bring knowledge and new thinking to companies and organisations, to the next generation of business leaders, and to society as a whole. Our major contribution takes the form of research-based education. We have

an obligation to educate both young and experienced people for the business world and for society by providing them with an academically sound basis.

VISION

CBS aims to become a world-leading business university that recognises the vital role of business and the public sector in shaping society – and the equally important manner in which business practices and processes are shaped by society. At the core of our future development will be the training of students capable of taking on meaningful and high-quality employment, and the creation of research which is both academically excellent and contributes significantly to finding new answers to societal challenges. The precondition is an attractive, responsible and engaging workplace that involves employees and students and high international standard in everything we do – and an organisation that have the capacity to integrate and co-create with the surrounding society.



At CBS we summarise our strategically-directed activities under two headings: Transformational Initiatives and Management Quality Essentials. These two elements represent a balance that will allow CBS to both develop (Transformational Initiatives) and optimise (Management Quality Essentials) its knowledge base, resources and practices in the ambitious pursuit of enhanced quality and relevance. The Transformational Initiatives and Management Quality Essentials will be elaborated on the next pages.

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES

Each Transformational Initiative has been selected on the grounds that it links closely to the CBS strategic identity and vision but also that it represents an opportunity for CBS to build on existing strengths. The Transformational Initiatives from

2011-2016 are continuously evaluated. They are still prioritised areas of action but have now become a part of daily practices, processes and procedures and are no longer characterised as current Transformational Initiatives.

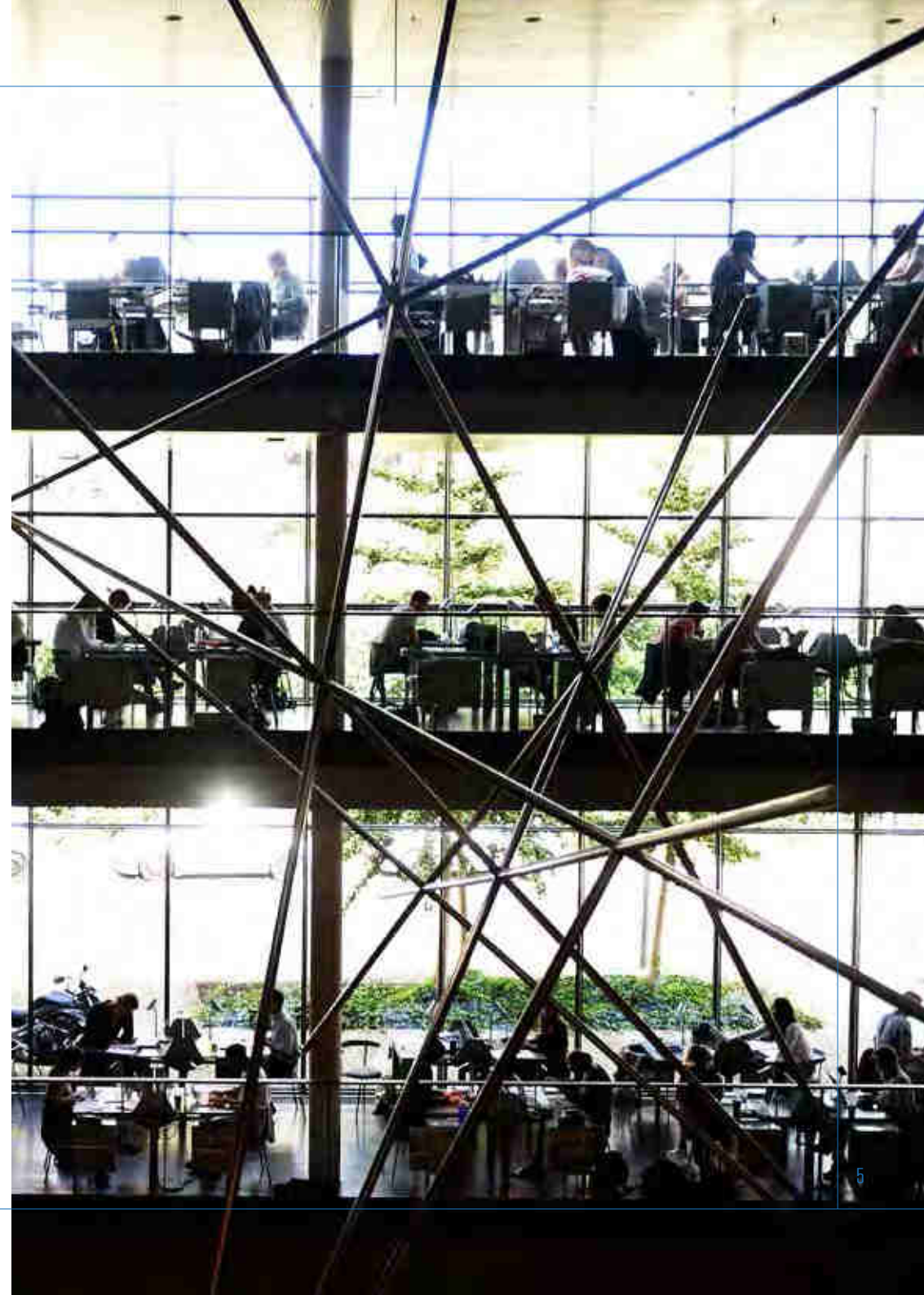
TRANSFORMATIONAL INITIATIVES 2017-2020

Entrepreneurship & innovation
CBS' programme portfolio
Collaboration with business and society

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES 2011-2016

Business-in-Society (BiS) Platforms
World Class Research Environments (WCRE)
Stronger focus on entrepreneurship
Programme innovation

Principles of Responsible Management Education
Strategic Partnerships
Recruitment
Campus development



TRANSFORMATIONAL INITIATIVES 2017-2020

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

Building on our strengths in teaching and research, and working with national and international stakeholders, CBS will position itself as the major European centre for social scientific and business approaches to entrepreneurship and innovation. Entrepreneurship and innovation has to permeate all of our activities - our way of teaching, doing research and disseminating knowledge will be affected. To maximise the impact of their education, CBS will train students to think in an entrepreneurial and innovative fashion, whatever their specialisation and their occupation after graduation.

Through the determination of our students, the excellence of our research, and the capacities of the business community, CBS will contribute substantially to the development of entrepreneurial culture in Denmark and abroad. We see this transformational initiative as one important way in which CBS can make a positive difference – to our students, to our national and regional context and to international developments in this field.

CBS' PROGRAMME PORTFOLIO

Our goal is to develop each individual student to his or her full potential, to educate to societal responsibility, to create the employees, entrepreneurs and business leaders of tomorrow and live up to the highest international level of education and developing practice-oriented courses and programmes. To reach this goal, our graduates must possess a set of basic business competences, critical and reflective skills for solving problems and a society-based understanding of the opportunities and challenges of public and private business and industry.

To meet the demands of the students and the labour market, our programmes and the competences of our students have to be well-defined both internally at CBS and to the outside world. Against this background our programme portfolio should be subjected to regular review. In a broader perspective, international competition from other business universities and tendencies in their continuous development of programme portfolios is an inspiration and focus area for CBS. To meet this challenge, we have to keep our high level of internationalisation and global outlook of both our faculty and programmes.

COLLABORATION WITH THE BUSINESS COMMUNITY AND SOCIETY

In dialogue and collaboration with the business community and the public sector, CBS will contribute to positive development in society. It is our ambition to maintain and enhance the importance of education and research excellence as a contribution to society and as a platform for collaboration and partnerships. The issues faced by the business community are increasingly complex and continuously changing. In order to develop relevant research and education at CBS, a systematic and on-going engagement with relevant partners in the business community and public sector is needed.

Collaboration with the business community and society will be strengthened by, amongst other things, developing valuable and relevant research for and together with society, reaching out for large-scale research partnerships that include education, research and dissemination both nationally and internationally and contribute to skills development in the business community and public sector.



MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS 2011-2020

Management Quality Essentials cover the practices, processes and procedures necessary for CBS to operate as a recognised business university both nationally and internationally. The Management Quality Essentials represent the fundamental

underpinning of a well-run university: they represent basic organisational functions which need to operate efficiently and effectively, and be the focus of efforts towards continuous improvement.

RESEARCH AND EDUCATION ESSENTIALS

- High quality research
- High quality education
- Active dissemination
- Accreditation and Ranking

ORGANISATIONAL AND GOVERNANCE ESSENTIALS

- Dialogue in the university
- Partnership with our students
- Administrative service and efficiency
- Financial management
- Academic organisation (research and education)
- Staff development and leadership
- Recruitment

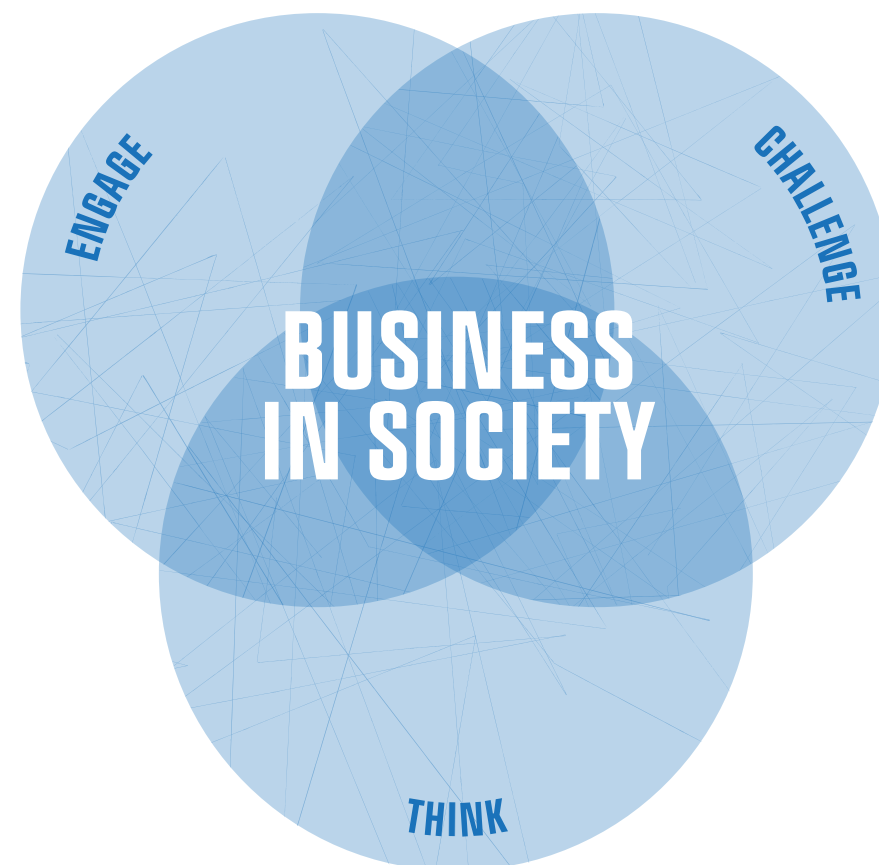
BUSINESS IN SOCIETY – A WAY OF WORKING

In order to contribute to societal and economic progress, CBS challenges and develops the role of business in society. Based on academic research, we actively engage with society – in Denmark and globally – to enhance the relevance and impact of our research and education. We engage with society through multi-lateral, interactive, continuous relationships that link integrative thinking with societal practices in ways that are mutually rewarding.

Societal decision-makers face **challenges** that are best met through a combination of multiple disciplines and skills. Decision-makers need to develop **integrative thinking** and to reflect on practice in order to effectively solve challenges. Integrative thinkers are able to keep large, complex

problems in mind while investigating their constituent parts. They place business in a wider social, political, historical and cultural context. They discover patterns, connections, and relationships among different aspects of past, present and future challenges.

CBS **engages** with societal decision-makers to learn about the challenges they currently face and to develop our innovative research perspectives on the challenges. In this way our engagement will lead to new knowledge and may impact society through academic publications, dissemination as well as new or improved business models. We will continue to form multidisciplinary teams to address complex societal and business challenges.



STRATEGIC OVERVIEW

CBS STRATEGY

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES 2017-2020

Entrepreneurship & innovation
CBS' programme portfolio
Collaboration with business and society

TRANSFORMATIONAL INITIATIVES 2011-2016

Business-in-Society (BiS) Platforms
World Class Research Environments (WCRE)
Stronger focus on entrepreneurship
Programme innovation
Principles of Responsible Management Education
Strategic Partnerships
Recruitment
Campus development

ACTION PLAN AREAS 2017-2020

Internal communication
Competence development
International profile
Basic principles for administration
Language policy
Partnerships with students and student services
Evaluation of the BiS platform concept and WCRE

MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS 2017-2020

Research and Education Essentials

High quality research
High quality education
Active dissemination
Accreditation and Ranking

Organisational and Governance Essentials

Dialogue in the university
Partnership with our students
Administrative service and efficiency
Financial management
Academic organisation (research and education)
Staff development and leadership
Recruitment

ADDITIONAL STRATEGIES (The list is not exhaustive)

Department strategies
External funding strategy
Diversity and inclusion

Strategy of management programmes
Campus strategy
Technology strategy

POLICIES (The list is not exhaustive)

Leadership codex
Development contract 2015-2017

Codex Research integrity
Student leadership codex

2. CBS' ØKONOMI

Formålet med punktet er at drøfte de økonomiske rammer for CBS i et 4-årigt perspektiv på baggrund af indtægtsprognoser, samt at få drøftet de overordnede perspektiver i næste års budget. Bestyrelsen vil få fremlagt detailbudget for 2017 til godkendelse på bestyrelsens møde i december.

Universitetsdirektøren indleder med at præsentere seneste budgetopfølgning.

Herefter lægges op til en drøftelse af CBS' økonomi fra 2017 og frem.

For at understøtte bestyrelsens samlede økonomidrøftelse vedlægges en række bilag til de to hovedpapirer, herunder en prognose for studietid og fremdriftsbonus, en analyse af udgifterne til DVIP og en status på investeringspuljen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender budgetopfølgningen
- at bestyrelsen drøfter CBS' skitsebudget 2017 og flerårsbudget 2018-2020, og godkender de overordnede retningslinjer som grundlag for udarbejdelse af budget 2017.

Bilag:

Bilag 2.1 Budget 2016 – Financial Statement - Q2

Bilag 2.2 Draft budget for 2017 and budget estimate for 2018-2020

Underbilag til økonomidrøftelserne:

Appendix 1 Prognosis for students' duration of study and study progress bonus

Appendix 2 Analysis of expenditure on part-time academic staff (DVIPs), 2016-2017

Appendix 3 Investment pool – status September 2016

Seminar for CBS bestyrelsen / 12.-13. oktober 2016

Budget 2016 – Financial Statement - Q2

This memorandum is a control of the prognosis for 2016 after Q2 2016. The budget control is based on reports from decentralised units for 2016 per Q2 and on actual figures as of August.

I: General trends

The prognosis for 2016 shows a significant improvement of the overall result from a deficit of DKK 16 m in M7 to a small profit of DKK 1 m. Compared to M7 the overall result reflects an anticipated increase in income of DKK 24 m in total while costs are expected to increase by DKK 7 m in total.

The increase in income is primarily attributable to the fact that we now know the actual study programme activities and thereby the performance-based student FTE funding, which is significantly higher than expected; including a far greater number of completed master theses in August 2016 than anticipated. Student behaviour has changed significantly this year, most likely as a consequence of the progress initiatives implemented by CBS as a result of the study progress reform. This change in behaviour has meant that far more students complete their exams and graduate sooner than previously seen.

In section II below is a more detailed analysis of the changes in the income prognoses, including taximeter-funding and expenses, cf. also Table 3 for clarification on income and expenses.

Table 1: Financial follow-up, Q2 2016

2016 aug. Forecast DKK m. Index of current prices and salaries	Jan-aug. 2016	Jan-aug. 2015	Budget 2016	M7	Q2	Q2 in relation to M7	Result 2015
Total income	885	869	1.292	1.303	1.327	24	1.302
Salary costs, total	560	551	860	858	855	-3	842
Operating costs, total	232	232	403	406	417	11	393
Capital costs, total	30	29	49	50	48	-2	51
Investment pool	3	0		7	6	-1	
Total cost	825	812	1.312	1.320	1.326	7	1.287
Result	59	57	-20	-16	1	17	15
Equity	-	-	208	212	229	17	228

II: Financial follow-up - review of income and expenses

Income:

The overall income is expected to increase by DKK 24 m in total compared to M7 as a consequence of the following changes:

- **The 'taximeter funding'** (performance-based programme funding) is expected to be approx. DKK 21 m higher than anticipated in M7. The increase covers the following:
 - The performance-based student FTE funding in full-time programmes is now calculated for the entire period (31/8 2015 - 1/9 2016) and total FTE-production is significantly higher than expected in M7, corresponding to DKK 23.6 m. The increase is particular due to the fact that a far greater number of master theses have been submitted this academic year. Last year (2014/2015) there were a total of 2,447 graduates at master's level. This has increased by approximately 75 pct. to 4,274 master's graduates in 2015/2016.
 - The actual internationalisation activity shows a minor increase corresponding to DKK 0.3 m.
 - The international exchange balance shows a total imbalance of minus 53 student FTE (600 inbound student FTE and 547 outbound student FTE) corresponding to a grant reduction of DKK 2.5 m. As the imbalance in student exchange occurs over three years (2016-2018) and is settled in 2018, we are allocating DKK 2.5 m now.

There are still a number of uncertainties in play for the taximeter funding prognosis which may result in revisions later in the year:

- **Completion bonus:** The actual rate depends on the other universities' graduate production and will be announced by the ministry in November. A preliminary prognosis with the given rates could mean an additional income of approx. DKK 12-13 m, based on the fact that 1,792 students have completed their master's programme within the prescribed period rather than the expected 941 students. In previous years (2012-2015) the number has hovered around 700-800 students per year. But as the completion pool is fixed for the entire sector, this additional income is contingent upon other universities producing fewer completed graduates than expected for the rate to remain at the same level. If this is not the case, it could mean for CBS that our considerably increased graduate production will not result in an increased completion bonus. The universities are in the process of exchanging information about the number of graduates who have completed their programmes within the prescribed period in order to get an earlier estimation of the level for the final completion bonus.
- **The part-time programme funding** is not yet clarified. The funding year 2016 ends in October and a final calculation can be made then.

- Finally, in this income prognosis we presuppose that CBS will not receive the **study progress bonus** for 2016. We base this on internal estimations of completion time, as we have not yet received the final calculation from the ministry.

Table 2 shows an itemised specification of the total taximeter funding.

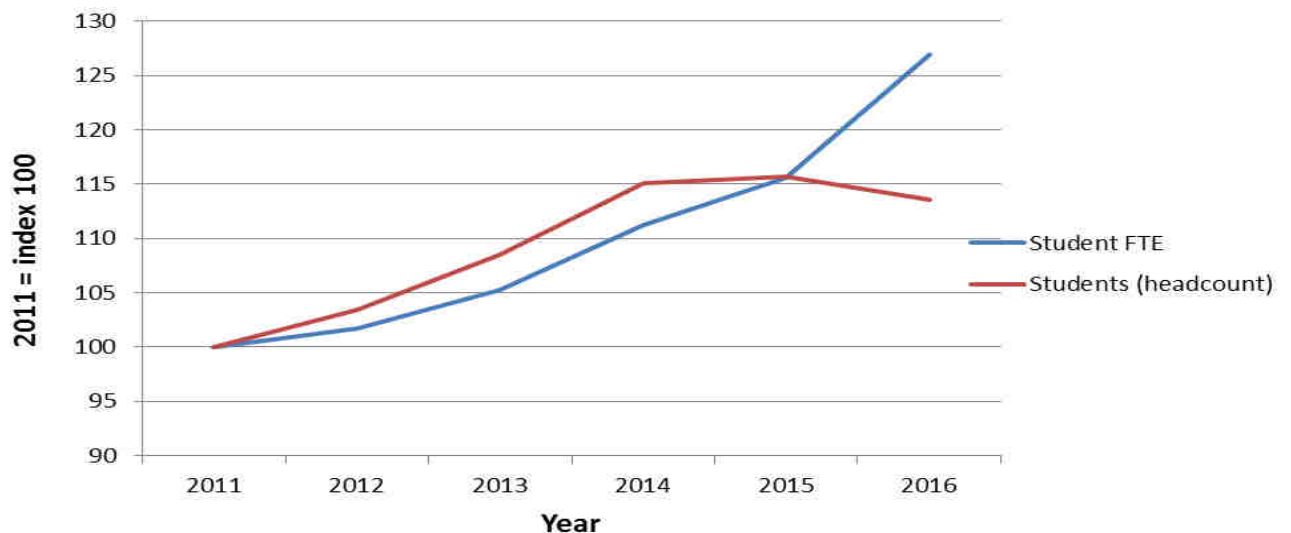
Table 2: Development in number of student FTE for full-time programmes and total taximeter funding

Student full-time - equivalent	2015	B 2016	Q1 2016	M7 2016	Q2 2016
Number of Student FTE	11.885	11.968	12.270	12.591	13.052
Taximeter funding, DKK m	2015	B 2016	Q1 2016	M7 2016	Q2 2016
- Full-time taximeter*	565	552	566	580	601
- Completion bonus	55	49	49	49	49
- Study progress bonus	8	9	9	0	0
- Part-time taximeter etc.	21	22	22	22	22
I alt	648	632	645	651	672

**Including FTE-Balance and internationalisation taximeter.*

Figure 1 below shows the overall development in student FTE since 2011 compared against the development in student population. The figure demonstrates the unusually high growth in student FTE in 2016 compared against the development in student population, the latter actually having decreased from 2015 to 2016.

Figure 1: Development in number of student FTE and student-population for Bachelor and Master, indexed in relation to 2011



The reason for the strong development in student FTE in 2016 is a significant change in student behaviour, presumably supported by the study progress initiatives implemented by CBS over the past few years. Specifically, we see that students who have been working to complete their master's programme for a number of years, the so-called "hangers-on", have submitted and passed their theses to a surprising degree, while other students to a much greater extent than previously have completed their programmes within the prescribed period or without much delay.

We can also establish that CBS' prognosis tool for student FTE production – which has been relatively accurate for a number of years in predicting student FTE – has proven to be insufficiently robust in this case with the significant change in behaviour we have seen this year due to the study progress initiatives. Therefore the Senior Management has decided that the student FTE-model should be further improved to base student FTE prognoses not only on historical data but also on leading indicators for better continuous adjustments of the income budget for the year.

The income is also changing due to:

- **Basic research funding** and other government funding is adjusted upwards by approx. DKK 1 m due to allocation of funds under scholarship programme for international talents, corresponding to DKK 0.6 m.
- **Student tuition fees** are adjusted upwards by DKK 2 m after reports from decentralised units in connection with Q2.

Costs

Salary costs are expected to decrease by DKK 3 m as a consequence of:

- **VIP expenses** are expected to decrease by DKK 3 m as a consequence of delay in a number of recruitment processes.

Operating costs are expected to increase by DKK 11 m in total as a consequence of:

- **Rent and real property taxes** are increased by DKK 2 m due to increased expenses for provisions concerning the Porcelænshaven property.
- **Operation of buildings and maintenance** is increased by DKK 1 m based on a new assessment from the decentralised units.
- **Consultancy services** are increased by DKK 3 m based on assessments from the decentralised units.
- **Office expenses** also received an upward adjustment of DKK 3 m based on assessments from the decentralised units.
- And finally, expenses for **books and journals** are increased by DKK 2 m based on reports from decentralised units.

Costs of capital are decreased by DKK 2 m based on a new prognosis for depreciations.

Use of the investment pool is decreased by DKK 1 m due to delays in technical/administrative staff recruitments. See Appendix 3 for an elaboration of investment initiatives.

Put together, this means the total costs for CBS are expected to increase by DKK 7 m compared to the M7 prognosis from August.

Table 3: Income and expenditure, Q2 2016

2016 aug. Forecast DKK m. Index of current prices and salaries	Jan-aug. 2016	Jan-aug. 2015	Budget 2016	M7 2016	Q2 2016	Q2 in relation to M7	Result 2015
Income							
Taximeter funding	427	425	632	651	672	21	648
Basic research grant and other government funding	220	219	334	330	331	1	345
Externally financed projects	74	63	120	125	125	0	109
Student tuition fees	142	135	162	162	164	2	157
Other income	22	27	44	35	35	0	42
Total income	885	869	1.292	1.303	1.327	24	1.302
Salary costs							
Salary costs SLS - VIP	266	282	425	407	404	-3	417
Salary costs SLS - DVIP	69	60	110	115	115	0	106
Salary costs SLS - TAP	225	209	324	334	334	0	318
Salary costs SLS - Other	0	0	2	2	2	0	2
Total salary costs	560	551	860	858	855	-3	842
Operating costs							
Rent and real property taxes	77	77	104	104	106	2	104
Operating of buildings and maintenance, total	37	31	63	68	69	1	58
Conference and service trips	32	28	48	57	57	0	48
External construction and IT specialists	9	8	21	21	21	0	20
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	5	2	10	10	13	3	9
Teachers paid by invoice and research support	6	7	13	12	12	0	13
IT equipment and software	23	23	39	39	39	0	40
Office expenses	20	22	37	32	35	3	35
Books, journals, prints, ect.	5	13	23	20	22	2	26
Others	17	20	45	43	43	0	40
Total operating costs	232	232	403	406	417	11	393
Cost of capital							
Depreciation etc. of fixed assets	20	16	32	32	30	-2	29
Interest income	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	10	13	18	18	18	0	22
Total costs of capital	30	29	49	50	48	-2	51
Investment pool							
Salary costs SLS - TAP	3	-		7	6	-1	
Total cost, Investment pool	3			7	6	-1	
Total cost, incl. Investment pool	825	812	1.312	1.320	1.326	7	1.287
Result	59	57	-20	-16	1	17	15
Equity	-	-	208	212	229	17	228

NB: Deviations are due to rounding

Draft budget for 2017 and budget estimate for 2018-2020

The draft budget for 2017 is based on the multiannual budget for 2016-2019 presented to the Board in the memorandum "Financial Balance 2019" in December 2015, adjusted in relation to the Draft Finance Act for 2017 (FFL 2017) and a preliminary adjustment of expected income and expenses based exclusively on a central analysis. The reports from decentralised units about activity level and budget will not be ready until the Board's meeting in December.

The Draft Finance Act for 2017 presented in August involves the following revisions to the budget for 2017-2020:

- The internationalisation rate is reduced by approx. 25 pct. With the current activity, this will result in a reduction in grants of approx. DKK 3 m per year.
- Funding rates for the full-time study programmes based on student (FTE) are reduced by approx. 0.3 pct. as a consequence of the anticipated savings in connection with phase 10 of the Central Procurement Programme and lower administrative costs and lower prices as a result of stronger competition in connection with a new law on tenders. The change will result in a reduction in grants of approx. DKK 2 m.
- The 2 pct. efficiency optimisation demands will continue in 2020, which will result in a reduction in grants of approx. DKK 11-12 m in 2020.

Moreover, the 3-year budget safety for basic research funding is maintained for the period 2017-2019, and the rate 1 increase of DKK 5,000 for the funding of study programmes within social science and the humanities is maintained for 2017. These grants were already expected in the December 2015 multi-annual budget.

Generally speaking, the 2017 budget relies heavily on whether CBS meets the requirements for the reduction of average student completion time and thus receives the full study progress bonus. Average completion time for budget 2017 is based on the academic year that ends on 30 September 2016 (i.e. the academic year 2015/2016). Because the academic year has not ended yet, there is no final calculation of the average completion time, but internal analyses indicate that CBS will probably meet the ministry's requirements for reduction of the average completion time. However, a number of

uncertainties in connection with the preliminary calculation mean that for the present budget for 2017 we have budgeted for an income of only 75 pct. of the study progress bonus. At the Board meeting in December, at which time the final budget for 2017 will be adopted, the study progress bonus can be determined with greater certainty.

The long-term consequences of the changed conditions for the budget are described in the revised budget estimate for 2018-2020. As there will still be a number of uncertainties in relation to CBS' possibilities of receiving study progress bonus in the long view, we have made a conservative estimate of the expected income from the study progress bonus, namely 75 pct. of the pool. In section I below we will also describe various scenarios for the development in equity based on different assumptions about reduced completion time and study progress bonus. For further elaboration on expected completion time, please see Appendix 1.

I: General trends from 2017

The 2017 budget shows a deficit of DKK 15 m, cf. Table 1. Based on a 75 pct. scenario for the study progress bonus, income is expected to increase by DKK 29 m in 2017 compared to the multi-annual budget from December 2015, while total expenses are expected to increase by DKK 39 m, 9 m of which concern the investment pool, which is only now entered into the budget for 2017.

The increase in both income and expenses should generally be viewed in the light of a significantly higher activity level – especially in the study programme area, where the effects of the study progress reform are resulting in more students taking a greater number of exams over the course of one academic year and also more of the so-called "hangers-on" completing their programmes than previously.

We also see an increase in external income compared to the existing multi-annual budget. Altogether the increase in activity also means increased expenses for research, teaching, supervision and increased administrative support of the academic activities.

Table 1: Budget 2017 – Draft budget, DKK m

2017 Draft Budget DKK m. prices and salaries = 2017-level for 2017-2020	Budget 2016	Q2 2016	Result 2015	2017 (previous)	New Draft Budget 2017	New Draft Budget in relation to previous
Total income	1.292	1.327	1.302	1.284	1.313	29
Salary costs, total	860	855	842	817	842	25
Operating costs, total	403	417	393	425	430	5
Capital costs, total	49	48	51	47	47	0
Investment pool	-	6	-	-	9	9
Total cost	1.312	1.326	1.287	1.289	1.328	39
Result	-20	1	15	-5	-15	-10
Equity	208	229	228	-	214	39
<i>Equity from previous Budget for 2016-2019</i>	<i>179</i>	<i>179</i>	<i>-</i>	<i>175</i>	<i>175</i>	<i>-</i>

A further elaboration on the income and expenses for the period 2017-2020 can be found in Table 6.

Expected income and development in result and equity

In "Financial Balance 2019" we presented a deficit of DKK 30 m in 2019. This was primarily an effect of the implementation of the 2 pct. optimisation cuts adopted with the Finance Act 2016.

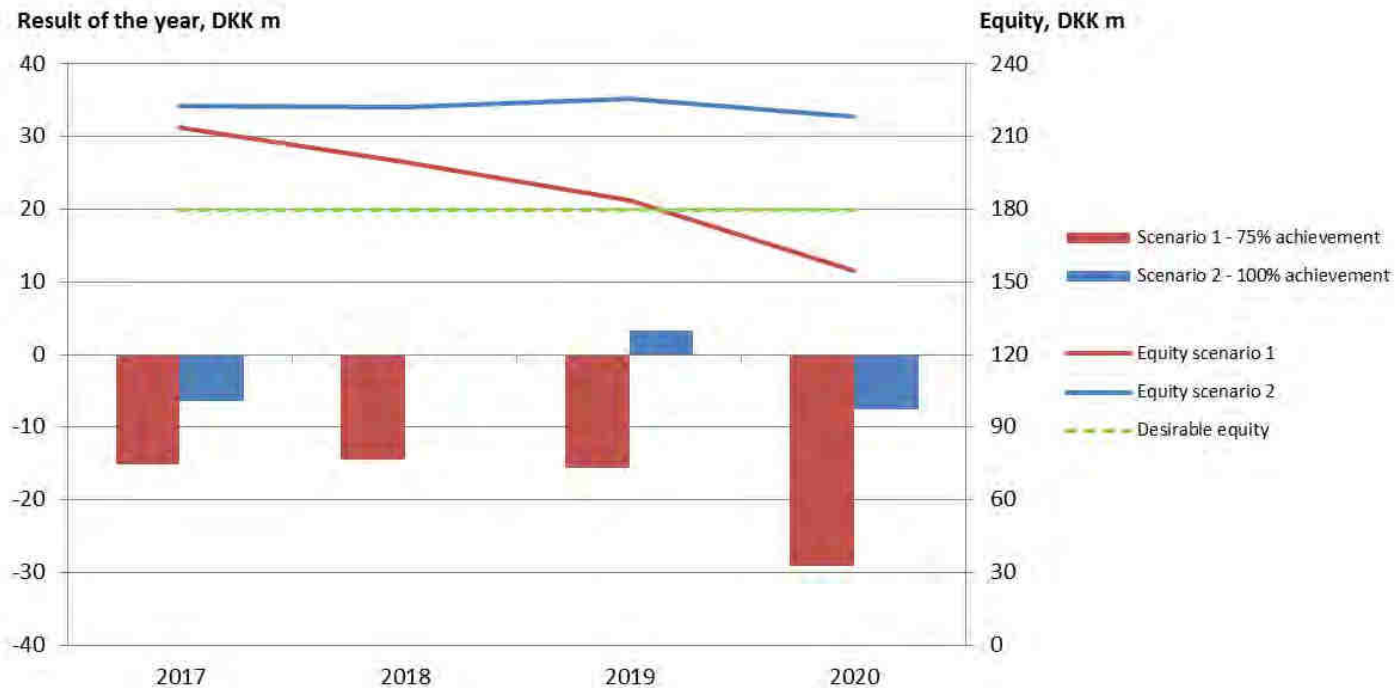
As appears from Appendix 1, it is not unrealistic to assume that CBS will meet the requirements concerning completion time 100 pct. from 2017 provided that the students continue the same behaviour as the 2016 progress reform year cohort. Because there are a number of uncertainties in this scenario, cf. Appendix 1, the expected income for 2017-2020 is budgeted with a 75 pct. fulfilment of the requirements. This is an increase of 50 pct. compared to the multi-annual budget from December 2015 in which we budgeted with a 50 pct. fulfilment of the requirements.

The result of this upward adjustment of the budgeted income is that we can maintain a higher general level of activity. At the current predicted level of activity CBS will see a deficit for every year in the budget estimate, but will not fall below the line for required equity of approx. DKK 180 m until 2020 with a deficit of DKK 29 m. In other words, even with the conservative income budgeting of the study progress bonus, there is still time to await the Parliament decision on a new 'taximeter' (programme funding) system in 2017 before making a decision on further initiatives to ensure a balanced 2020-budget with the required level of equity.

If CBS does achieve the full study progress bonus over the next years, provided that the level of activity remains the same, we will see a result very close to 0 for the years 2017-2019 with a deficit of DKK 8 m in 2020. The equity will therefore be approx. DKK 40 m over the required level for the entire period.

Figure 1 below illustrates the development in result for the year and equity with the current level of activity for the two different scenarios for the study progress bonus requirement fulfilment.

Figure 1: Development in result for the year and equity by 75 pct. or 100 pct. requirement fulfilment of study time



The development in student behaviour and completion time reduction will be followed closely in the reports to the Board so that further activities can be launched if student behaviour develops consistently in a positive direction. In that connection it should be noted that it typically takes a relatively long time, at least a year, from the decision is made on new VIP (academic staff) allocations until they take effect.

II: Draft budget 2017 – review of income and expenses compared to previous 2017 budget

Income:

The overall income is expected to increase by DKK 29 m in total compared to the previous 2017 budget. This adjustment is a consequence of the following:

- **The taximeter funding** (performance-based programme funding) is expected to be approx. DKK 30 m higher than anticipated due to two factors:
 - **Student full-time equivalent (STÅ) income:** The new student FTE prognosis is approx. DKK 21 m higher than the previous. This is due to the positive effect the study progress reform has had on student behaviour. The progress reform year cohorts are generally taking more exams over the course of an academic year, which speeds up student FTE earning in the short term. In addition to this increased student FTE from the progress reform year cohorts, we expect to continue to see a number of "hangers on" complete their programmes in 2017. The revisions to the student FTE prognosis from

2017 compared to the previous multi-annual budget appear from Table 2 and the student FTE grants in Table 3.

Table 2: Revisions to the student FTE prognosis compared to previous multi-annual budget

Student FTE (STÅ)	2016 Q2	B2017	B2018	B2019	B2020
New budget for 2016-2020	13.052	12.503	12.340	12.310	12.327
Previous budget for 2016-2020	11.979	12.011	12.013	12.027	-
Diff.	1.073	492	327	283	-

Note! The 2016 prognosis in the previous multi-annual budget is the budget for the beginning of the year.

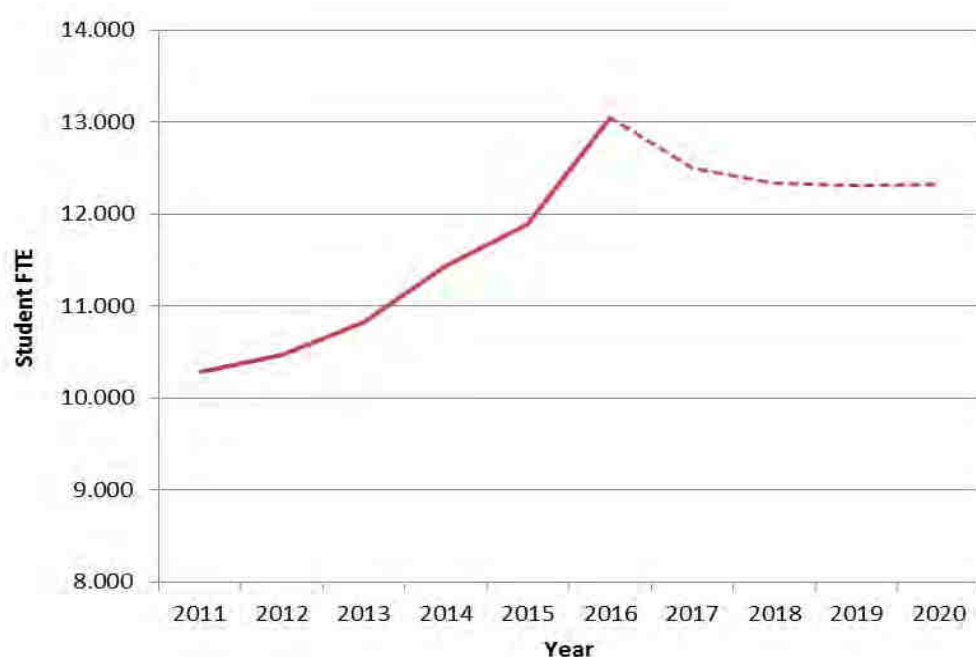
Table 3: Revisions to the anticipated grants as a consequence of the changed student FTE prognosis

DKK m	2016 Q2	B2017	B2018	B2019	B2020
New budget for 2016-2020	592	562	543	514	491
Previous budget for 2016-2020	548	541	531	520	-
Diff.	44	21	12	-6	-

Note! The annual 2 pct. reduction in rates results in e.g. a decrease in income in 2019 even though the prognosis has improved.

As appears from Figure 2 below, the increase in student FTE production that we are currently experiencing is expected to be temporary and the level for student FTE production will stabilise again during 2017/2018.

Figure 2: Development in student FTE 2011-2020



Note! From 2016 the numbers are a prognosis.

For the programme funding there are also revisions to:

- **Study progress bonus:** Of the total increase in programme funding of DKK 30 m, approx. DKK 9 m are increased income from study progress bonus as we can assume that CBS will meet the reduction in completion time by 75 pct. against previously estimated only 50 pct. (also cf. section I and appendix 1). In the subsequent years 2018-2020 we can also assume that CBS will meet the requirements by 75 pct. The total completion bonus appears below, including how much of this funding is tied to the study progress bonus – i.e. how much of this funding depends on CBS meeting the requirements for reduction of the average completion time. As appears from Table 4, from 2018 all funding from the completion bonus are contingent on completion time and will therefore all be realised in connection with the study progress bonus.

Table 4: Expected grants from completion bonus and from study progress bonus, DKK m

	2017	2018	2019	2020
Completion bonus in total	65	55	75	86
- Thereof is depend on study progress bonus	17	55	75	86
- Reduction in study progress bonus by 75 pct. goal achievement	-9	-14	-19	-21

In relation to the **total taximeter funding**, it should be noted that the current prognosis for funding does not take into account:

- **Actual intake** for 2016, as the cut-off date for this calculation is 1 October 2016. The actual intake for 2016 may affect the student FTE prognosis for 2017-2020. An updated student FTE prognosis based on actual intake will therefore be prepared for the December meeting.
- **Revised prognosis for internationalisation funding, if relevant**, per exchange student in-/outbound. We have taken into account an approx. 25 pct. reduction of the rate, cf. FFL 2017, but not any changes in the level of activity. The prognosis will be prepared for the Board meeting in December. No significant changes are expected.
- **New rates and revised expectations to the level of activity for the completion bonus.** The completion bonus rates will be announced when the Finance Act 2017 is passed in mid-December 2016. We will then prepare a new prognosis for completion activity. There are strong indications of a general change in student behaviour, which has meant a significant increase in the number of students who complete their programmes within the prescribed period. As a result, more students are generating a completion bonus. Because the completion bonus consists of one total pool for all the universities regardless of the level of activity, CBS' increase in activity will not generate more grants unless the other universities are producing fewer graduates. If the rate remains unchanged, CBS will get an additional income of approx. DKK 12-13 m in 2017. However, we expect

the rate to be reduced due to a general increase in graduates across all universities in the short term because of the study progress reform.

We also expect changes to the total income because of:

- **Externally funded research**, which we anticipate will increase by approx. DKK 4 m because the higher level of activity seen in 2016 is expected to continue in 2017. At the December meeting, the Board will receive a more detailed review of the externally funded research.
- **Other income**, where we expect a DKK 4 m downward adjustment compared to the previous multi-annual budget based on the level of activity for 2016 and anticipated changes in 2017.

Costs

Salary costs are expected to increase by DKK 25 m in total:

- **VIP (academic staff) expenses** we anticipate will increase by DKK 9 m because allocations decided in 2016 are expected to entail further expenses in 2017 than originally anticipated in the previous 2017 budget. Furthermore, expenses will increase as a consequence of growth in the externally funded research. In the multi-annual budget for 2018-2020, we have – assuming a 6 pct. staff turnover in the VIP area – budgeted for an undistributed pool for VIP allocations of DKK 10 m in 2018, DKK 25 m in 2019 and DKK 45 m in 2020.
- **DVIP (part-time academic staff) expenses** have increased by DKK 6 m in 2017 as a consequence of higher supervision activity in connection with master theses. We therefore expect that the planned reduction of DVIP expenses in the previous multi-annual budget will not be realised in the short term due to the increased study activity. For a more detailed account regarding DVIP expenses, please see Appendix 2.
- **TAP (technical-administrative staff) expenses** are expected to increase by DKK 6 m so expenses will correspond to a continuation of the activities in 2016. From 2018 we expect the expense level to be maintained.
- **Other salary costs** are expected to increase by DKK 3 m in 2017, primarily in terms of an increase in provisions for the holiday pay obligation due to more CBS staff than previously expected.

Operating costs are expected to increase by DKK 5 m in total as a consequence of:

- Rent and real property taxes are increased by DKK 1 m because of adjustments to the expenses.
- Conferences and business trips are increased by DKK 4 m in light of the higher level of activity on externally funded projects.

Costs of capital are currently not expected to change. Up to the meeting in December we will clarify the consequences of the possible acquisition of a site in connection with phase 1 of the Solbjerg Campus development.

The investment pool, which we expect to be funded via equity, was not included in the previous 2017 budget. In the revised 2017 budget, the draw on the pool – DKK 9 m – is included for a strengthened support of income-generating activities. For separate information on the investment pool, please see Appendix 3.

Put together, this means the total costs for CBS in 2017 are expected to increase by DKK 39 m compared to the multi-annual budget from December 2015.

The total draft budget for 2017 and the budget estimate years 2018-2020 appear from Table 6.

III Status of CBS Key Performance indicators (KPI)

The multi-year financial budget, involves a development to CBS' central KPI's projects in the following way.

Table 5: Development in central KPI's

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
STUD/(VIP+DVIP)	19,9	19,0	18,5	18,9	19,7	18,5	18,9	19,2	19,5	19,6
VIP/DVIP	0,97	1,06	1,17	1,19	1,07	0,91	0,95	0,97	0,97	0,99
TAP/VIP	1,12	1,00	0,93	0,94	1,02	1,15	1,17	1,16	1,18	1,18
Campus cost/STUD	17,4	16,7	18,1	17,6	19,5	18,4	19,4	19,2	19,2	19,2

The STUD/(VIP+DVIP) ratio is lower from 2016 than expected earlier primarily as a consequence of a reduced student population, which is a result of the many "hangers-on" that have finished their studies and therefore no more is part of the student population. The student population forecast is based on unchanged number of intake for both bachelors and graduate students.

The VIP/DVIP ratio is more or less at the same level as earlier forecast. However the ratio for 2016 is expected to be low as a consequence of increasing salary cost spent on DVIP related to the handle of the many master's theses. From 2018 and forward the VIP/DVIP ratio is expected to reach a level as in 2011.

The TAP/VIP ratio is increased as a consequence of investments in campus, it and, with regard to 2016-2017, the investment pool.

Finally, the cost per student spend on campus is increased as planned from DKK 17.400 in 2011 to DKK 19.200 in 2018 and forward.

**Table 6: Draft budget 2017 – and subsequent years, income and expenses
(2017-2020 is in PL=2017)**

Please note that the table is based on the expectation of a 75 pct. fulfilment of the requirements for completion time reduction and thereby study progress bonus.

2017 Draft Budget DKK m. prices and salaries = 2017-level for 2017-2020	Budget 2016	Q2 2016	Result 2015	2017 (previous)	New Draft Budget 2017	New Draft Budget in relation to previous	B2018	B2019	B2020
Income									
Taximeter funding	632	672	648	610	640	30	614	600	585
Basic research grant and other government funding	334	331	345	339	339	0	336	336	336
Externally financed projects	120	125	109	121	125	4	125	125	125
Student tuition fees	162	164	157	169	169	0	172	175	175
Other income	44	35	42	44	40	-4	40	40	40
Total income	1.292	1.327	1.302	1.284	1.313	29	1.287	1.276	1.261
Salary costs									
Salary costs SLS - VIP	425	404	417	390	399	9	394	388	388
Salary costs SLS - DVIP	110	115	106	103	109	6	106	104	102
Salary costs SLS - TAP	324	334	318	328	334	6	334	334	334
Salary costs SLS - Other	2	2	2	-3	0	3	0	0	0
Total salary costs	860	855	842	817	842	25	834	826	824
Operating costs									
Rent and real property taxes	104	106	104	99	100	1	98	98	98
Operating of buildings and maintenance, total	63	69	58	70	70	0	69	69	69
Conference and service trips	48	57	48	53	57	4	57	57	57
External construction and IT specialists	21	21	20	22	22	0	22	22	22
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	10	13	9	10	10	0	10	10	10
Teachers paid by invoice and research support	13	12	13	15	15	0	15	15	15
IT equipment and software	39	39	40	39	39	0	39	39	39
Office expenses	37	35	35	39	39	0	39	39	39
Books, journals, prints, ect.	23	22	26	25	25	0	25	25	25
Others	45	43	40	52	52	0	45	45	45
Total operating costs	403	417	393	425	430	5	422	422	422
Cost of capital									
Depreciation etc. of fixed assets	32	30	29	30	30	0	28	27	27
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	18	18	22	18	18	0	18	18	18
Total costs of capital	49	48	51	47	47	0	46	44	44
Investment pool									
Salary costs SLS - TAP		6			9	9			
Total cost, Investment pool		6			9	9			
Total cost, incl. Investment pool	1.312	1.326	1.287	1.289	1.328	39	1.301	1.292	1.290
Result	-20	1	15	-5	-15	-10	-14	-16	-29
Equity		229	228	224	214	-10	199	184	155
<i>Equity from previous Budget for 2016-2019</i>	<i>179</i>	<i>179</i>	<i>-</i>	<i>175</i>	<i>175</i>	<i>-</i>	<i>157</i>	<i>127</i>	<i>-</i>

NB: Deviations are due to rounding

Appendix 1

5 October 2016
BID and BUDGET

Prognosis for students' duration of study and study progress bonus

As the draft budget for 2017 shows, the study progress bonus and thus students' average duration of study will increasingly have a bearing on CBS' revenue base in future years. CBS has already implemented various procedures in compliance with the Study Progress Reform and has added extra administrative resources, financing them via the investment pool, to help bring down duration of study to meet the targets set by the Ministry of Education.

Below we analyse why CBS fell short of the targets for the study progress bonus in the academic year 2014/2015 and thus did not meet the prerequisites for receiving the study progress bonus in 2016. This is followed by a prognosis for duration of study and the study progress bonus in future years.

Table 1. Extent to which duration of study is exceeded and potential study progress bonus in the period 2016-2020

	Baseline	2016	2017*	2018	2019	2020
No. of months study duration exceeded allotted time						
Stipulated target for max. excess months	13.3	11.9	11.2	10.5	9.8	9.1
Actual excess months		13.0	10.8			
Potential study progress bonus, DKK million						
Study progress bonus for 100 pct. target fulfilment		17.0	35.0	57.0	75.0	86.0
Study progress bonus for 75 pct. target fulfilment		12.8	26.3	42.8	56.3	64.5
Study progress bonus for 50 pct. target fulfilment		8.5	17.5	28.5	37.5	43.0

*The figure for actual excess months for 2017 was determined on 29/8 and is thus not final.

Why CBS did not receive the study progress bonus in 2016

The study progress bonus in the current budget year is based on graduate behaviour in the academic year 2014/2015. Student behaviour that year was characterised by two factors:

- As a result of measures introduced in connection of the Study Progress Reform, an extraordinarily large group of so-called "hangers-on", i.e. students who are late compared to the standard duration of study, completed their master's degree. Thus almost 28 pct. of the graduates completed their master's programme 19.3 or more months later than the standard duration. This is the main reason why we failed to achieve the prerequisites for the study progress bonus this year, cf. Table 2.
- 72 pct. of the master's students complete their master's degree within the prescribed time plus 8 months.
- Bachelor students on average complete their degree in the prescribed time plus one month. The completion period for Bachelor students has remained at the same level for many years.

Table 2. Completion time for graduates in academic year 2014/2015

BACHELOR	Enrolment year												Total
Graduation year	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
Academic year 2014-2015 (Budget 2016)													
No. of students	1	2	2	8	40	234	1.559	20	43	5	5	1.914	
Average study duration (months)	112.6	101.3	82.8	67.8	55.5	43.5	33.8	19.4	9.7	0.5	0.5	35.0	
Average additional months	78.6	67.8	48.8	33.8	21.5	9.5	-0.2	-14.6	-24.3	-33.5	-33.5	1.0	

MASTER'S	Enrolment year												Total
Graduation year	2001	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Academic year 2014-2015 (Budget 2016)													
No. of students	1	1	2	3	5	14	64	135	425	1333	335	10	2.328
Average study duration (months)	159.4	128.2	112.3	99.2	89.4	77.9	65.0	55.3	41.3	29.8	23.3	9.6	34.0
Average additional months	137.4	106.2	90.3	77.2	67.4	55.9	43.0	33.3	19.3	7.8	1.3	-12.4	12.0

Overall there is an extraordinarily large group of "hangers-on" graduates, which accounts for why CBS has not received the study progress bonus in 2016.

Please note that the Education Ministry is delayed in reporting on the universities' average duration of study, and that the information in this table is based solely on CBS' internal calculations.

Prognosis for the coming year

Budget year 2017

The academic year 2015/2016, which ends on 30/9/16, is the basis for calculation of the study progress bonus for 2017. In this academic year we will see for the first time graduates from the master's programmes who were enrolled after the introduction of the Study Progress Reform in 2014. Based on a preliminary calculation of average duration of study, we observed the following:

- Master's students who enrolled after the Study Progress Reform (from 2014) are completing their degree much faster than previous cohorts. About 34 pct. of them completed their degree in less time than the prescribed study time, sub-

mitted their thesis and passed their master's exam before the summer vacation. This has a significant reductive impact on total duration of study.

- Among the graduates there is still a proportion of "hangers-on" – however, while in 2014/2015 85 pct. of graduates completed their degree late compared to the prescribed duration of study, this percentage is expected to have dropped to 66 pct. in 2015/2016. Of these graduates, about 68 pct. are from the 2013 cohort and graduated with a delay of 8.3 months, i.e. within the stipulated target of maximum delay of 11.2 months.
- Bachelor students continue to complete their degree at the same pace as before, i.e. on average exceeding the prescribed time by about 0.9 months.

About 450 theses have not yet been assessed for the academic year 2015/2016. It is not possible at present to identify enrolment year and thus projected duration of study. Instead we have established various scenarios which generally could have a strong negative impact on duration of study in the case of these remaining graduates-to-be. Table 3 shows the projected average duration of study in the case of the four different scenarios for the 450 students plus the duration of study for the bachelor and master's students completing their degree.

Table 3. Average number of months study duration exceeded the allotted time for the academic year 2015/2016, including 450 students expected to complete their degree in September 2016 (stipulated target = 11.2 months)

Scenarios	Average no. of months study duration exceeded allotted time
1. 50 pct. of the students exceed study duration by 3 months and 50% by 13 months	10.2
2. 100 pct. of the students exceed study duration by 13 months	10.7
3. 100 pct. of the students exceed study duration by 25 months	11.9
4. Same proportion of students as still unfinished master's students at CBS	10.8

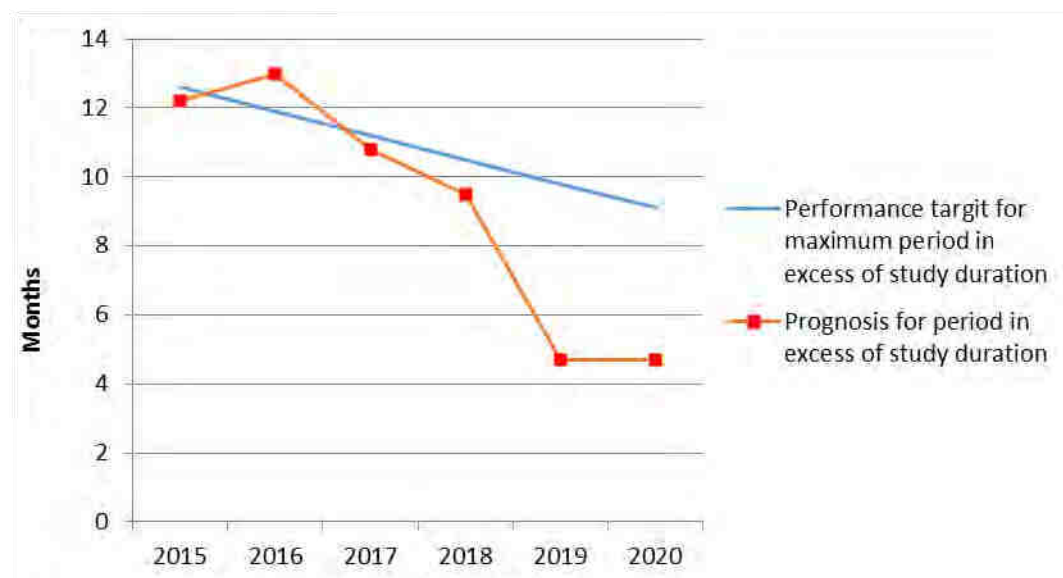
NB: The table includes total excess time for master's and bachelor students.

Since the prognosis for average duration of study for graduates in the academic year 2015/2016 is linked to a number of uncertain factors, the draft budget for 2017 includes only a projected study progress bonus of 75 pct. of the full amount. In December we will present an analysis based on figures for the academic year that has just ended. It is not unlikely that it will be possible to adjust the study progress bonus upwards to 100 pct., i.e. an additional DKK 9 million.

Prognosis for budget year 2018-2020

If we extrapolate from the observed student behaviour in academic year 2015/2016, we arrive at the following trend forecast for students exceeding the allotted study duration, cf. figure 1:

Figure 1. Performance targets set by the Ministry of Education stipulating maximum period in excess of study duration for years 2016-2020 and the trend forecast by CBS for months in excess of allotted study duration (Bachelor+Master)



The sheer drop from 2018 to 2019 in the number of months in excess of study duration is due to the expectation that relatively many "hangers-on" will have completed their degrees in 2018 and thus from 2019 will no longer have any significant impact on the figures. The fact that far fewer "hangers-on" are expected in the future is due also to changes at CBS in the requirements for degree completion, namely maximum 3+1 year for bachelor degrees and maximum 2+1 year for master's degrees. These changes mean that there will be few "hangers-on" left who study for a prolonged period and push up average duration of study at CBS significantly. We still expect some students to take longer to complete their degrees, however, due to the new internal regulations on progress and completion, delays are expected to be maximum eight months or so (typically third attempt at submission of thesis), which falls within the Ministry of Education's targets. The exception to this is a minor group of students who are given special dispensation or leave during their degree course.

However a number of factors make this prognosis uncertain:

- The prognosis is based on observed student behaviour from only one single cohort, namely the first study progress cohort from 2014, which has graduated.
- CBS has modified certain study activity requirements for the academic year 2016/2017.
- The proposed reform of the state education (SU) could affect study duration both positively and negatively. On the one hand the SU period is being limited to cover the prescribed study duration, unlike now, where it covers the prescribed

study duration plus one year. On the other hand it opens up the possibility for students to work more during their degree.

Taking these uncertainties into account, projected revenue from the study progress bonus has been conservatively adjusted upwards from 50 pct. of the total fund to 75 pct. of the fund in the multi-year budget. At the same time we will keep close tabs on how student behaviour develops so that projected income can be adjusted as we obtain a better set of data to base our prognoses on.

Appendix 2

Budget Department
5 October 2016

Analysis of expenditure on part-time academic staff (DVIPs), 2016-2017

DVIP expenditure consists of salary costs for external associate professors, teaching assistants, student assistants and external examiners in the form of remuneration for activities relating to teaching, exams, supervision and coordination.

In 2015 CBS' expenditure on DVIPs amounted to a total of DKK 106 million, DKK 2 million of which went towards provisions. In 2016 total DVIP expenditure is expected to amount to DKK 115 million, i.e. to increase by DKK 9 million compared to 2015.

As Table 1 shows, this increase in 2016 can be put down to a significant rise in expenditure on activities relating to master's theses, equivalent to DKK 14 million. This rise is a direct consequence of the major increase in the total number of master's theses submitted at CBS in 2016. Other expenditure on DVIPs has fallen by DKK 5 million, the main reason being the provisions in 2015.

Table 1. Expenditure on DVIPs, DKK million

	R 2015	Q2 2016	Disparity 2015-2016	Projected expenditure 2017
Total DVIP expenditure*	106	115	9	109
- Activities in connection with master's theses	14	28	14	22
- Other activities	92	87	-5	87

*Including provisions in 2015

Outlook for 2017

With effect from September 2016, CBS has introduced new norms and time stipulations for master's theses, whereby thesis-writing in groups of two will become the norm, supervision hours for two students will drop from 32 to 24 hours and the time slot for the oral defence will be reduced to 75 minutes for two students. These new norms for master's theses thus reduce the number of hours, and consequently money, spent specifical-

ly on supervision of theses by about 20 pct. in 2017, both for full-time and part-time academic staff (VIPs and DVIPs). Furthermore new stipulations regarding contact hours with VIPs mean that VIPs with limited teaching duties will in future have more teaching hours and the number of DVIP hours will correspondingly drop. Furthermore it is expected that:

- There will be fewer masters' theses submitted in 2017 than in 2016, corresponding to a 25 pct. decrease.
- The ratio of VIPs to DVIPs dealing with master's theses will not change significantly in the short term.
- The altered requirements with regard to contact hours for VIPs will lead to a slight decrease in the number DVIP contact hours in autumn 2017, however not in spring 2017.

As a result, total DVIP expenditure is expected to remain at DKK 109 million in 2017. In subsequent years expenditure is expected to decrease further, to about DKK 102 million in 2020, thus reaching the target defined in "Financial Balance 2019".

APPENDIX 3

Budget Department
5 October 2016

Investment pool – status September 2016

Introduction

At the meeting in December 2015 the paper "Financial Balance 2019" was presented for the Board. It outlines the Senior Management's plan to ensure that CBS can manage the government requirement of an annual rationalisation of two percent while avoiding a decision in the short term to significantly cut student and staff numbers. The plan was adopted by the Board.

The plan contains a number of proposals for concrete cost-saving measures, most of which have already been implemented. However there is a shortfall of DKK 30 million up to 2019, which the Senior Management, on the basis of "Financial Balance 2019", is seeking to overcome primarily through three approaches:

1. Improving performance on the study progress bonus with regard to the presupposed 50 pct. of the bonus
2. Increasing external funding
3. Increasing activities in the field of continuing education

Implementing these approaches, however, requires investing in re-organisation and new processes, as well as in additional human resources. In the light of this the Board decided to earmark investment funding of DKK 15 million, financed through CBS' equity.

One requirement for the investments is that there are documented gains after relatively few years – in other words a positive business case must be drawn up for the various investments.

Against this background the Senior Management chose to prioritise additional administrative full-time equivalents (FTEs) in a number of areas. These FTEs were distributed at the start of 2016 and have been incorporated into the budget in connection with Q1, which was presented to the Board at the June meeting.

Table 1 below provides a revised breakdown of investment areas, including projected use of the investment pool in 2017. The table shows that a total of DKK 6 million is expected to be spent in 2016 and DKK 9 million in 2017.

Table 1. Use of investment pool in 2016 and 2017

DKK m	2016	2017
Study Progress Reform	2.6	2.6
Externally funded research	0.5	0.6
Continuing education executive degree programmes	1.2	2.9
Other income	1.0	2.2
ICT	0.7	0.8
Total	6.0	9.0

The different approaches are presented below, including the expected gains. In some cases it is not possible to ascertain a causal relationship between investment and gain. Here we have described the indirect gains.

Implemented activities

Study progress bonus

As the budget material for 2017 shows, there is major revenue potential for CBS if the students' duration of study is brought down to the level stipulated by the Ministry of Education targets.

Besides fixed procedures and guidelines, smooth and solid programme administration and student counselling are key components in ensuring that the students complete their degrees swiftly. Consequently DKK 2.6 million (cf. Table 2) has been invested in various administrative support activities, covering:

- General administration of regulations linked to the Study Progress Reform
- Handling credit transfers at the start of a degree programme
- Handling master's theses
- Student counselling
- Handling exam-related complaints

Table 2. Study progress bonus: potential revenue and additional cost

DKK m	2016	2017	2018	2019
Study progress bonus				
Potential revenue		27.7	37.5	43.0
Additional cost	2.6	2.6	2.6	2.6
Surplus	-2.6	25.1	34.9	40.4

Note: Potential revenue is calculated based on 100 percent target fulfilment as opposed to the previously budgeted 50 percent target fulfilment. Additional costs marked in italics are not covered by the investment fund.

As the draft budget for 2017 shows, the cohorts affected by the Study Progress Reform have so far shown a change in behaviour. Thus there are indications that the investment has had an effect, which means that we have been able to increase projected revenue to 75 pct. of the study progress bonus.

In addition to ensuring that CBS achieves the study progress targets, the approach is also expected to have an indirect positive effect on general satisfaction with student services and thus is also expected to support the "student partnering" project.

Externally funded research

It is CBS' overarching goal to finance more and more research activities through external research funding. In the last few years we have witnessed healthy growth in activity and have worked hard to make the project management organisation and processes smooth. Through our efforts it has become clear that one essential factor for managing more and larger-scale projects is greater administrative input at the start of the projects, for example supporting the processes involved when entering into contracts.

As a consequence, Legal Services has been provided with additional legal staff, which is especially relevant at a time when the number of grants is increasing and the character of funding is changing from public to private funding, which is typically less standardised.

We are investigating the possibility of establishing a proxy indicator for this investment, e.g. in the form of funding approval or the number of contracts entered into.

Continuing education

In spring 2016 the potential for revenue from continuing education was analysed throughout CBS (Table 3). The analysis looked at the following specific areas:

- Graduate Diplomas in Business Administration (HD)
- International Summer School (ISUP)
- Flexmaster
- MBA

The analysis produced a series of business cases, which were submitted to the Senior Management. For the time being the Senior Management has decided to pursue efforts with regard to the flexible master's degree in management and organisation, an admission officer for Executive MBA and ISUP.

Table 3. Potential for revenue from continuing education

DKK m	2016	2017	2018	2019
ISUP				
Potential revenue	0	0.6	0.6	0.6
Additional cost	0	0.1	<i>0.1</i>	<i>0.1</i>
Surplus	0	0.5	0.5	0.5

DKK m	2016	2017	2018	2019
Flexible Master				
Potential revenue	0	0	5.4	7.8
Additional cost	0.9	2.9	5.2	6.7
Surplus	-0.9	-2.9	0.2	1.1

Note: Additional costs marked in italics are not covered by the investment fund.

With regard to the flexible master's degree, the main rise in revenue is after 2019, a conservative estimate of net revenue being DKK 1.1 million in 2020 and DKK 4.8 million in 2023, and an optimistic scenario being net revenue of DKK 5.1 million in 2020 and DKK 18.5 million in 2023.

It is apparent from reports at the Board's meeting in June that business cases relating to the HD programs are being developed. It has subsequently found that the work concerning implementation of blended learning and internationalization in the HD programs has drawn on so many resources, that it has not been possible to focus on new HD programs.

Finally, additional resources have been spent on an admission manager for EMBA and Global EMBA in order to be able to handle more international students. This approach is expected to generate further revenue for the field of continuing education for up to DKK 5 million in 3 years. It is though important to have in mind that the competition on the market for EMBA and GEMBA is very tough and the revenue therefore uncertain.

Other revenue

The intention has been to increase other sources of revenue for CBS by increasing cooperation with business and industry. This approach involves extra resources to manage the Career Fair and CBS Business Relations in general. Up to Christmas, targets will be established as a long-term yardstick by which to measure efforts.

In the case of the Career Fair, the investment means that CBS can increase the number of paying places from 42 in 2015 to 62 in 2016, and thus better meet the demand from companies to participate in the event. In the longer term we expect to be able to offer up to 80 places at DKK 20,000 per place.

Given this, we estimate that we will already see a positive yield from the investment in 2017.

Table 4. Other revenue

DKK m	2016	2017	2018	2019
Career Fair				
Potential revenue	0.4	0.8	0.8	0.8
Additional cost	0.4	0.5	<i>0.5</i>	<i>0.5</i>
Surplus	0.0	0.3	0.3	0.3

Note: Additional costs marked in italics are not covered by the investment fund.

This approach is also expected to have an indirect positive impact on CBS' general contact with business and industry.

ICT

CBS has injected extra resources into the development of CBS' online learning facilities, partially to support the pedagogical development of CBS in general, but also to support investment in and measures promoting continuing education.

ICT investment thus supports the targets within the field of continuing education and study progress.

Investment measures following the investment fund

As shown above, the rest of the investment pool will be spent in 2017. However a number of activities require a sustained effort. This applies to, e.g., the study progress bonus, where new students have to complete their degrees ever quicker year by year; externally funded research, where the possibility of achieving more funding approval via faster legal processing relies on the availability of legal competence; and the Career Fair, where there is a need for a Fair manager to establish the larger volume of agreements and to handle more, larger-scale Fairs.

It should be evaluated in early 2017 whether, from an operating perspective, we should carry on with these activities and thus incorporate development activities into the operating budget.

3. CAMPUSUDVIKLING

Formålet med dette punkt er:

- En genopfriskning af beslutninger og initiativer, samt en status vedr. campusudvidelse på Solbjerg Plads
- at bestyrelsen giver Direktionen et mandat til at forhandle køb af de grunde der er nødvendige for at udvikle første del af Solbjerg Campus. Forhandlingsoplægget er fortroligt.

Rektor indleder med en præsentation der kronologisk præsenterer de afgørende beslutninger og begivenheder ift. projektet om en udvidelse af Solbjerg Campus.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender forhandlingsoplægget vedr. grundkøb

Bilag:

3.1 Fortroligt: Grundkøb til udvikling af Solbjerg Campus, Bygningsafsnit 1

Seminar for CBS bestyrelsen / 12.-13. oktober 2016

4. BESTYRELSESMØDE

De ”daglige forretninger” holdes normalt ude af bestyrelsesseminaret, dog er der ofte behov for at bestyrelsen træffer beslutninger i aktuelle sager, og at bestyrelsen orienteres om aktuelle sager.

Derfor afholdes i forbindelse med seminaret et kort bestyrelsesmøde med følgende bilag til godkendelse:

- Referatet fra bestyrelsens seneste møde
- Proces for udbud af revisionsydelser

Derudover vedlægges til bestyrelsens orientering og evt. spørgsmål:

- Orientering om Rigsrevisionens undersøgelse af store engangsbeløb
- Den seneste aktivitetsrapport

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender og underskriver referatet fra bestyrelsens møde d. 31. august 2016
- at bestyrelsen godkender proces for udbud af revisionsydelser
- at bestyrelsens tager orienteringer til efterretning

Bilag:

4.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 31. august 2016

4.2 Udbud af revisionsydelser

4.3 Orientering om Rigsrevisionens undersøgelse af store engangsbeløb til ansatte på universiteterne

4.4 Aktivitetsrapport, oktober 2016

Seminar for CBS bestyrelsen / 12.-13. oktober 2016



Bestyrelsen

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 31. AUGUST 2016

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, Næstformand Lisbet Thyge Frandsen, Andreas Kristian Gjede, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Mette Morsing, Kristian Mols Rasmussen, Jakob Ravn, Mette Vestergaard.

Afbud: Michael Rasmussen.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Peter Møllgaard, uddannelsesdekan Jan Molin, universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

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

Gæster: konsulent Charlotte G. Jessen, ledelsessekretariatet (pkt. 2).

1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

b. Godkendelse af referater

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 27. juni 2016, og underskrev det på mødet.

2. Strategirevision – drøftelse

Formanden indledte drøftelsen med ønsket om en grundig diskussion af det udsendte strategioplæg i dag, således at direktionen kunne få en række retningspile med henblik på, at strategirevisionen kunne lukkes ved bestyrelsens strategiseminar i oktober.

Herefter præsenterede direktionen baggrunden og forudsætningerne for strategirevisionen og en kort præsentation af de 4 nye områder i strategien:

- Der er tale om en genbekræftelse af Business in Society-strategien fra 2011, opdateret med en ny vision og 3 udvalgte områder, som CBS ønsker at fokusere yderligere på. Udgangspunktet har været, at de første sider af 2011-strategien skulle bestå.

Side 1 / 9

- Den opdaterede vision beskriver, hvorledes CBS vil udfolde Business in Society strategien og bidrage til løsningen af samfundsmæssige udfordringer gennem ”integrative thinking” og gensidigt engagement mellem CBS og samfundet.
- CBS har et stærkt fundament for en yderligere satsning på Entreprenørskab og Innovation. Ambitionen er at studerende skal forlade CBS med et ”innovative mindset” og en ”entrepreneurial spirit”.
- Ambitionen for CBS’ uddannelsesportefølje er dels, at alle CBS-uddannelser skal have et erhvervsøkonomisk grundlag, og dels, at der skal skabes øget transparens for; (a) studerende, så de lettere vil kunne få overblik over, hvilke kandidatuddannelser de har adgang til, og for; (b) eksterne interessenter, så det bliver mere klart, hvilke faglige kompetencer en kandidat fra CBS kommer med.
- Ambitionen for en styrket indsats ift. samarbejdet med offentlige og private organisationer er 1. CBS skal være førende indenfor ”livslang læring”, 2. etablering af relationer, der kan medføre store forskningssamarbejder og langvarige samarbejdsaftaler, 3. udvide og styrke vores alumnetværk og derigennem skabe endnu tættere, mere relevante og frugtbare relationer

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 2 / 9

Formanden foreslog, at bestyrelsen tog drøftelsen i to runder; først kommentarer og spørgsmål til strategien på et generelt og overordnet plan, og derefter detail-kommentarer og spørgsmål.

I løbet af runderne med kommentarer og spørgsmål blev følgende blandt andet rejst som styrker og mangler ved strategioplægget:

- Hvad er begrundelsen for, at bestyrelsen ikke har en mere omfattende strategi-pakke, dvs. både de ”gamle” og de reviderede dele?
- Hvad er status på de oprindelige ”Transformational Initiatives (TI)”, og hvorfor er de ikke nævnt? Konteksten, herunder de gamle initiativer, forsvinder.
- Tidsperspektivet er uklart; TI står anført som gældende 2017-2019, men må nødvendigvis have et længere perspektiv.
- Skal alle uddannelser have et element af Entreprenørskab og Innovation (E&I) – det ville ikke være hensigtsmæssigt.
- Den opdaterede BiS vision beskriver mere en metode end en vision.
- Hvad er de organisatoriske/strukturelle implikationer af ”familiemodellen”?
- Implikationerne af strategien fremstår uklare.
- Er der evidens for, at der mangler transparens i uddannelsesporteføljen?
- Det er rigtigt set at se nærmere på evt. udfordringer i uddannelsesporteføljen.
- Strategien fremstår ikke som ”light”, men tung.
- E&I er et vigtigt tema, der også bør belyse hvordan organisationen (CBS) arbejder innovativt.

- Hvor er kernen i CBS' arbejde; uddannelses- og forskningskvalitet?
- Hvor er de store samfundsmæssige udfordringer (grand challenges; klima, aldring, velfærd, vækst, sikkerhed etc.)?
- Hvor er bæredygtighed/sustainability – det er aktuelt i alle dele af samfundet og relaterer direkte til Business in Society strategien med fokus på ”grand challenges of society” og er et begreb der samler mange discipliner på CBS?
- Der er for mange uklare begreber det vil ikke blive bedre af at tilføje sustainability.
- Strategien beskriver ikke klart nok at den væsentligste forudsætning for CBS' virke er høj kvalitet i rekrutteringen.
- Strategien kunne være klarere i at beskrive; hvorfor vi skal have en strategi, hvor vi vil hen, og hvordan vi kommer derhen?
- Innovation af undervisning og pædagogik må gerne stå tydeligere frem.
- E&I og nødvendigheden heraf kan kobles til overvejelser om ”disruption”.

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 3 / 9

Formanden konkluderede på baggrund af den omfattende drøftelse, at der var følgende fællestræk i bestyrelsens ønsker til næste oplæg til revision af Business in Society strategien:

1. Strategidokumentet skulle være væsentligt kortere og klarere og fremstå som et samlet dokument...
2. ... hvilket blandt andet har den implikation, at der skal redigeres i de indledende sider med henblik på at fjerne overflødige ord og formuleringer, dog således at Business in Society retningen fastholdes
3. Samtidig skal strategidokumentet have en klar bro til 2011-udgaven; hvad er status på de tidligere initiativer og hvilke er nye?
4. Strategien skal være retningsgivende på et mere overordnet plan
5. Strategien skal beskrive en ambition om at bidrage til at løse udfordringer – både samfundsmæssige og interne, men skal ikke skitsere konkrete løsninger, disse må udfoldes i handlingsplaner

Formanden udpegede en skrivegruppe, bestående af formandsskabet, direktionen og pennefører på strategirevisionen Charlotte G. Jessen, der fik til opgave at revidere strategioplægget frem mod bestyrelsens seminar i oktober.

3. CBS økonomi – beslutning

a. Budgetopfølgning

Universitetsdirektøren præsenterede budgetopfølgningen med fokus på de overordnede udviklinger. Udviklingen siden sidste budgetopfølgning var stort set som forventet. Resultatprognosen forbedres med 3 mio. kr. som følge af ekstraordinær høj STÅ-produktion primært fra færdiggørelse af kandidatspecialer.

På omkostningssiden var der især to forhold, der påkaldte sig opmærksomhed: Lønomkostninger til faste VIP falder med 3 mio. kr som følge af lavere aktivitet på eksternt finansierede projekter og

lønomkostninger til DVIP stiger med 3 mio. kr. som konsekvens af det ekstraordinært høje antal kandidatspecialer.

Bestyrelsen godkendte budgetopfølgningen.

b. Orientering om regeringens finanslovsforslag

Universitetsdirektøren orienterede om hovedsignaler i regeringens finanslovsforslag, der blev fremlagt dagen før bestyrelsesmødet.

Overordnet set var der to positive nyheder og to negative:

Den 3-årige budgetsikkerhed videreføres og det forhøjede taxameter til HUM/SAMF videreføres. Til gengæld bliver omprioriteringsbidraget forlænget til 2020 og udvekslingstaxameteret reduceres med 25 pct.

Rektor orienterede om regeringens forslag til en 2025-plan, der var blevet offentliggjort samtidig med finanslovsforslaget.

2025 planen indeholder et forslag om SU-reform med en samlet besparelse på statens udgifter til SU. Det er ikke hele provenuet fra reformen, der vil forblive i sektoren, men en del af provenuet bruges til at oprette en kompetencepulje på 1 mia. kr. om året fra 2019.

Planen indeholder derudover følgende pejlemærker for uddannelsessektoren:

- Mindst 60 % af de nyuddannede skal ansættes i den private sektor
- 50 % af de 30-årige skal have afsluttet en videregående uddannelse, og mindst 60 % af de studerende på de videregående uddannelser skal afslutte deres studier inden for normeret tid
- Dimittend-ledigheden er for høj og skal bringes ned
- De studerende skal studere mindst 37 timer om ugen
- Der skal være bedre adgang til gode uddannelser i alle regioner

Der vil desuden blive nedsat et udvalg om bedre universitetsuddannelser. Udvalget, der vil blive med inddragelse af universiteter og erhvervsliv, skal belyse fordele og ulemper ved konkrete modeller for tilpasninger af universitetsuddannelserne, herunder forslaget om en erhvervskandidatuddannelse.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

4. Det politiske landsskab - orientering

a. Opfølgning på national akkreditering

Rektor orienterede bestyrelsen om, at samme dag som CBS modtog brev fra akkrediteringsrådet om positiv institutionsakkreditering modtog han tillige kopi af brev fra Akkrediteringsrådet til Styrelsen. I brevet opfordrer Akkrediteringsrådet Styrelsen til at følge op på de tiltag og politikker CBS har indført efter Akkrediteringsrådets kritik (i forbindelse med den betingede akkreditering) – og som lå til grund for den positive institutionsakkreditering.

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 4 / 9

Rektor fortalte, at direktionen fandt brevet usædvanligt, og at de derfor har drøftet det med styrelsen. Styrelsen havde meddelt at de ikke havde tænkt sig at svare Akkrediteringsrådet på brevet.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning.

b. Styringseftersyn og bevillingsreform

Rektor orienterede om et nyligt møde som departementschef Agnete Gersing havde afholdt med rektorerne og bestyrelsesformændene for universiteterne. Mødet var afholdt med henblik på en nærmere drøftelse af status for arbejdet med styringseftersynet og et nyt bevillingssystem. På mødet blev resultater fra en ekstern kortlægning af perspektiver og erfaringer med de styringsmæssige rammer præsenteret.

Det var rektors indtryk fra mødet, at ministeriet ikke havde givet mange konkrete oplysninger om, hvilke tiltag ministeriet har i støbeskeen, men at ministeriets fokus lå på bestyrelsesarbejdet og procedurerne vedr. udpegning bestyrelserne/bestyrelsesformænd.

For så vidt angår bevillingsreform var der heller ikke afgørende nyt fra mødet. Det ser stadig ud til at den kommende uddannelsesbevilling kommer til at bestå af tre elementer:

- 1) En basisbevilling
- 2) En aktivitetsbaseret bevilling
- 3) En bevilling baseret på (dimittend-)beskæftigelse

Det er stadig forventningen, at reformen skal træde i kraft med finanslov 2018.

5. Institutsammenlægning – orientering

Rektor orienterede om baggrunden for beslutningen om at sammenlægge Department of Intercultural Communication and Management (ICM) og Department of International Business Communication (IBC).

Sammenlægningen var bl.a. begrundet i en strategisk reorientering af IBC, der var en følge af de senere års ændringer af de erhvervshumanistiske uddannelser, hvilket havde nødvendiggjort at udnytte forsknings- og uddannelsesmæssige synergier i mellem de to institutter. Det nye institut vil blive samlokaliseret i Dalgas Have.

Rektor fortalte endvidere, at det var direktionens indtryk at organisationen og medarbejderne i det store og hele havde accepteret de faglige begrundelser for sammenlægningen, men at flytningen af ICM fra Porcelænshaven til Dalgas Have var kontroversiel.

Mette Morsing fortalte, at hun som medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem (VIP) havde modtaget mange kritiske henvendelser fra medarbejdere vedr. sammenlægningen, og at det derfor lå hende på sinde at videreformidle disse stemmer. Mette Morsing pointerede, at kritikken, som hun var meget enig i, ikke anfægtede, at det var indenfor direktionens ledelsesret at træffe en sådan beslutning. Kritikken gik derfor på, at ledelsen valgte at benytte

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 5 / 9

sig af sin ret uden den forudgående inddragelse og grundige drøftelse med medarbejdere og centrale organer sådan som både statslige regelsæt og CBS eget ledelseskodex foreskriver. Dels var der en oplevelse af, at HSU's og Akademisk Råds høringsret (i medfør af statens samarbejdscirkulære og CBS' vedtægt) var blevet tilsidesat. Og dels, og mere centralt, ville det have været en mere hensigtsmæssig strategisk ledelsesstrategi at involvere medarbejderne i så centrale beslutninger for at skabe motivation og medejerskab fremadrettet. Ligeledes blev det fremhævet, at medarbejderne bemærker, at det er anden gang man oplever denne ledelsesstil (jf. fremgangsmåden ved lukning af sprogfagene i efterår 2015), hvilket bidrager til øget kritik.

Direkte adspurgt om holdningen til selve sammenlægningen fortalte Mette Morsing, at ingen medarbejdere på ICM oplever, at ledelsen har præsenteret dem for det strategiske argument, og at flertallet har meget vanskeligt ved at se synergier i forhold til deres forskningsområder. Især var det problematisk at det stærke internationale management scholar fokus på ICM ikke synligt har haft ledelsens bevågenhed. Samtidig var der stor vilje til at hjælpe institutlederen med at integrere de to institutter.

Rektor svarede, at der nu var igangsat en inddragende proces med henblik på at designe profilen for det nye institut og identificere synergierne. Og at det var direktionens holdning, at det ledelsesmæssigt var en bedre model at give et klart signal om, hvad ledelsen ønsker og har besluttet, for derefter at tilrettelægge en inddragende proces vedr. udformning af instituttets fremtidige profil.

Andre medlemmer kommenterede, at det var uheldigt, hvis der fra starten af sammenlægningsprocessen var skabt mistillid, og at der derfor var behov for inddragelse, klar kommunikation om beslutningen og den videre proces.

Formanden opfordrede direktionen til at tage en drøftelse med HSU om, hvorledes sådanne processer og beslutninger i følsomme sager kan foregå fremadrettet, herunder hvorledes dilemmaet mellem ledelsesretten og bestemmelser vedr. medbestemmelse og medinddragelse kan håndteres.

Med dette tog bestyrelsen orienteringen til efterretning.

6. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

Mundtlige orienteringer fra formanden:

Formanden orienterede bestyrelsen om, at den aftalte forlængelse af rektors kontrakt var faldet på plads og rektor således var forlænget fra 15. januar 2017 til 14. januar 2020.

Mundtlige orienteringer fra rektor og direktion:

Rektor orienterede om en aktuel pressesag, der var meget omtalt i fagmedier for miljø og landbrug. Sagen handlede om offentliggørelsen af en eksternt finansieret foreløbig analyse af rammevilkårene for dansk landbrug udarbejdet af en lektor ved CBS, der var blevet brugt politisk i voldsomt omfang af interesseorganisationen Bæredygtigt Landbrug, hvilket

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 6 / 9

havde medført kritik fra andre forskningsmiljøer af både metodisk og forskningsetisk karakter. Sagen havde givet anledning til at udlægge (på CBS' intranet) CBS' principper for håndtering af sager om god videnskabelig praksis, herunder i relation til ledelsens rolle og ekstern finansiering af projekter:

- 1) Forskningsfrihed er grundprincippet for et universitet – og det er vores opgave som ledelse at skabe gode rammer for forskningsfriheden.
 - 2) Forskningsfrihed er frihed under ansvar: den enkelte forsker står selv til ansvar for lødigheden og validiteten af det, de offentliggør.
 - 3) Kvalitetssikring af forskningspublikationer finder sted i dialog med andre forskere – det er ikke ledelsen, der kan eller skal frigive forskningsresultater.
 - 4) Sager om brud på god videnskabelig praksis skal behandles med armslængde til universitetets ledelse. Vi har ved CBS derfor nedsat et praksisudvalg, som har til opgave at håndtere sager om brud på god videnskabelig praksis. Sager om egentlig videnskabelig uredelighed håndteres af det nationale Udvalg Vedrørende Videnskabelig Uredelighed (UVVU). Først efter behandling i disse udvalg overvejer ledelsen de eventuelle konsekvenser.
 - 5) CBS har som institution ansvar for at sikre høje forskningsstandarder, f.eks. i forbindelse med ansættelse og kompetenceudvikling.
 - 6) CBS accepterer principielt alle finansieringskilder, hvor finansieringen er tilvejebragt etisk forsvarligt. Dette har som konsekvens, at der skal iagttages absolut armslængde mellem bevillingsgiver og forskningen, som det også fremgår af CBS' standardkontrakt.
 - 7) Som ledelse ved CBS har vi et princip om ikke at hænge enkeltmedarbejdere ud i pressen – men vi lærer af de sager, der opstår, og vi drøfter løbende vores praksis.
 - 8) I ledelsen evaluerer vi mediesager, når stormen har lagt sig. Denne tilgang er institutionaliseret via vores formidlingspolitik, herunder det årlige kvalitetscheck af CBS' kommunikation i medierne.
- Bestyrelsen bad om en redegørelse for sagen og dens implikationer ved en senere lejlighed.

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

7. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse forlod mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt, dog refereres bestyrelsens beslutninger.

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 7 / 9

Bestyrelsen traf ikke beslutninger under punktet.



Kommende møder:

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

Torsdag d. 15. december 2016 kl 13-17

Mandag d. 6. marts 2017 kl 13-17

Torsdag d. 8. juni 2017 kl 13-17

Tirsdag d. 12. september 2017 kl 13-17

Torsdag d. 14. december 2017 kl 13-17

(Bestyrelsesseminar 2017 endnu ikke fastlagt)

4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 8 / 9

Godkendt af:

Karsten Dybvad, formand

Lisbet Thyge Frandsen, næstformand

Andreas Kristian Gjede

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Morsing

Kristian Mols Rasmussen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard

Set af:

Michael Rasmussen



4. oktober 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen

Side 9 / 9



NOTAT



26. september 2016

Udbud af revisionsydelser

CBS har siden 2005 anvendt EY Revision som leverandør i forhold til de lovpligtige revisionsydelser. Den seneste aftale udløber endeligt ved udgangen af april 2017, hvorfor der skal forberedes et udbud.

CBS' årlige forbrug af revisionsydelser beløber sig til over kr. 500.000. Det årlige indkøb af revisionsydelser overstiger dermed tærskelværdien for EU-udbud set over en treårig periode.

For at sikre den mest optimale aftale foreslås det, at CBS konkurrenceudsætter revisionsydelser med en aftalevarighed på to år og med option på forlængelse i yderligere to gange et år. En varighed på op til fire år vil give mulighed for kontinuitet i revisionsydelserne, hvis en ny leverandør vinder udbuddet. CBS vil samtidig have mulighed for at afslutte samarbejdet efter to år, hvis samarbejdet med leverandøren ikke længere er ønskværdigt for CBS.

Konkurrenceudsættelsen foreslås foretaget gennem et begrænset EU-udbud, da det vil give CBS de bedste muligheder for at vægte relevante kriterier og specificere egne behov. Der gives således mulighed for en prækvalifikation, som kan sikre, at den vindende leverandør er bekendt med særlige revisionsregler for offentlige institutioner og særlige regler for universiteters bogføring og forvaltning. Sidstnævnte vil ikke være muligt ved gennemførelse af et miniudbud på SKI's gældende rammeaftale.

Såfremt der findes tilstrækkeligt med kvalificerede leverandører, vil der blive udvalgt 3-5 potentielle leverandører, som får adgang til at afgive tilbud. Udvalgelsen kan basere sig på oplysninger omkring leverandørernes finansielle soliditet samt tekniske/faglige formåen. For at vurdere leverandørernes tekniske/faglige formåen vil CBS kræve oplysninger vedr. leverandørernes relevante referencer. Med relevant menes fx, at den anmodende virksomhed har leveret revisionsydelser til en uddannelsesinstitution af samme størrelse som CBS og har kendskab til særlige universitære regler.

Det forventes, at leverancen deles op i faste ydelser (herunder it-revision, procesrevision, statusrevision, årsafslutning og andre lovpligtige ydelser samt årligt valideret/underskrevet regnskab på engelsk), ad hoc ydelser (tilknyttet faste timepriser) samt option på revidering af EU-projekter (per projekt).

Selve tildelingen af aftalen baseres på tildelingskriteriet "det økonomisk mest fordelagtige tilbud" på grundlag af delkriterierne kvalitet og pris. Der foreslås en 70 pct. vægtning af kvalitet, da prisdifferencen ikke forventes at være særlig stor, mens leverancens kvalitet er forretningskritisk for CBS.

Vurdering af kvalitet kan blandt andet omfatte, hvilke ressourcer CBS kan forvente, at leverandøren knytter til opgaven (baseret på CV'er), årshjul for forventede revisionsaktiviteter, eksempel på en materialeliste til kunden (liste over alt materiale revisor skal have adgang til, for at kunne gennemføre sin revision), kvalitetssikring og kommunikation (samarbejde).

Det indstilles,

- At CBS igangsætter et begrænset EU-udbud på revisionsydelser efter proces som beskrevet i bilag.
- At bestyrelsen giver. evt. feedback på kriterier for udbuddet.

Bilag: Tidsplan for udbudsforretning

Tidsplanen er planlagt med henblik på at give CBS' eksisterende revisor mulighed for at afslutte revisionen af CBS' årsregnskab for 2016, inden en ny kontrakt træder i kraft.

Dato	Milepæl
12. og 13. okt. 2016	Behandling på bestyrelsesmøde, godkendelse af proces
17. okt. 2016	Projektgruppe med deltagelse af relevante CBS medarbejdere etableres og fastsætter udvælgelseskriterier pba. evt. input fra bestyrelsen. Udvælgelseskriterierne cleareres derefter med direktionen og formandskabet for bestyrelsen.
27. oktober 2016	Projektgruppen færdiggør hele udbudsmaterialet
31. okt. 2016	Offentliggørelse af EU-udbud
18. nov. 2016	Frist for aflevering af spørgsmål til prækvalifikation fra ansøgere
25. nov. 2016	Frist for svar på spørgsmål til prækvalifikation fra udbyder (CBS)
2. dec. 2016	Frist for leverandørers anmodning om deltagelse til at afgive tilbud på EU-udbuddet
12. dec. 2016	Projektgruppen vurderer tilbudsgivernes generelle egnethed til at afgive et tilbud ift. de dokumenter, de har sendt ind. Indstilling cleareres med direktionen og formandskabet for bestyrelsen
15. december 2016	Projektgruppen udsender opfordringer til at afgive tilbud til de prækvalificerede leverandører
16. jan. 2017	Frist for indlevering af tilbud
27. jan. 2017	Projektgruppe gennemgår og evaluere indkomne tilbud. Top 2-3 potentielle leverandører identificeres og cleareres med direktionen og bestyrelsesformandskabet
3. marts 2017	Indstilling til valg af leverandør til bestyrelsesformandskabet
27. marts 2017	Indhentning af dokumentation fra den vindende tilbudsgiver
3. april 2017	Officiel tildeling til vindende tilbudsgiver
14. apr. 2017	Stand still periode slutter (+11 dage fra aftalen er tildelt)
17. apr. 2017	Underskrivelse af kontrakten
1. maj 2017	Forventet påbegyndelse af leverance. Den angivne dato er vejledende og den nøjagtige dato kan aftales med afgående leverandør.



Bestyrelsen

3. oktober 2016

Copenhagen Business School
HR
Frank Gümmer
HR-chef
Mob.: 4185 2250
fg.hr@cbs.dk
www.cbs.dk

ORIENTERING OM RIGSREVISIONENS UNDERSØGELSE AF STORE ENGANGSBELØB TIL ANSATTE PÅ UNIVERSITETERNE

Baggrund

Rigsrevisionen har - i forbindelse med beretning til Statsrevisorerne om revisionen af statsregnskabet for 2015 - foretaget en tværgående undersøgelse af engangsudbetalinger i 2015 til ansatte på universiteter (vedlagt som bilag). Undersøgelsen har primært været rettet mod udbetalinger, som er noget ekstra ud over den normale månedsløn, som f.eks. engangsvederlag, resultatløn og fratrædelsesgodtgørelser.

Rigsrevisionen var på besøg på CBS i starten af februar, hvor der var en god dialog om indsamling af oplysninger og CBS' praksis. Rigsrevisionen udarbejdede kort efter et faktuel notat, som CBS d. ultimo februar 2016 fremsendte bemærkninger til.

CBS modtog ultimo april, via ministeriet, Rigsrevisionens udkast til rapport, som CBS kommenterede på ugen efter. Rigsrevisionens beretning blev offentliggjort i september 2016.

Bemærkninger til rapporten

Rigsrevisionens bemærkninger overfor CBS drejer sig alle om vores praksis med udbetaling af engangsvederlag for ekstraordinær undervisningsindsats – primært på HD- og masteruddannelserne, samt International Summer University (ISUP). Denne praksis udmøntede i 2015 lidt over 11 mio kr.

De centrale formuleringer om CBS i rapporten er:

1. På CBS er egne regler for ekstraordinær undervisning ikke i alle tilfælde blevet efterlevet.
2. Rigsrevisionen finder, at CBS også bør overveje mulige løsninger, der kan mindske omfanget af den ekstraordinære undervisningsindsats



3. Rigsrevisionen konstaterer samtidig, at CBS' ændring af betingelserne for at modtage engangsvederlag for ekstraordinær undervisning betyder, at der ikke længere er krav om, at underviserne skal opfylde deres almindelige undervisnings- og forskningsforpligtelse i det enkelte semester, hvis de har et overskud af timer fra tidligere år, som de kan overføre og anvende som dokumentation for, at de har opfyldt deres undervisnings- og forskningsforpligtelse.

Side 2 / 3

Ad 1)

CBS har i forbindelse med høringsudkastet taget kritikken til efterretning. Der er tale om én procedurefejl blandt næsten 400 udbetalinger af engangsvederlag på kort tid.

Ad 2)

Dele af CBS' svar på høringsudkastet er taget med i rapporten, hvilket er meget tilfredsstillende. Vi skrev i høringssvaret bl.a.:

CBS er, som det er Styrelsen og Rigsrevisionen bekendt, i en vanskelig bevillingsmæssig situation, idet vores forskningsbevilling pr STÅ er væsentlig mindre end på andre, sammenlignelige universiteter. Det betyder, at CBS forventer et fald i VIP/DVIP-ratioen i vores lærerdækning over de kommende år (jf. CBS' Udviklingskontrakt). CBS' anvendelse af engangsvederlag til honorering af en ekstraordinær undervisningsindsats er i den aktuelle bevillingssituation et helt centralt instrument til at udvide kapaciteten af den forskningsbaserede undervisning (VIP-dækningen). Den giver mulighed for at sikre en optimal udnyttelse af den viden, CBS' videnskabelige medarbejdere opbygger gennem deres forskning. Mindskes den ekstraordinære undervisning, reduceres CBS' samlede undervisningskapacitet, og det kan ikke undgå at have konsekvenser for optaget på dag- og/eller efteruddannelser, hvor der er stor efterspørgsel fra arbejdsmarkedet.

Det skal samtidig tilføjes, at honoreringen for ekstraordinær undervisningsindsats, der ydes af CBS' seniorforskere, omregnet til timesats ligger på niveau med en ekstern lektorløn, og at CBS med ordningen lever op til egne regler, statens bevillingsregler og AC-overenskomsten.

CBS vil opfordre Styrelsen til en snarlig drøftelse af konsekvenserne af at mindske den ekstraordinære undervisning, hvis Rigsrevisionen vælger at fastholde sin anbefaling.

Det er Direktionens opfattelse, at vi skal holde fast i dette vigtige, forretningsmæssige element, men at CBS også skal være varsomme med at udbrede fortolkningen af "det ekstraordinære". Det er vigtigt hele tiden at have for øje, at udbetalingen af disse engangsvederlag er kritisk nødvendige og skaber forretningsmæssig værdi for CBS.

Ad 3)

Fortolkningen af hvilken "forpligtelse", der skulle være opfyldt før udbetaling af disse engangsvederlag har indtil 2015 ikke været tilstrækkeligt klar.

CBS har i 2016 justeret retningslinjerne for godkendelse og udbetaling af engangsvederlag for særlig undervisningsindsats. Herefter er det blevet mere tydeligt, at en grundlæggende forudsætning for at blive honoreret for en særlig undervisningsindsats er, at medarbejderen opfylder sin samlede arbejdsforpligtelse (undervisnings- og forskningsforpligtelse mv).

At Rigsrevisionen her ”konstaterer” uden at problematisere må betegnes som en anerkendelse af den fremadrettede løsning.

Opmærksomhed fra ministerium og medier

Det kan ikke afvises, at ministeriet vil kigge CBS over skulderen vedr. denne praksis de kommende år. Det er derfor vigtigt at holde et skarpt øje med omfanget, og med at CBS’ interne regler bliver overholdt.

Side 3 / 3

Siden rapporten kom ud midt i september har journalister fra flere medier bedt om aktindsigt.

Radio 24syv bad tidligt om indsigt i Rigsrevisionens sagsakter. Da flere CBS-medarbejdere og deres antal af undervisningstimer, af uforklarede årsager, var nævnt i Rigsrevisionens faktanotat vedr. CBS, var CBS nødt til at informere de pågældende om aktindsigten.

Senest har JP bedt mindst fire universiteter om aktindsigt i oplysninger om engangsvederlag over 50.000 kr. for 2014 og 2015 (altså et år mere end Rigsrevisionens rapport handler om), herunder oplysninger om begrundelsen for engangsvederlaget samt navn og stilling. Derudover har JP bedt om aktindsigt i udbetalte fratrædelsesgodtgørelser og eventuelle tilbagegangsstillinger til medlemmer af universitetsledelsen i de seneste fem år. CBS har dog dags dato ikke modtaget en sådan anmodning.

Liberal Alliance har i september stillet et spørgsmål til ministeren, der går på fordelingen af engangsvederlag mellem VIP og TAP.

Bilag: Store engangsbeløb til ansatte på universiteterne (uddrag fra Rigsrevisionens beretning om revisionen af statsregnskabet for 2015, september 2016).

3. Tværgående bidrag

3.1. STORE ENGANGSBELOB TIL ANSATTE PÅ UNIVERSITETERNE

26. Vi har undersøgt omfanget af engangsvederlag og fratrædelsesgodtgørelser på alle 8 universiteter. Engangsvederlag ydes traditionelt som en påskønnelse for en særlig indsats i et foregående år, mens fratrædelsesgodtgørelse omfatter både udbetalinger i henhold til åremålsaftaler og i forbindelse med ansattes fratrædelser.

Formålet har været at undersøge, om universiteterne udbetaler engangsvederlag og fratrædelsesgodtgørelser i overensstemmelse med reglerne. Det har desuden indgået i undersøgelsen, om udbetalingerne er hensigtsmæssige i forhold til en betragtning om sparsomhed.

KONKLUSION

Undersøgelsen viser, at de 8 universiteter i 2015 har udbetalt godt 120 mio. kr. i engangsvederlag. Heraf har 6 universiteter udbetalt engangsvederlag på over 100.000 kr. til 209 ansatte. Undersøgelsen viser desuden, at universiteterne generelt efterlever reglerne for udbetaling af engangsvederlag. Undersøgelsen viser samtidig nogle fejl i de fratrædelsesgodtgørelser, som universiteterne har udbetalt.

Københavns Universitet og Aalborg Universitet har indgået forhåndsaftaler om store engangsvederlag, uden at det er aftalt, hvilke specifikke resultater der skal leveres for at modtage vederlagene. Dette finder Rigsrevisionen ud fra en betragtning om sparsommelighed ikke hensigtsmæssigt. På Aarhus Universitet og på Copenhagen Business School bliver en betydelig ekstraordinær undervisningsindsats honoreret med store engangsvederlag på over 200.000 kr. På Copenhagen Business School er egne regler for ekstraordinær undervisning ikke i alle tilfælde blevet efterlevet. Aarhus Universitet vil reducere omfanget af den ekstraordinære undervisning, og Rigsrevisionen finder, at Copenhagen Business School også bør overveje mulige løsninger, der kan mindske omfanget af den ekstraordinære undervisningsindsats.

UNDERSØGELSEN OMFATTER

Københavns Universitet, Aarhus Universitet, Aalborg Universitet, Syddansk Universitet, Roskilde Universitet, IT-Universitetet, Copenhagen Business School og Danmarks Tekniske Universitet.

ENGANGSVEDERLAG

Engangsvederlag er beløb i henhold til lokale aftaler, herunder i henhold til lokal- og chefløn og rammeaftalen om nye lønsystemer mv.

FRATRÆDELSES- GODTGØRELSE

I denne undersøgelse sondres der ikke mellem fratrædelsesgodtgørelser og fratrædelsesbeløb. Det skyldes, at årsagen til fratrædelsesgodtgørelsen ikke er relevant for undersøgelsen.

Undersøgelsen viser endelig, at der samlet er sket fejl i forbindelse med udbetaling af fratrædelsesgodtgørelser for knap 750.000 kr. På Roskilde Universitet er fejlene opstået som følge af, at universitetet har anvendt et forkert regelgrundlag. På Aarhus Universitet er der en enkeltstående fejl på godt 430.000 kr., der vedrører en fratrædelsesgodtgørelse, som ikke burde have været udbetalt, da den pågældende ikke har haft krav på godtgørelsen. Herudover har Aarhus Universitet fejludbetalt knap 55.000 kr. på grund af en regnefejl.

Indledning

27. Undersøgelsen omfatter engangsvederlag og fratrædelsesgodtgørelser udbetalt i 2015 på alle 8 universiteter.

Afgrænsning og metode

28. Undersøgelsen er afgrænset til engangsvederlag og fratrædelsesgodtgørelser, da disse udbetales på alle universiteterne.

29. Undersøgelsen er gennemført dels ved besøg på Københavns Universitet og på Copenhagen Business School, dels ved at indhente dokumentation fra de øvrige 6 universiteter.

Store engangsvederlag til 209 ansatte

30. Vi har undersøgt, om universiteterne udbetaler engangsvederlag efter reglerne, og har undersøgt størrelsen af engangsvederlag på universiteterne. Desuden har vi vurderet, om engangsudbetalingerne er hensigtsmæssige ud fra en betragtning om sparsommelighed.

31. Engangsvederlag bliver ifølge universiteternes lønpolitik typisk givet som en påskønnelse for en bagudrettet indsats. Tabel 1 viser udbetalinger af engangsvederlag til ansatte på universiteterne i 2015, fordelt på beløbsintervaller.

TABEL 1

ANTAL ENGANGSVEDERLAG TIL ANSATTE PÅ UNIVERSITETERNE I 2015

(Kr.)	Københavns Universitet (KU)	Aarhus Universitet (AU)	Syddansk Universitet (SDU)	Aalborg Universitet (AAU)	Danmarks Tekniske Universitet (DTU)	Roskilde Universitet (RUC)	Copenhagen Business School (CBS)	IT- Universitetet i København (ITU)	I alt
500.000	1	-	-	-	-	-	-	-	1
400.000-499.999	2	2	-	1	-	-	-	-	5
300.000-399.999	4	4	-	-	-	-	-	-	8
200.000-299.999	8	13	-	5	-	-	17	-	43
100.000-199.999	38	43	2	18	2	-	49	-	152
99.999 og derunder	1.240	652	416	783	555	181	332	16	4.175
Antal i alt	1.293	714	418	807	557	181	398	16	4.384
Udbetalt i alt (1.000 kr.)	36.358	26.064	7.457	18.370	8.723	2.233	21.084	310	120.599

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra Moderniseringsstyrelsen.

Det fremgår af tabel 1, at der er stor forskel på de beløb, som de enkelte universiteter udbetaler i engangsvederlag. Universiteterne har i 2015 udbetalt godt 120 mio. kr. i engangsvederlag til 4.384 ansatte. 71 % af engangsvederlagene var under 100.000 kr., svarende til, at de 4.175 ansatte i gennemsnit har modtaget 20.500 kr. i engangsvederlag. Undersøgelsen viser, at det er i denne gruppe, at begrundelserne for engangsvederlagene ofte er en påskønnelse for en særlig indsats i det foregående år. De resterende 29 % af engangsvederlagene, der beløbsmæssigt er på over 100.000 kr., er givet til 209 ansatte, svarende til, at de i gennemsnit har modtaget godt 167.000 kr.

32. Vi har i boks 1 kategoriseret engangsvederlag, der ligger over 100.000 kr. Disse engangsvederlag adskiller sig fra de mere traditionelle engangsvederlag, der gives som en påskønnelse for en særlig indsats i det foregående år. Engangsvederlagene på over 100.000 kr., som Rigsrevisionen behandler i det følgende, udgjorde i alt 35 mio. kr.

BOKS 1

BEGRUNDELSER FOR ENGANGSVEDERLAG PÅ OVER 100.000 KR.

- Rekruttering/incitamentstillæg (bonus) til stjerneforskere (KU og AAU)
- Ekstraordinær undervisning (KU, CBS og AU)
- Deltagelse i råd og nævn (KU og AU)
- EU-bevilling (KU).

Rekruttering/incitamentstillæg (bonus) til stjerneforskere

33. KU har, jf. tabel 1, tildelt et engangsvederlag på 500.000 kr. til en ansat, der ifølge KU er en internationalt anerkendt stjerneforsker. Herudover har 2 andre forskere i samme kategori fået engangsvederlag på henholdsvis 425.000 kr. og 375.000 kr. De pågældende forskeres løn og bonus er eksternt finansieret via fondsmidler.

Engangsvederlagene tjener ifølge KU dels som rekrutteringstillæg i forbindelse med ansættelsen, dels som forud fastlagte incitamentstillæg (bonus), der forudsætter, at dekanen godkender de opnåede resultater, for at forskeren kan få udbetalt engangsvederlaget. Det særlige ved disse engangsvederlag er, at de allerede er fastlagt flere år frem i ansættelseskontrakterne, ligesom der i et "Letter of understanding" er formuleret krav om fx hjemtagelse af eksternt finansiering eller publicering af forskningsresultater. Undersøgelsen viser, at forskerne forud for udbetalingerne har dokumenteret opnåede resultater. Der foreligger imidlertid ikke forud for det enkelte år en aftale om, hvad den enkelte forsker skal opnå for at modtage engangsvederlaget, dvs. en specifikation af forhold som fx, i hvilke anerkendte tidsskrifter forskningsresultater skal publiceres i, antal artikler mv.

Rigsrevisionen finder, at engangsvederlagene er udbetalt i overensstemmelse med gældende regler. Rigsrevisionen konstaterer imidlertid, at selv om der foreligger en aftale om betingelser for at modtage engangsvederlagene i "Letter of understanding", foreligger der ikke for hvert år en forudgående aftale, som specificerer, hvad den enkelte forsker skal præstere for at modtage engangsvederlaget. Det er derfor vanskeligt for KU ikke at udbetale de fulde beløb i henhold til kontrakterne. Rigsrevisionen finder, at KU ud fra en betragtning om sparsommelighed bør sikre, at opnåede resultater i et givent år vurderes i forhold til mål, der er fastsat på forhånd. KU har oplyst, at universitetet tager Rigsrevisionens bemærkninger til efterretning. Det finder Rigsrevisionen tilfredsstillende.

34. AAU har i 2015 udbetalt 3 engangsvederlag på i alt 433.500 kr. til en forsker. Revisionen viste, at den pågældende forsker ifølge sin kontrakt endvidere skulle modtage et engangsvederlag på 144.500 kr. 2 gange årligt frem til udgangen af juni 2016, hvor den pågældende skulle fratræde stillingen. Rigsrevisionen finder, at engangsvederlagene adskiller sig fra den måde, som engangsvederlag normalt anvendes på. Det skyldes, at engangsvederlagene kan sidestilles med et fast tillæg, da der ikke er knyttet særlige krav til opnåede resultater for at modtage vederlagene. AAU har oplyst, at der har været tale om en ekstraordinær situation, som er opstået i forbindelse med den pågældendes forestående fratrædelse. AAU har fundet det nødvendigt at stille vedkommende i udsigt, at en fortsat særlig indsats ville medføre honorering frem mod fratrædelsen. AAU har oplyst, at universitetet er enig i, at universitetet burde have været eksplicit om, hvordan evalueringen af indsatsen ville foregå.

Rigsrevisionen finder, at selv om der ifølge universitetet har foreligget en ekstraordinær situation, bør universitetet ud fra en betragtning om sparsommelighed altid knytte krav til modtagelsen af engangsvederlag.

Ekstraordinær undervisning

35. En række engangsvederlag på universiteterne gives for ekstraordinær undervisning. På KU er et engangsvederlag i 2015 på 398.525 kr. begrundet med den ansattes undervisning på CBS i 2014 og 2015. CBS har overført beløbet til KU. KU betragter beløbet som bibeskæftigelse, da den pågældende opfylder sin undervisningsnorm på KU. KU har endvidere oplyst, at denne praksis vil bortfalde, da man fremadrettet vil opsigte aftalen med CBS herom. Det finder Rigsrevisionen tilfredsstillende, da opsigelsen af aftalen kan medvirke til at reducere omfanget af den ekstraordinære undervisning.

36. AU har ydet en række engangsvederlag som honorering for ekstraordinær undervisning i 2014 og 2015. Rigsrevisionen har gennemgået engangsvederlag til 15 ansatte, der har varieret fra 200.000 kr. til 499.600 kr. Engangsvederlagene er baseret på timeopgørelser og dækker over flere engangsvederlag til den enkelte ansatte, typisk 2-4 engangsvederlag. Engangsvederlaget på i alt 499.600 kr. er således sammensat af 4 engangsvederlag til den pågældende i 2015 og vedrører undervisning i både 2014 og 2015. AU har oplyst, at der har gjort sig særlige omstændigheder gældende i 2015, og at der er truffet forholdsregler for fremadrettet at reducere omfanget af den ekstraordinære undervisning. Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at AU har truffet forholdsregler for at reducere omfanget af denne undervisning, da der er tale om en betydelig ekstraordinær undervisningsindsats henset til engangsbeløbenes størrelser.

37. CBS har tildelt 17 ansatte hver et engangsvederlag på over 200.000 kr., der fortrinsvis er begrundet med betaling for ekstraordinær undervisning på nogle bestemte udvalgte uddannelser som fx HD/Master. Ansatte på CBS, der fx underviser ordinært på HD-uddannelserne som led i deres almindelige ansættelse, kan samtidig undervise på HD-uddannelserne som ekstraordinær undervisningsindsats. Det betyder, at den pågældende kan modtage op til 225.000 kr. pr. år for denne ekstraordinære indsats. Ud af de 17 ansatte havde 11 modtaget det maksimale beløb på 225.000 kr. for denne undervisning. CBS har oplyst, at en reduktion i den ekstraordinære undervisningsindsats vil medføre en reduktion i CBS' samlede undervisningskapacitet, der samtidig har betydning for muligheden for at udvide kapaciteten i den forskningsbaserede undervisning.

38. Rigsrevisionen konstaterede, at 9 af de 17 ansatte på CBS, som har modtaget engangsvederlag for ekstraordinær undervisning, ikke havde opfyldt deres almindelige undervisningsforpligtelse i det pågældende semester. Det fremgår af den formular, som danner grundlag for udbetalingen af engangsvederlaget, at institutlederen skal bekræfte, at den samlede normale arbejdsforpligtelse for den pågældende for semestret er opfyldt. CBS har imidlertid oplyst, at selv om det ikke fremgår af formularen, har ansatte mulighed for at forskyde såvel forskningsopgaver som undervisningsopgaver mellem semestre og år. De 9 ansatte har alle haft "overskud af timer" fra tidligere år, og underskuddet af undervisningsforpligtelsen er derfor kun udtryk for en forskydning. CBS har efterfølgende oplyst, at universitetet i 2016 har justeret retningslinjerne og formularen, så det nu alene er en grundlæggende forudsætning, at medarbejderen opfylder sin samlede arbejdsforpligtelse.

39. Rigsrevisionen konstaterede endvidere, at aftalen om ekstraordinær undervisningsindsats på CBS fastsætter, at den enkelte ansatte maksimalt kan få udbetalt 225.000 kr. årligt for den ekstraordinære undervisningsindsats på de særligt udvalgte uddannelser. Rigsrevisionen konstaterede imidlertid, at en ansat havde fået udbetalt 52.000 kr. i 2015, der ifølge dokumentationen vedrørte undervisning i 2014. Den pågældende modtog 225.000 kr. i 2014 og kunne derfor ikke modtage yderligere i 2014 vedrørende den ekstraordinære undervisningsindsats. Ifølge CBS er fejlen opstået på grund af en procedurefejl, og fordi formularen først var modtaget i HR i foråret 2015.

40. Rigsrevisionen finder, at CBS bør overveje, hvordan omfanget af den ekstraordinære undervisning kan mindskes. Rigsrevisionen konstaterer samtidig, at CBS' ændring af betingelserne for at modtage engangsvederlag for ekstraordinær undervisning betyder, at der ikke længere er krav om, at underviserne skal opfylde deres almindelige undervisnings- og forskningsforpligtelse i det enkelte semester, hvis de har et overskud af timer fra tidligere år, som de kan overføre og anvende som dokumentation for, at de har opfyldt deres undervisnings- og forskningsforpligtelse. Rigsrevisionen finder endelig, at CBS ikke burde have udbetalt beløbet på de 52.000 kr. i 2015, hvilket CBS har taget til efterretning.

Deltagelse i råd og nævn

41. Flere universiteter udbetaler engangsvederlag til ansatte for deltagelse i råd og nævn. I disse tilfælde er det ikke det enkelte universitet, som afholder udgiften, idet universiteterne modtager beløbene fra andre, fx Styrelsen for Forskning og Innovation, som arbejdsgiverkompensation. KU har udbetalt flere engangsvederlag på dette grundlag med 296.419 kr. som det største beløb. AU har ligeledes udbetalt flere engangsvederlag på dette grundlag. Rigsrevisionen kan oplyse, at universitetsområdet adskiller sig fra det statslige område, idet betaling for deltagelse i råd og nævn tilfalder de pågældende medarbejdere og ikke universiteterne. Rigsrevisionen finder derfor, at det forhold, at enkeltpersoner modtager udbetalingerne, og at pengene ikke tilfalder det enkelte universitet, er i overensstemmelse med de regler, der gælder for universiteterne i forbindelse med ansattes deltagelse i råd og nævn.

42. I en sag fra AU har en ansat, der er udpeget til et forskningsråd, bedt AU udbetale en del af vederlaget fra arbejdet i forskningsrådet til den pågældendes sekretær. AU har modtaget 221.641 kr. i arbejdsgiverkompensation, hvoraf den pågældende har bedt universitetet om at overføre 40.000 kr. til den pågældendes sekretær for merarbejde i forbindelse med den pågældendes deltagelse i forskningsrådet. AU har oplyst, at ordningen ikke har været aftalt med forskningsrådet. Universitetet har videre oplyst, at sekretæren i stedet kunne have fået udbetalt et engangsvederlag for et betydeligt merarbejde.

Rigsrevisionen finder, at beløbet på 221.641 kr. udgør det vederlag, som rådsmedlemmet har optjent via deltagelsen i forskningsrådet, og derfor bør tilfalde den pågældende fuldt ud. AU har oplyst, at universitetet tager Rigsrevisionens bemærkning til efterretning. Rigsrevisionen finder videre, at den pågældendes sekretærs merarbejde bør afholdes af AU, i det omfang merarbejdet har været i universitetets interesse, og i givet fald baseres på timeopgørelser efter gældende regler.

ÅREMÅLSANSÆTTELSE

Reglerne om åremålsansættelse fremgår af cirkulære nr. 9352 af 19. april 2016 om åremålsansættelse.

SENIOR- OG FRATRÆDELSESORDNINGER

Rammerne for indgåelse af senior- og fratrædelsesordninger fremgår af cirkulære nr. 9394 af 29. august 2011. Udgangspunktet for fratrædelsesordninger er 1-3 måneders løn, der i særlige tilfælde kan fordobles.

FUNKTIONÆRLOVEN

Reglerne for fratrædelsesgodtgørelse ved beskæftigelse i samme virksomhed fremgår af lovbekendtgørelse nr. 81 af 3. februar 2009 om bekendtgørelse af lov om retsforholdet mellem arbejdsgivere og funktionærer, § 2a.

EU-bevilling

43. KU har udbetalt 3 engangsvederlag på henholdsvis 415.051 kr., 331.124 kr. og 266.883 kr. til udenlandske forskere, der er ansat på KU i en begrænset periode i et EU-program ved navn Marie Curie. Forskerne er ansat i en EU-finansieret stilling, hvor der er knyttet en bevilling til den enkelte forsker. AU har ligeledes udbetalt henholdsvis 259.063 kr., 171.652 kr. og 160.677 kr. til forskere vedrørende Marie Curie-programmet, men AU har anvendt en anden lønkode end KU, så beløbene i stedet fremstår som lønregulering, men reelt er der ingen forskel på udbetalingerne. Rigsrevisionen finder, at disse engangsvederlag er udbetalt i henhold til de EU-regler, der gælder for det pågældende EU-finansierede program.

Fejl i fratrædelsesgodtgørelser

44. Vi har undersøgt, om universiteterne efterlever reglerne for tildeling af fratrædelsesgodtgørelser. Vi har endvidere undersøgt, om der i forbindelse med fratrædelsesgodtgørelserne har været forhold, som ikke var hensigtsmæssige ud fra en betragtning om sparsomhed.

Fratrædelsesgodtgørelser kan opstå i forskellige situationer. Det kan være aftalt, at der ved udløbet af en åremålsansættelse skal ske en udbetaling af en fratrædelsesgodtgørelse, der typisk beregnes som en månedsløn pr. år i åremålsstillingen. Fratrædelsesgodtgørelser kan imidlertid også forekomme ved frivillig fratrædelse, ofte i forbindelse med besparelser. I disse tilfælde kan aftalerne enten aftales ud fra cirkulæret om senior- og fratrædelsesordninger/funktionærloven eller som individuelt aftalte fratrædelsesordninger.

45. Tabel 2 viser omfanget af fratrædelsesgodtgørelser til ansatte på universiteterne i 2015, fordelt på beløbsintervaller.

TABEL 2

ANTAL FRATRÆDELSESGODTGØRELSE TIL ANSATTE PÅ UNIVERSITETERNE I 2015

	Københavns Universitet	Aarhus Universitet	Syddansk Universitet	Aalborg Universitet	Danmarks Tekniske Universitet	Roskilde Universitet	Copenhagen Business School	IT- Universitetet i København	I alt
(Kr.)	(KU)	(AU)	(SDU)	(AAU)	(DTU)	(RUC)	(CBS)	(ITU)	
300.000 og derover	8	10	1	-	1	2	-	1	23
200.000-299.999	1	-	-	1	5	7	-	-	14
100.000-199.999	1	7	2	5	17	6	1	-	39
99.999 og derunder	24	14	2	5	23	5	3	-	76
Antal i alt	34	31	5	11	46	20	4	1	152
Udbetalt i alt (1.000 kr.)	6.054	8.033	851	1.141	6.045	3.494	345	629	26.592

Kilde: Rigsrevisionen på baggrund af oplysninger fra Moderniseringsstyrelsen.

Det fremgår af tabel 2, at de samlede fratrædelsesgodtgørelser har varieret fra 345.000 kr. på CBS til 8.033.000 kr. på AU. Universiteterne har udbetalt godt 26,5 mio. kr. i fratrædelsesgodtgørelser i 2015. Fratrædelsesgodtgørelser på 819.963 kr. på KU, 629.004 kr. på ITU, 510.804 kr. på SDU og 467.416 kr. på RUC vedrører udløbet af åremålskontrakter. En fratrædelsesgodtgørelse på 784.694 kr. på AU vedrører en frivillig fratrædelsesaftale. En fratrædelsesgodtgørelse på 228.832 kr. på AAU vedrører en fratrædelsesaftale efter funktionærloven. Endelig vedrører en fratrædelsesgodtgørelse på 104.067 kr. på CBS en frivillig fratrædelsesaftale i henhold til cirkulæret om senior- og fratrædelsesordninger. Fratrædelsesgodtgørelserne er udbetalt i overensstemmelse med reglerne på området.

46. Undersøgelsen viser, at AU er det universitet, som har de 2 største fratrædelsesgodtgørelser på henholdsvis 1,3 mio. kr. og 1,0 mio. kr. Rigsrevisionen konstaterede ved gennemgangen, at der i den ene fratrædelsesgodtgørelse på 1,3 mio. kr. var blevet udbetalt knap 55.000 kr. for meget. AU har efterfølgende oplyst, at der er sket en fejl, og at AU vil undersøge muligheden for at få det for meget udbetalte beløb tilbage. Ved den anden fratrædelsesgodtgørelse på 1,0 mio. kr. blev det aftalt, at den pågældende – ud over fratrædelsesgodtgørelsen – også blev ubetinget fritstillet fra udgangen af oktober 2014 til udgangen af marts 2015. Den pågældende blev efterfølgende ansat den 1. december 2014 på et andet universitet, men fik stadig udbetalt løn fra AU frem til udgangen af marts 2015. AU har oplyst, at det var en del af en aftale, der gav mulighed for et forlig, hvilket var i universitetets interesse. Konsekvensen af en ubetinget fritstilling er, at AU ikke kan modregne lønindtægter fra den nye ansættelse i perioden indtil fratrædelsen.

Rigsrevisionen er klar over, at der er tale om en forhandling mellem universitetet og den pågældende, men finder, at AU bør være opmærksom på, at universitetet kan spare en potentiel væsentlig udgift, hvis fratrædelsesaftaler indeholder mulighed for modregning. AU har oplyst, at universitetet vil opretholde fokus på at reducere omkostninger i forbindelse med fratrædelser.

47. DTU har udbetalt en fratrædelsesgodtgørelse på 748.164 kr. i forbindelse med udløbet af en åremålskontrakt. Før udløbet slog DTU stillingen op, og den pågældende blev ansat på ny i stillingen på en 5-årig kontrakt, hvor der under visse betingelser også er en fratrædelsesgodtgørelse på én månedsløn pr. fulde år i åremålsstillingen. Der er ikke noget til hinder for, at DTU ansætter den samme person i en ny åremålsstilling. Ansættelsesproceduren har dog efter Rigsrevisionens opfattelse været usædvanlig, idet DTU allerede annoncerede efter ansøgere med en ansøgningsfrist, der lå 1 år og 3 måneder før udløbet af den daværende ansættelseskontrakt. DTU har oplyst, at dialog er nødvendig senest 1 år før udløbet af åremålskontrakten. Dette begrundes i såvel personalepolitiske som forretningsmæssige grunde, og fordi de nødvendige processer og aftaler i relation til udløb, forlængelse eller opslag af denne type stillinger kan have en varighed af ofte mere end ½ år. Endvidere har det ifølge DTU været nødvendigt at sikre en tidlig afklaring af den fremtidige stillingsfunktion, idet den pågældende bl.a. var – og er – ansvarlig for en række store og vigtige investeringsopgaver, herunder byggeprojekter, til op mod 7 mia. kr. i perioden frem mod 2020.

Rigsrevisionen finder, at tidspunktet for ansøgningsfristen til stillingen kan have virket begrænsende på ansøgerfeltet, under hensyn til at stillingen først ville være ledig efter 1 år. Rigsrevisionen finder videre, at DTU fremadrettet bør mindske perioden fra ansøgningsfrist til besættelse af stillinger.

48. RUC har indgået frivillige fratrædelsesordninger med flere ansatte som led i en forestående afskedigelsesrunde. RUC har i den forbindelse indgået aftaler om fratrædelse, hvor der henvises til cirkulæret om senior- og fratrædelsesordninger. RUC har imidlertid beregnet fratrædelsesgodtgørelserne af lønningerne inkl. pensionsbidrag, hvilket ikke er i overensstemmelse med cirkulærets bestemmelser. Fratrædelsesbeløbene er derved blevet større end hjemlet. Rigsrevisionen har gennemgået 8 fratrædelsesbeløb, hvor der er udbetalt i alt godt 245.000 kr. for meget. Samtidig er 2 andre fratrædelsesudbetalinger i henhold til funktionærloven i alt blevet godt 28.000 kr. for lave, idet RUC ikke har medregnet en del af pensionsbidraget og dermed har anvendt et forkert grundlag. RUC har oplyst, at forholdene er opstået som følge af en beklagelig fejl, hvorved reglerne i funktionærloven og cirkulæret om senior- og fratrædelsesordninger var blevet blandet sammen og ikke opfanget i universitetets kontrolsystem. RUC har oplyst, at universitetet som følge heraf har ændret på interne kontrolprocedurer. RUC vurderer, at det vil være vanskeligt at kræve det for meget udbetalte tilbage, da der er tale om en begunstigende forvaltningsakt. RUC har efterfølgende efterreguleret de tilfælde, hvor ansatte har fået udbetalt for lidt.

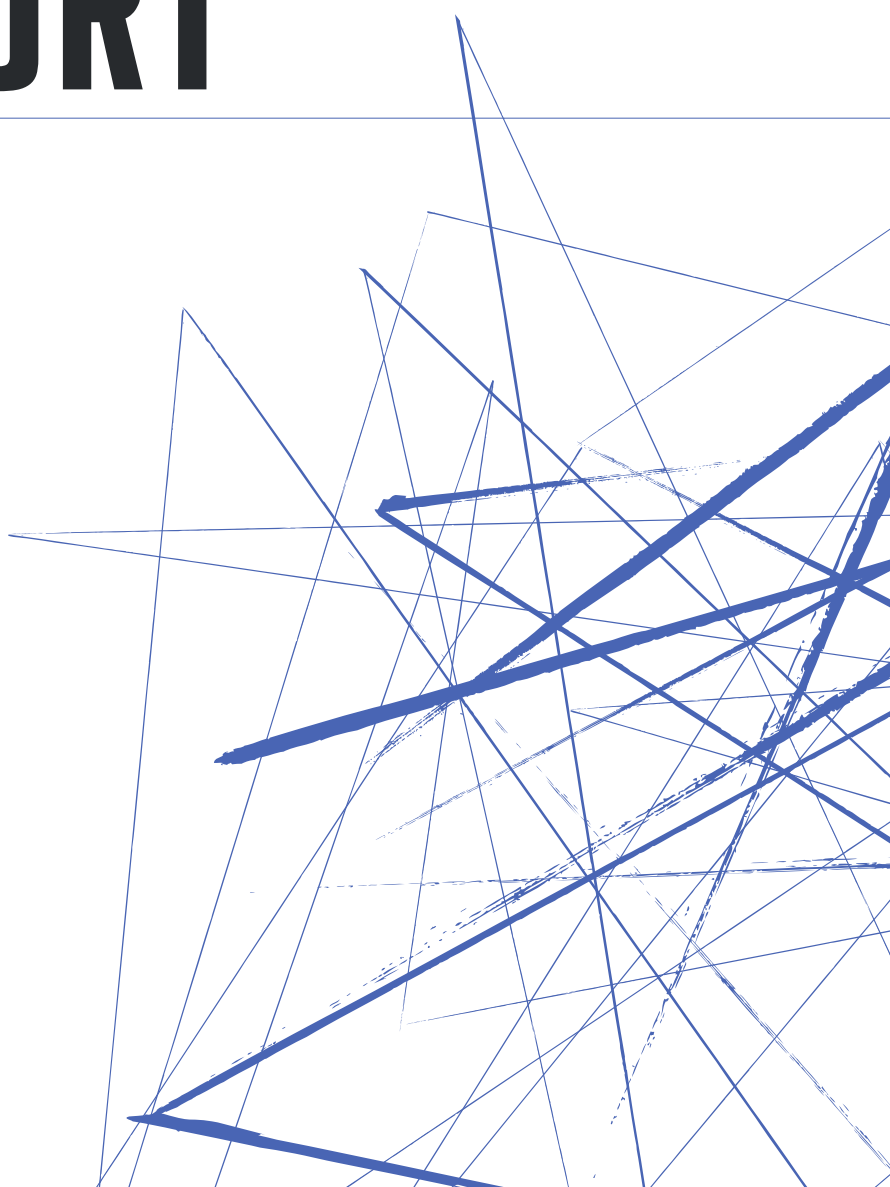
Rigsrevisionen finder det tilfredsstillende, at RUC har ændret de interne kontrolprocedurer, så fratrædelsesgodtgørelser fremadrettet bliver udbetalt korrekt.

49. AU har udbetalt en fratrædelsesgodtgørelse på 437.099 kr. til en fratrådt medarbejder på åremål. Rigsrevisionen finder ikke, at der er grundlag for denne udbetaling. Det fremgår af § 3 i cirkulære om åremålsansættelse, at der ved ansøgt afsked før åremålets udløb ikke ydes en fratrædelsesgodtgørelse, medmindre dette er eller bliver aftalt. Det fremgår af åremålsaftalen, at der ved udløb af åremålsansættelsen ydes en fratrædelsesgodtgørelse, men det fremgår ikke, at det også er tilfældet, hvis den pågældende selv siger sin stilling op. Da kontrakten forlænges efter 6 år, skrives det ind i åremålsaftalen, at der ikke ydes fratrædelsesgodtgørelse ved ansøgt afsked. 2 måneder efter forlængelsen af åremålsaftalen opsiges den pågældende selv sin stilling, og efter at AU har indhentet en advokatudtalelse, udbetaler universitetet en fratrædelsesgodtgørelse svarende til 6 måneders løn. AU begrundes udbetalingen med, at den pågældende har fuldført den oprindelige åremålsansættelse, og at det derfor er advokatens og universitetets vurdering, at det forudsætningsvist fremgår af den oprindelige kontrakt, at den pågældende havde et kontraktmæssigt krav på udbetaling af beløbet, og at en manglende udbetaling ville være blevet forfulgt fagretsligt.

Rigsrevisionen finder ikke, at det fremgår forudsætningsvist af den oprindelige kontrakt, at den pågældende har krav på fratrædelsesgodtgørelsen i tilfælde af egen opsigelse i forlængelsen af kontrakten. Det fremgår klart af Moderniseringsstyrelsens Personaleadministrative Vejledning (PAV), at hvis en åremålsansættelse forlænges, betragtes hele perioden under ét, og fratrædelsesgodtgørelse udbetales først ved udløbet af det forlængede åremål, medmindre andet er aftalt. Rigsrevisionen har ikke modtaget dokumentation for, at der foreligger en sådan aftale. Rigsrevisionen finder således, at det er uden betydning, at den pågældende har fuldført den oprindelige åremålsansættelse, hvilket Moderniseringsstyrelsen har erklæret sig enig i. Rigsrevisionen finder derfor, at den pågældende ikke skulle have haft fratrædelsesbeløbet på 437.099 kr.

AKTIVITETS- RAPPORT

OKTOBER 2016



Ny bevilling til MPP til forskning inden for billedkunstneres levevilkår og økonomiske rum

Lektor Trine Bille fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi har modtaget en samlet bevilling på 1,5 mio. kr. til forskningsprojektet ”Billedkunstens økonomiske rum 2016: Marked, indtjening og entreprenørskab blandt danske billedkunstnere”.

Projektet skal give ny viden om markedet, indtjening og entreprenørskab blandt danske billedkunstnere, og resultaterne skal fungere som redskab for alle interessenter på området i forhold til at undersøge behovet for justeringer i forskellige ordninger, der kan fremme den professionelle kunst og billedkunsten som erhverv.

Projektet er finansieret af et samarbejde mellem Ny Carlsbergfondet, Bikubenfonden og Statens Kunstfonds projektstøtteudvalg. Trine Bille er i samarbejde med post.doc. Marianne Bertelsen ansvarlig for projektet, som udføres i 2016-2017.

CBS deltager i projekter fra Socialfonden

CBS deltager i to projekter bevilget af EU-strukturfonde via Socialfonden. Det ene er Copenhagen Health Innovation: Vidensbaseret Entrepreneurskab for Sundere Vækst (CHI VEST) i samarbejde med CBS, Region Hovedstaden, Københavns Kommune, DTU, KU og Professionshøjskolen Metropol. På CBS bliver CHI VEST projektet forankret på Institut for Innovation og Organisationsøkonomi ved Professor Finn Valentin. Instituttet har modtaget en bevilling på 1,9 mio. kr. CHI VEST skal igennem samarbejde mellem forskningsinstitutionerne og sundhedssektorens praktikere medvirke til, at kommende generationer af talentfulde entreprenører kan løse fremtidens udfordringer indenfor sundheds- og omsorgssektoren ved at øge antallet af nye virksomheder. Projektet løber fra 2016-2019.

Det andet projekt, Copenhagen Health Tech Solutions (CHS), er et samarbejde ml. Copenhagen Capacity, DTU, KU, CBS, Region Hovedstadens hospitaler og en lang række af små og mellemstore virksomheder. På CBS bliver CHS-projektet ligeledes forankret på Institut for Innovation og Organisationsøkonomi ved Professor Finn Valentin. Instituttet har modtaget en bevilling på ca. 2 mio. kr. Projektet fokuserer på at styrke innovations-samarbejder mellem virksomheder indenfor sundheds- og velfærdsområdet, bl.a. med henblik på at teste nye produkter og services efterspurgt af sektoren. Projektet er 3-årigt.



CBS partner i to nye H2020 projekter

Professor Leonard Seabrooke (DBP) og lektor Duncan Wigan (DBP) er partnere i et nyt H2020 projekt med titlen COFFERS - Combating Fiscal Fraud and Empowering Regulators. Projektet handler om EUs skattemyndigheders håndtering af skattesvig. Projektet er treårigt og koordineres af Utrecht universitet. Bevillingen til CBS er på ca 1 million euro. Professor Leonard Seabrooke og lektor Duncan Wigan deltager desuden i et nyt H2020 ERC Advanced Grant projekt med titlen Corporate Arbitrage and CPL Maps: Hidden Structures of Controls in the Global Economy (COR-PLINK). Projektet koordineres af The City University, London.

CBS afholder seminar: Hvornår får vi et internationalt skattesystem?

Det internationale skattesystem er inde i en massiv udvikling. Enkeltpersoner og multinationale selskabers evne til at navigere i det internationale system og betale et minimum af skat, skattelækage og efterfølgende harme fra befolkningen har tvunget flere lande, multilaterale organisationer og EU til at handle. CBS holdt et seminar 9. september 2016, som gav et øjebliksbillede af, hvor langt vi er med at opbygge finanspolitisk holdbarhed og de kræfter, der er på spil.

[Læs mere](#)

CBS afholder konference: Tapping into the Crowd – on crowdsourcing and -funding

Et stigende antal virksomheder, organisationer og iværksættere bruger i dag crowdbaserede løsninger til at løse en lang række udfordringer. Der er især to udfordringer ved crowdbaserede løsninger: Den ene omhandler innovation (crowdsourcing), og hvordan virksomheder søger nye idéer og løsninger til forskning og udvikling; den anden er relateret til finansiering af nystartede virksomheder (crowdfunding).

På konferencen blev der blandt andet givet et overblik over de politiske implikationer for crowdbaserede innovations- og finansieringsmodeller.

[Læs mere](#)

CBS Competitiveness Day

CBS Competitiveness Day afholdtes for tredje gang den 5. september 2016. Formålet er at give virksomhederne adgang til anvendelsesorienteret forskning, fortæller Christina Merolli Poulsen fra CBS Competitiveness Platform, der arrangerer dagen:

”Arrangementet skal styrke konkurrenceevnen inden for højaktuelle områder som datadreven forretningsudvikling, innovation, servitization og human capital analytics. Det er vigtige konkurrenceparametre, hvis virksomheder skal kunne konkurrere både på det danske og globale marked.



Deltagerne får brugbar viden fra topforskere, som formidler kompleks viden, så andre forstår det og kan begynde at omsætte den.”

[Læs mere](#)

Forsk2025: CBS foreslår at satse på forskning i integration

At få migranter ind på arbejdsmarkedet kan være forskellen på, om migranter bliver en belastning eller gevinst for samfundet. Konklusionen kommer fra Peter Møllgaard, der er forskningsdekan på CBS. Derfor er temaet også blandt de forslag, som CBS har givet videre til Styrelsen for Forskning og Innovation. Forslagene fra blandt andet erhvervslivet, organisationer, ministerier og videninstitutioner bliver vurderet og udvalgt til kataloget FORSK2025. Målet er, at kataloget vil fungere som viden-, inspirations- og prioriteringsgrundlag for forskningsinvesteringer i fremtiden.

CBS har sendt yderligere to forslag til kataloget: ”Entrepreneurship and Innovation” og ”Frameworks for Strategic Sustainability Governance”.

[Læs mere](#)

Aktivitetsrapport
Oktober 2016

Side 4 / 16

6 millioner kroner til forskning i honorering af politikere

Professor Lene Holm Pedersen (Department of Business and Politics, CBS) har sammen med et hold forskerkolleger fra blandt andet KORA (Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning) fået bevilget godt 6 millioner kroner fra Det Frie Forskningsråd til at gennemføre en analyse af befolkningen og politikernes præferencer for forskellige typer af belønning, og dels en analyse af, hvilke synlige og mindre synlige belønninger der knytter sig til arbejdet som politiker under og efter ansættelsen som folkevalgt.

”Vi håber at kunne bidrage til debatten om politikerlønninger, faldende tillid til politikerne og demokratiets krise. Det er allerede en folkelig diskussion, og vi vil gerne skabe et forskningsfelt omkring, hvilke fordele og ulemper der er knyttet til politiske topposter,” siger Lene Holm Pedersen.

[Læs mere](#)

Det 8. Copenhagen Supply Chain Management Summit

Det 8. Copenhagen Supply Chain Management Summit fandt sted på CBS 25. august 2016. En række eksperter gav deres bud på de konsekvenser, ny teknologi har for supply chain management.

[Læs mere](#)



Fjerde FRIC-konference blev afholdt 22.-23. august 2016 på CBS

FRIC-konferencen havde fokus på banker og pengemarkeder, og blandt deltagerne var de 4 hovedtalere: Douglas M. Gale, New York University, Marco Pagano, University of Naples Federico II, George G. Pennacchi, University of Illinois, Amir Sufi, University of Chicago Booth School of Business. Konferencen var arrangeret af David Lando og Lasse Heje Pedersen.

[Læs mere](#)

Aktivitetsrapport
Oktober 2016

Side 5 / 16

Novo Nordisk Fonden giver 20 mio. til CBS-forskning

To nytænkende forskningsprojekter sætter effekten af forskning under lup med 2x10 mio. kroner i ryggen fra Novo Nordisk Fonden. Bliver kandidaters kvalifikationer bedre af at have modtaget undervisning fra forskere? Hvilken effekt har universitetsforskning på innovationen i private virksomheder? Det er nøglespørgsmålene, som to omfattende og nytænkende forskningsprojekter på CBS skal forsøge at besvare. Projekterne har hver modtaget 10 mio. kroner fra Novo Nordisk Fonden og strækker sig over fire år fra 2017.

Forventningen hos de to projektledere, professor Anders Sørensen og professor H.C. Kongsted er, at både den uddannelses- og forskningspolitiske debat i Danmark kan få mere fast grund under fødderne med empiri fra forskningen. Projektet vil samtidig opklare, hvad det har af konsekvenser for værdiskabelsen, at en medarbejder er uddannet på et universitet fremfor fx et business college.

Lige præcis de gode idéer i virksomheder, og hvilken effekt universitetsforskning har på dem, kulegraves i det andet forskningsprojekt "Investments, incentives and the impact of Danish research", som ledes af professor H.C. Kongsted fra Institut for Innovation og Organisationsøkonomi.

Læs mere om projekterne på [Novo Nordisk Fonden](#)



TEMA: Oprettelse, justering og nedlæggelse af uddannelser

Der arbejdes i øjeblikket med justeringer af uddannelsesporteføljen. På trods af CBS' akkreditering er det stadig en lang proces ifm. oprettelse og afvikling af uddannelser, så vi forbereder på flere områder løbende at justere porteføljen, bl.a. for at udføre de ændringer, der lægges op til i strategiprocessen.

Aktivitetsrapport
Oktober 2016

Side 6 / 16

Ny fleksibel master i ledelse rettet mod det private arbejdsmarked

Der arbejdes med etablering af en ny fleksibel masteruddannelse rettet mod det private arbejdsmarked. Det vurderes, at der er et hul i markedet for efteruddannelse af ansatte i erhvervslivet med en videregående uddannelse, herunder erhvervsøkonomiske kandidater.

En HD-uddannelse er ofte en gentagelse, og en MBA forudsætter omfattende ledelseserfaring som mange ikke har og er i øvrigt meget dyr. Baseret på gode erfaringer fra MPG skal uddannelsen være fleksibel, så de studerende kan tage den i det tempo og med den profil, der passer. Marked, økonomi og bemanning mv. skal undersøges nærmere inden der træffes en endelig beslutning, men foreløbig er der søgt om godkendelse i ministeriet.

Lukning af MPA

MPA var i mange år vores flagskib indenfor offentlig lederuddannelse. Men siden oprettelsen af MPG, som skete efter beslutning i trepartsdrøftelserne og med en massiv bevilling, har det været svært at finde en placering i markedet for MPA. Den mest tydelige forskel i forhold til MPG er, at MPG er fleksibel, mens man på MPA følger det samme hold hele vejen igennem. Det er nu besluttet at nedlægge MPA og tilbyde en kohortemodell på MPG-studiet for dem, der ønsker det.

Det er endvidere besluttet at undersøge mulighederne for en internationalt orienteret Executive-MPA. Denne skulle formodentlig gennemføres i samarbejde med udenlandske universiteter og rette sig mod topledere. Dette arbejde er ikke påbegyndt endnu, og ikke mindst de økonomiske udfordringer vil blive nøje overvejet, inden der går videre med ideen.

Lukning af HA-linjen i entreprenørskab

For nogle år siden søgte CBS om tilladelse til oprettelse af en HA-uddannelse i entreprenørskab. Det fik vi afslag på, og i stedet etablerede vi en entreprenørlinje på studiet, som HA-studerende kunne vælge. Den har ikke været så stor en succes, som vi havde håbet på. Bl.a. har det været et problem, at man ikke kunne søge linjen direkte, men først når man var kommet ind på HA.



Vi har derfor besluttet at afvikle linjen. I stedet arbejdes der på baggrund af forslag fra strategigruppen med at oprette en minor i entrepreneurskab på tværs af alle bachelorstudier. En minor er placeret på 5. semester og er en mere fleksibel model, der kan vælges på tværs af studierne og for den sags skyld af internationale udvekslingsstuderende. Det vurderes at være mere perspektivrigt og i øvrigt også mindre administrativt kompliceret.

Ændring af profil på Europæisk Business

Uddannelsen i europæisk business er ved at genoverveje sin profil, efter at det er besluttet, at der ikke længere udbydes fransk, tysk og spansk. Vi forestiller os fortsat at bygge på uddannelsens grundidé om at tage udgangspunkt i danske virksomheder der arbejder i Europa, men med et større fokus på business og kontekst og mindre på kommunikation og sprog. Dette kan betyde, at uddannelsen skifter formel placering fra erhvervshumanistisk til erhvervsøkonomisk. Overvejelserne er endnu ikke afsluttede.

Revurdering af Asia Studies Programme

Også på ASP har nedlæggelsen af sprog (japansk) ført til overvejelser om den fremtidige profil. Skal der være større fokus på Kina eller tværtimod bredere fokus på Asien? Der er nedsat et ekspertudvalg til at kortlægge dette.

Indtil videre har vi søgt ministeriet om tilladelse til at ændre titlen til International Business in Asia.

Status for fremdriftsreform

Vi har nu overstået den første store ”fremdriftssommer”. De nye regler for aflevering af specialer har medført, at alle fik en kontrakt, en vejleder og en afleveringsfrist.

Godt halvdelen af de studerende, der blev optaget for 2 år siden afleverede allerede den 17. maj (første frist), og en meget stor del af de resterende har afleveret 15. september (2 frist). 3. og sidste frist er 15. december. Herefter bliver de få tilbageværende udmeldt, med mindre de har fået dispensation eller selv har meldt sig ud tidligere. Fristerne følger af de rettigheder, de studerende har iflg. bekendtgørelsen. Det betyder, at den gennemsnitlige studietid for nye generationer reduceres kraftigt.

Der er samtidig ryddet op i hængerne, som vi også har givet frist for at aflevere speciale. En meget stor del af disse har afleveret i år. En mindre gruppe, der ikke har foretaget sig noget, er vi nu gået i gang med at udmelde. At en stor gruppe hængere færdiggør deres uddannelse på én gang påvirker naturligvis den gennemsnitlige studietid negativt, men giver til gengæld store STÅ-indtægter.



Det er klart, at den ekstraordinære situation har presset både vejledere, koordinatorer, studieledere og administrativt personale. Processen har ikke været uden problemer, men er dog alt i alt klaret.

Omfanget illustreres af følgende tal for kandidatproduktion:

- 1.10.14 – 30.09.15 2.447 kandidater
- 1.10.15 – 15.09.16 4.111 kandidater

Vi må nok også forberede os på, at den meget store koncentrerede kandidatproduktion hen over sommeren kan medføre midlertidige beskæftigelsesproblemer for de nyuddannede.



Tilfredse CBS-studerende på biblioteket

CBS Bibliotek foretog i foråret 2016 en større studenter-brugerundersøgelse, hvor resultaterne netop er offentliggjort. Undersøgelsen viste, at den generelle tilfredshed er øget: På en skala fra 1-9 scorer biblioteket 8 på den måde de studerende generelt føler sig behandlet på, 7 på den støtte de studerende generelt oplever, de får, og endelig scorer biblioteket 7 på, hvordan de studerende bedømmer realiteten af bibliotekets samlede serviceydelser. De forbedrede scores er interessante, fordi CBS Bibliotek siden sidste undersøgelse i 2011 har udført en række konkrete besparelses- og effektiviseringstiltag. Mange har også givet positive kommentarer og konkrete forslag. Ud fra de samlede resultater og kommentarer er der i september udarbejdet en konkret handlingsplan.

Aktivitetsrapport
Oktober 2016

Side 9 / 16

Symbion er flyttet ind på CBS

Hen over sommeren har Facilities Management afsluttet et større ombygningsprojekt på Howitzvej 60 i kælder, stue og på 1. sal. Dermed kunne Symbions "Creators Floor" den 16. september åbne 600 m² kontormiljø til startups og iværksættere på førstesalen. På de to øvrige etager har ITM fået renoverede studenterfaciliteter – dedikeret til ITM-studerende.

Læs mere om [Symbion på CBS](#)

Spritnye undervisningslokaler på Dalgas Have

CBS har omdannet ikke-anvendte tolkelokaler til nye undervisningsmiljøer, samt moderniseret en række undervisningslokaler, som blandt andet benyttes af HD/Master. De 9 lokaler kan huse det samme antal studerende, men inventaret er helt nyt og indrettet til at imødekomme den ønskede fleksibilitet; almindelig klasseundervisning suppleret med gode breakoutmuligheder til gruppearbejde. Renoverede biblioteks-, kantine- og receptionsfaciliteter sammen med de nye undervisningslokaler gør, at Dalgas Have nu fremstår i en langt mere velholdt udgave end for blot 5 år siden.

Semesterstartsfest med ny besøgsrekord

Semesteret fik sig en værdig start torsdag den 8. september 2016, da der traditionen tro blev afholdt den årlige semesterstartsfest på Solbjerg Plads Campus. Vejret var i år med arrangørerne, hvor cirka 5-6.000 nye og ældre studerende troppede op til et vellykket arrangement. Festen inde og ude arrangeres primært af de studerende selv, dvs. café Nexus og CBS Students.



Ny indretning af undervisningslokaler skal skabe bedre læringsmiljøer på CBS

Campus Development har i samarbejde med Teaching & Learning udviklet et nyt koncept for læringsmiljøer på CBS, som understøtter en aktiverende og dialogbaseret undervisning. For at teste konceptet er to undervisningslokaler (1V.020 og 1V.023) blevet istandsat og indrettet på ny. 1V.020 er indrettet med fastmonterede runde gruppeborde, højborde og polstrede bænke langs vinduerne. 1V.023 er indrettet med fastmonterede drejestole med skriveplade og højborde langs vinduerne. I løbet af efteråret vil Campus Development undersøge inventarets betydning for udførelsen af mere varierende og dialogbaserede undervisningsformer i de to lokaler. Lokalerne vil blive testet og evalueret igennem observationer, interviews og online evalueringer med studerende og undervisere. Formålet med testlokalerne er at høste erfaringer, som kan videreføres i planer for fremtidige byggerier.



SENIOR MANAGEMENT

Rektor fortsætter yderligere tre år

CBS kan se frem til Per Holten-Andersen ved roret i tre år til. Bestyrelse og rektor har forlænget kontrakten frem til den 14. januar 2020.

Per Holten-Andersen er 63 år og kom i januar 2012 til CBS fra jobbet som dekan på LIFE, det Biovidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet. Før det var han rektor for Den Kgl Veterinær- og Landbohøjskole i fem år.

Aktivitetsrapport
Oktober 2016

Side 11 / 16

HBH Prisen 2016 gik til VELUX

VELUX blev ved HBH-prisuddelingen den 8. september kåret som vinder af HBH Prisen 2016. Med prisen følger, at VELUX det næste år skal samarbejde med CBS-studerende om deres kandidatspecialer. VELUX var stolte prismodtagere og ser frem til samarbejdet med CBS' dygtige studerende i det kommende år.

Også årets Troubleshooter-pris blev uddelt til en gruppe studerende, som på fornem vis har arbejdet med at segmentere det tyske marked, som sidste års vinder Hi-Fi Klubben er ved at bevæge sig ind på. Vinderne af prisen og de 50.000 kroner er Bertram Thorslund og Sebastian Colsted.

Som noget særligt fik en gruppe studerende i år hædrende omtale for deres opgave. Caroline Helbo Andersen og Nicoline Greyling modtog den hædrende omtale for deres arbejde med at undersøge tysk kultur.

Ved prisuddelingen var også kommende specialestuderende mødt op for at lytte til præsentationen af VELUX og spørgesessionen med virksomheden. Alle interesserede specialeskrivere er velkomne til at fremsende en specialesynopsis til bedømmelse. Udvalgte studerende vil efter bedømmelse få tilbudt samarbejdet med casevirksomheden, ligesom de får muligheden for næste år at vinde Troubleshooter-prisen.

CBS Responsibility Day

Responsibility Day er den første officielle dag for nye studerende på CBS.

På denne dag vil studerende få rig mulighed for at reflektere over Social Responsibility - ikke kun med udgangspunkt i rollen som CBS-studerende, men også med henblik på en fremtidig karriere.

På dagen vil nye studerende få mulighed for at møde CBS-studerende fra alle de forskellige bacheloruddannelser, og de vil blive budt velkommen af CBS' rektor. Herefter igangsættes den årlige case competition.

[Læs mere om arrangementet.](#)



CBS Entrepreneurial Day

CBS Entrepreneurial Day er det største event på Copenhagen Business School med fokus på iværksætteri.

Formålet med arrangementet er at fremvise iværksætermiljøet på CBS – både inden for forskning, uddannelse, fritidsaktiviteter og studenter-startups.

[Læs mere om arrangementet.](#)

Sammenlægning af IKL og IBC

Denne beslutning er til dels en konsekvens af ændringer i de studerendes efterspørgsel og uddannelsernes udvikling, der inden for de seneste år har ændret IBC's akademiske profil og undervisningsopgave markant. Derudover er det en naturlig konsekvens af den fortsatte strategiske omstrukturering af IBC i en retning, der delvist overlapper med IKL's. Endelig er beslutningen truffet ud fra et behov for at styrke forskningsgrundlaget. På den måde vil man kunne støtte vigtig forskning og undervisningsområder som fx interkulturel markeds kommunikation - en interesse, som IBC og IKL allerede deler.

Et nyt IKL-IBC-institut (et nyt navn er endnu ikke fundet) vil komme til at udgøre et solidt fundament til udvikling af de allerede eksisterende synergier mellem IKL og IBC. Samtidig skal institutterne arbejde videre med de mange muligheder i krydsfeltet mellem erhvervs- og ledelsesstudier, humaniora og den bredere samfundsvidenskab.

Der eksisterer allerede synergier imellem IBC og IKL inden for organisationskommunikation og interkulturelle studier. Potentielle synergier findes fx inden for interkulturel markedsføring, samt forbruger- og adfærdsstudier. Medarbejderne skal være med til at afdække yderligere synergier og skabe det nye instituts identitet.

Det nye institut kommer til at ligge i Dalgas Have, som er den eneste bygning, der kan huse, hvad der bliver CBS' største institut. Flytningen af det nuværende IKL til Dalgas Have vil lægge grunden til nye aktiviteter i Henning Larsens smukke bygning og en af de mest travle undervisningsadresser på CBS. Dalgas Have vil komme til at summe af faglighed og aktiviteter og danne en tung hjørnesteen på CBS' campus.

Sammenlægningen vil ske gradvist fra nu og til foråret 2017, og de to institutledere Dorte Salskov-Iversen og Alex Klinge vil sammen stå i spidsen for aktiviteterne. Sideløbende med processen vil CBS opslå stillingen som institutleder for det nye institut. Den nye institutleder tager formelt over i foråret 2017, ligesom den fysiske sammenlægning finder sted i løbet af foråret.

Det skal understreges, at beslutningen ikke er et led i en større institutomlægning på CBS og at den ikke er drevet af økonomiske hensyn.

Som en konsekvens af ovenstående flytter Det Internationale kontor fra Dalgas Have.



CBS på Academy of Management i Anaheim

CBS var bredt repræsenteret på dette års AoM i Anaheim, Californien. Omkring 60 forskere var på programmet og DIR deltog i konferencen, der årligt samler 10.000 forskere og andre fageksperter inden for ledelse og organisation.

CBS' reception var fornøjelig og gav god mulighed for at netværke med internationale fagfæller fra hele verden.

Aktivitetsrapport
Oktober 2016

Side 13 / 16

Vigtige datoer i 2017 - CBS 100-års jubilæum

Dato	Event	Arrangør
24. marts	Årsfest	Ledelsessekretariatet
19. maj	Alumne-event på CBS	Alumni
juni	VL-døgnet på CBS	Ledelsessekretariatet
10. juni	Sommerfest	Ledelsessekretariatet
15. - 18. juni	CBS på Folkemødet på Bornholm	Ledelsessekretariatet
3.-8. juli	EGOS på CBS (European Group for Organizational Studies)	LPF & IOA, m.fl.
4. – 8. august	CBS på Academy of Management	Ledelsessekretariatet
26. august	Samlet Graduation Ceremony for alle kandidater i København	Ledelsessekretariatet
16. november	Impact Days Topmøde	Martin Jes Iversen, LPF, Lise Balslev Management Programmes, Ledelsessekretariatet

Datoer for øvrige foreløbige jubilæumsevents/-aktiviteter:

Dato	Event	Arrangør
17. - 18. januar	Service Modularity Workshop	Competitiveness-platformen
19.-20. januar	SOMF arrangement	Competitiveness-platformen
27. feb. - 4. marts	Case Competition	CBS Case Competition
Marts	Konference: 'Copenhagen on Strategy 2017'	SMG
marts	Lecture: Impact Day – Novo Nordisk	Martin Jes Iversen, MPP og Lise Balslev, Management Programmes
24. - 30. april	Event for CBS' internationale partneruniversiteter	Det internationale kontor
28. april	Konference: 'Business education towards 2117'	IBC

maj	Lecture: Impact Day – Danske Bank	Martin Jes Iversen, MPP og Lise Balslev, Management Programmes
10. maj	Asian Days-arrangement	Asia Research Centre (ARC), CBS
juni	Bogudgivelse om netværk og magt	DBP
3.-5. juli	Konference: Nye forskningsperspektiver: religiøse og økonomiske fænomener, 500 året for den protestantiske reformation	LPF
3.-8. juli	Konference: EGOS – European Group for Organizational Studies	LPF, IOA
13.-14. juli	Konference: ERNOP – The European Research Network on Philanthropy	DBP
august	AoM Symposium, Atlanta: 'Curriculum innovations for the European Higher Education Area: the 100th Anniversary of a Scandinavian Business School'.	IKL
13. september	Konference: CBS Competitiveness	Competitiveness-platformen
13. september	Lecture: Impact Day - Arla	Martin Jes Iversen, LPF og Lise Balslev, Management Programmes
oktober	Konference: 'Responsible Banking and Finance: setting an engaged agenda for business universities towards 2117'	CBS Office of Responsible Management Education
oktober	Lecture: Impact Day - Mærsk	Martin Jes Iversen, LPF og Lise Balslev, Management Programmes
31. oktober – 6. november	Dialog mellem studerende og studieadministrationen igennem en række aktiviteter	Student Affairs
15.-17. november	Konference i netværket EAMSA	IKL
14. december	Konference	Competitiveness-platformen

JobNight på CBS

Som et resultat af Fremdriftsreformen oplever CBS i år en eksplosion i antallet af færdiguddannede kandidater, der træder ind på jobmarkedet på samme tid. Derfor har CBS Career Centre udvidet og intensiveret vores services med 300 %. Karriererådgivningens åbningstid er forøget til 40 timer pr. uge.

Med fokus på ”Hvad skal der til for at lande sit første fuldtidsjob?” var CBS Business vært for JobNight den 20. september med talere fra TDC, Mercury Urval, Heidrick & Struggles, FranklinCovey og Peakon. I alt 450-500 kandidatstuderende og nyligt færdiguddannede deltog i eventet, hvor de indbudte talere gav hver deres perspektiv på vejene til det første fuldtidsjob og karrierespøtser for CBS’ere. 98 % (ud af 142 evalueringer) har angivet, at det er "sandsynligt" eller "meget sandsynligt", at de vil anbefale arrangementet til andre.

På JobNight blev også CBS JobSearchAcademy lanceret - et nyt 7-ugers program for en bredt udvalgt gruppe på 120 CBS studerende og nyligt færdiguddannede med fokus på at lande deres første fuldtidsjob så hurtigt som muligt efter endt uddannelse på CBS. Programmet kombinerer workshops i grupper, hands-on praksis, netværk og personlig indsigt og vil køre i perioden fra oktober 2016 til maj 2017.

CBS afholder den første ph.d.-dimission

Den 23. september 2016, afholdt CBS den første ph.d.-dimission. Der var to formål med denne dag. Ph.d.-studerende, der havde modtaget deres grad mellem 2013-2016 var inviteret til at fremlægge deres forskning og resultater for at vise erhvervslivet, hvordan ph.d.-forskning kan bidrage til de forskellige brancher.

Selve overrækkelsesceremonien anerkendte ph.d.’ernes hårde arbejde, og alle fik overrakt en ph.d.-mønt af forskningsdekan Peter Møllgaard. En speciel CBS-mønt var udarbejdet til denne begivenhed.

De tre ph.d.-skoler og ph.d.-supporten havde taget initiativet til denne begivenhed, og dagen var tilrettelagt af ph.d.-skolerne, ph.d.-supporten, ph.d.-Career Services CBS Alumni.

32 ph.d.-er fra 2013-2016 var tilstede, samt 150 gæster fra virksomheder og institutter. Ph.d.-skolerne regner med at afholde et lignende event i 2017.

CBS Erhverv lancerer nyt nyhedsbrev - CBS Business Update

Da vi ønsker at holde alle opdateret om udviklingen i CBS Erhverv, introducerer vi nu CBS Business Update. Målet med nyhedsbrevet er at holde jer informeret om den generelle udvikling i CBS Erhverv. Nyhedsbrevet vil også fortælle om de mere specifikke tiltag.

Send en mail til business@cbs.dk, hvis du ønsker at tilmelde dig nyhedsbrevet.



CBS i medierne maj-juli 2016

CBS har fra maj til juli været i medierne 4.205 gange (48/dag). Det er et fald i forhold til forrige kvartal på 15/dag og skyldes til dels sommerferien.

Omtalen er størst i webkilder (61%), efterfulgt af regionale dagblade (13%), landsdækkende dagblade (11%), lokale ugeaviser (6%), magasiner (4%), nyhedsbureauer (3%) og radio/tv (2%).

En mere kvalitativ opgørelse baseret på den daglige presseklip-mail, hvor citathistorier kun tæller én gang for originalomtalen, viser 1.186 omtaler i perioden (13/dag). Det er et fald på 2/dag siden sidst.

Fordelingen er web (42%), landsdækkende dagblade (26%) – et lille fald på ét procentpoint, fagblade (7%), radio & tv (9%) – en stigning på tre procentpoint – og regionale dagblade (7%).

Blandt dagbladene er de fleste omtaler i perioden Jyllands-Posten med 26% af alle dagbladeomtaler, fulgt af Berlingske (20%), Politiken (16%), Børsen (15%) og Kristeligt Dagblad (7%).

Blandt webkilder var finans.dk i perioden det medie, som omtalte CBS mest med 47 omtaler eller 9% af alle webomtaler, efterfulgt af altinget.dk (8%), dr.dk (5%), finanswatch.dk (4%), Finanswatch (4%) og pol.dk + business.dk med hver 3%.



5. HHK/CBS GENNEM 100 ÅR

CBS fejrer 100 års jubilæum i 2017. DSEB (det tidligere FUHU, CBS' grundlægger) har i den forbindelse givet bevilling til et bog- og forskningsprojekt om CBS' historie.

Projektet udføres af Professor i virksomhedshistorie Kurt Jacobsen og post.doc Anders Ravn Sørensen. Projektet skal munde ud i dels forskningsartikler og dels en bog om CBS' historie, der udgives i forbindelse med årsfesten 2017.

Bogen er pt. i den endelige redigeringsfase.

Vi har inviteret Kurt Jacobsen til at give en præsentation om CBS' historie som afslutning på seminarets første dag.

Seminar for CBS bestyrelsen / 12.-13. oktober 2016

6. CBS’ BIS PLATFORM CONCEPT EVALUATION

At the Board meeting in June 2016, it was decided that the BiS Platform concept evaluation should be discussed at the Board seminar in October 2016.

The evaluation process:

Each BiS Platform was asked to write a concept self-evaluation report consisting of the following themes (1 page pr. theme, max 5 pages):

- a) Initiatives and results regarding increased cross departmental co-operation
- b) Initiatives and results regarding increased coherence between education and research
- c) Initiatives and results regarding co-operation with external stakeholders
- d) Elements in the existing organizational structure that has promoted/prevented the involvement of the BiS Platform
- e) Suggestions for improvement within the existing goal of the BiS Platforms. It is expected that these reflections take CBS’s departmental structure and matrix model into account

The evaluation reports were discussed in Academic Council, HoD group and by representatives from external stakeholders. Each of the groups studied the self-evaluation reports and wrote a feedback including their observations and recommendation.

The reports and feedback from the 4 groups were discussed at a seminar on 15 September. As a follow up on the seminar, DIR has had a preliminary discussion, which will be followed up by a more concrete discussion later in the autumn.

DIR’s recommendation:

DIR wishes to continue the BiS Platform concept in the future, however the concept should be revised and adjusted. The current BiS Platform concept should also be recognizable in the future.

The new concept should:

- Have a clear purpose, the purpose should be clearly stated in the beginning of each Platform, and a set of performance measures should be stated
- Be more flexible in regards to budget, organization, time span etc.
- Have a clear governance and ownership structure involving the HoDs to a larger degree, in order to secure embedding at the end of life of the platform

Furthermore DIR recommends that investment funds are reserved for cross-disciplinary initiatives, with focus on STEM (Science, Technology, Engineering, and Math) collaboration.

On the basis of the above DIR asks that the Board discusses the future of a revised BiS Platform concept.

Appendix:

- 6.1 Business-in-Society (BiS) Platforms – Background
- 6.2 Summaries of the five BiS Platforms’ self-evaluation reports and the stakeholders feedbacks

Seminar for CBS bestyrelsen / 12.-13. oktober 2016

Business-in-Society (BiS) Platforms - Background

The BiS Platform concept was introduced by the Board in autumn 2011.

BiS platforms are cross-disciplinary research, education and outreach initiatives, and they draw upon and mobilize the full range of expertise within CBS in order to address a number of societal challenges. The role of BiS platforms is to facilitate, initiate and support the development of research, teaching and outreach activities. The platforms are working to strengthen ties with CBS' existing partners as well as developing new strategic partnerships.

In the 2011 strategy the following transformational potentials and deliverables of BiS Platforms were stated:

Transformational potentials:

- BiS Platforms will enhance interdisciplinary collaboration at CBS and thereby enable CBS to address societal challenges that cross academic "borders".
- BiS Platforms will ensure that our graduating students have access to research-based knowledge in areas of regional and global significance.
- By dealing innovatively with complex societal and business problems, BiS platforms will attract and engage top researchers from CBS and elsewhere but also students, business leaders, and policy makers.

Deliverables:

- Innovative contribution to CBS education
- High quality academic output (e.g. publications and PhD numbers.)
- Impact on public debate, policy and external organizations
- Bridging disciplinary boundaries
- Stakeholder participation
- External funding to support CBS' growth

BiS Platforms organization

The platforms are organized around the work of those faculty members choosing to engage with its activities in a number of different areas. Each platform is led by two academic directors.

The five platforms address following matters of concern:

- *Sustainability*: address challenges of ensuring social, environmental and economic sustainability in society
- *Public-Private*: rethinks Public-Private relations and mobilizes new actors to explore and solve pressing policy problems
- *Entrepreneurship*: connects CBS' resources in entrepreneurship research and education
- *Competitiveness*: explores and develops new perspectives on firm competitiveness
- *CBS Maritime*: has a focus on value creation in the maritime industries

The CBS Sustainability Platform began operations on July 1st, 2011 and was followed by the CBS Public-Private Platform that started its work on October 1st, 2011. The third and fourth platform, the CBS Competitiveness Platform, and Entrepreneurship Platform became a reality as of January 1st, 2013. CBS-Maritime started on 1 January 2014.

BiS Funding

The platforms are initiatives with a fixed time-horizon of five years, based on an internal grant of DKK 1.38 per year for the five years (6.9 Mio. in total pr. year). 3.165 Mio. is reserved for the BiS Platforms, in the 2017 Budget. The total budget of the Dean of Research is 228 Mio. in 2016 (incl. CBS funded VIP and PhD positions).

The allocated funds could be used for:

- Temporary positions (visiting professors, post docs, assistant professor (non-tenure), PhD-students, research assistants - the recruitment process following CBS guidelines)
- Co-financing to support incoming grants from external funding
- Salaries for student assistants
- Operational costs, such as travel and conference participation

Summary

In the following you will find summaries of the five BiS Platforms' self-evaluation reports and the feedback given by 4 stakeholder groups, i.e. Academic Council, Heads of Departments (HoDs), representatives from external stakeholders and representatives from other Universities (former CBS VIP employees).

Summary of the feedback from the 4 groups

BiS Platforms concept evaluation reports were discussed in the groups during June 2016. Each of the groups studied the self-evaluation reports and wrote a feedback including their observations and recommendation. Below you can find a summary of points made by the four groups. Note that there is not unanimous agreement between the groups on these points. The points are categorized in five themes.

Purpose

BiS Platforms should develop and formalize their role as cornerstones in CBS' outreach activities and the interface with external stakeholders should be strengthened. BiS Platforms should engage in debate with business, policy or civil society actors to inform policy agendas.

Performance

It is necessary to decide ex-ante on the output to be developed during the lifetime of a platform. Common measures that can document performance should be developed and used, thus CBS should have a more precise formulation in regards to aims, expectations and KPIs for the platforms, allowing for clearer processes of evaluation and adjustments. It should also be considered to shift the focus from output to outcome and to a more long-term perspective; however this would require the CBS leadership to firmly support the platform leaders in taking risks and not fear failure.

Legacy

It could be considered to extend the current BiS Platforms after the 5-year period (e.g. 3 years). It is also very important for CBS to take the next step and integrate the platforms more clearly in the existing organizational structure without simply increasing the number of decentral organizational entities. A structure on how to deal with the legacy of platforms should also be developed.

Funding

A more bold approach to investment and long-term outcomes, should be considered, rather than to spread seed-funding in many small portions with a focus on more immediate output. A broader scope in spending could also be considered, particularly when it comes to offer compensation for investments in new courses and programs. Seed money from the platforms could be used to develop big grant applications.

Scope

The scope of the tasks and objectives of the platforms could be reduced. It is however important to continue with the idea that platforms engage with pressing societal issues, such as poverty, equality, climate change, growth, migration, conservation, security and so on. CBS should consider how literally to take the notion of grand challenges, and how to balance the objective of working on grand challenges vis a vis the objective of establishing close links with external partners. It is important to avoid conflating cross-departmental collaboration and interdisciplinary research on grand challenges, as each can be valid in their own right.

Governance/Structure

CBS should facilitate bottom-up initiation of a platform around a particular issue. The governance structure should not only involve Academic Directors, but also HoDs. Inter-platform cooperation/communication should be enhanced. CBS should stress the importance of defining the unique task of each platform - and challenge platform leaders to organize accordingly.

Summary of the BiS Platforms self-evaluation reports

BiS Platforms were asked to write a concept self-evaluation report consisting of 5 themes. Our summary of the reports below is thus organized according to the 5 themes.

The Sustainability Platform

The Platform has become a recognized brand both internally among CBS colleagues and students, externally with national and international partners, and known as a valued facilitator of new collaborations, networks, and initiatives for research and educational activities.

Increased cross departmental co-operation

Six Sustainability Clusters facilitated research in specific sustainability themes. The different clusters bridged five different departments at CBS. Each cluster was led by two senior scholars from different departments.

Over DKK 3.4 million to 62 projects has been allocated. 14 international conferences, eight workshops and three publication forums were funded. The cross-departmental activities attracted more than 48 visiting faculty and organized 30 seminars. 227 publications are directly linked to Platform activities.

Increased coherence between education and research

The Platform founded the Copenhagen Sustainability Initiative (COSI), which brings together three leading universities from the Copenhagen area (CBS, KU and DTU).

COSI piloted two master-level courses and a Sustainability certificate. 20 PhD students from nine CBS departments participated in the Platform PhD Cohort in Fall 2012.

A PhD Course on Theoretical Perspectives on CSR attracted 13 PhD students. One MBA course and 2 MBA electives were developed. The Platform has also developed four teaching cases and supported PRME in establishing the case writing initiative. CSR Master Class I and CSR Master Class II for 25 participants from Danish trade unions and shop stewards have been designed and taught.

Co-operation with external stakeholders

Through Corporate Knowledge Groups, Industrial PhDs and numerous other initiatives, the Platform has developed over 30 corporate partnerships with some of the largest companies in Denmark. The Knowledge Network Group on CSR meets at least four times a year.

Elements in the existing organizational structure that has promoted/prevented the involvement of the BiS Platform

The Platform has been praised by CBS colleagues for enabling a great level of autonomy and minimized bureaucracy. Furthermore, not being affiliated to one specific department enabled the development of different networks and broke the boundaries of the usual 'silos'. The seed funding enabled the development of new ideas. Expectations from management and timelines were unclear. Overlap of sustainability, responsibility and CSR initiatives at CBS in the five years of operation of the Platform gave challenges in relation to external communication. Difficult for faculty to balance the Platform's associated activities with other workloads as there was no 'buy out' for these.

Suggestions for improvement within the existing goal of the BiS Platforms

There should be a mechanism to encourage better cross-platform coordination in order to share experiences and learning. Communication mechanisms between the Platform and management could be improved. The Platform would also benefit from a different funding mechanism – to ensure financial sustainability. A simple revenue sharing system that would add minimal administrative burden to the Platform in relation to an external funding application should be considered.

CBS Public-Private Platform (PPP)

PPP was launched on 1 October 2011, with aim to become the requisite knowledge centre for PPP relations in Denmark. PPP has generated more than 32 Mio. DKK of external research income for CBS, convened more than 130 events and hosted more than 40 international visitors. With more than 180 researchers enrolled in PPP, the total number of relevant publications can be calculated at around 2000 for the life of the platform.

Increased cross departmental co-operation

PPP has its origin in cross-departmental cooperation involving IOA, DBP, MPP, ICM and LAW. The Academic Directors of the Platform have facilitated the development of a series of 'clusters' that have been the key mechanism through which the work of the PPP has been undertaken. Today PPP has 10 clusters and around 195 individuals drawn from eight different Departments.

Increased coherence between education and research

The Platform has worked continuously to promote teaching and increase coherence between education and research. The PPP has developed a master elective in "Performance Management". A new elective module, "Leading public-private partnerships" has also been developed and delivered on the Master of Public Governance program. The Danish Public Sector Reading Group, started by PPP, has run successfully for a period of 2 years, with 12 PhD students from different Universities in Denmark. The PPP has also been involved in development of several PhD courses.

Co-operation with external stakeholders

The Platform collaborates with a number of key organizations on events, meetings and courses including Danish Industry, Danish Chamber of Commerce, Danish Defense Academy, The Danish Red Cross, The Danish Film Institute and Transparency International. Arranging open seminars, workshops and conferences has been the DNA of the Platform's activities. The Platform has arranged more than 100 events. Over the 5 year period a number of visiting professors and eminent policymakers have visited the Platform.

The PPP has influenced the agenda of public-private relations in Denmark and internationally. The PPP has also played an active part in the emerging agenda on social innovation through participation in OECD conferences in Chile and Berlin and obtaining innovation research grants.

The Platform has also been active at "Folkemødet" and is still maintaining an active on-line presence.

Elements in the existing organizational structure that has promoted/prevented the involvement of the BiS Platform

The PPP indicated that it would be counterproductive for the Platforms to in any way blur or challenge existing lines of management authority and accountability at CBS.

By providing a dedicated resource that offers support, the PPP office has managed to build confidence and trust among its constituent clusters.

If the Platform should continue after the 5 year period, a new financial settlement becomes necessary.

Suggestions for improvement within the existing goal of the BiS Platforms

Platforms must be integrated in CBS life from the start. CBS need a greater sense of coherence, clarity and integrity when it comes to thinking through and then practically implementing the relation of a Platform to the overall CBS organizational structure. When it comes to the legacy of the Platform, it is important that coherent and practical plans are made well in advance of the end of the period. Platforms should also be assessed in relation to their mission.

CBS Entrepreneurship BiS Platform

The Platform started in the beginning of 2013 with a focus on external stakeholders.

Increased cross departmental co-operation

Between April 2013 and April 2016 the E-Platform has given research grants amounting to almost 1 Mio. DKK to cross-departmental research, outreach and teaching projects. The E-Platform initiated events aiming at generating cross-departmental collaboration/information exchange, and the platform created new courses on Master and PhD level.

Increased coherence between education and research

Targeting faculty: The E-Platform organized training workshops titled: Workshop Series on Teaching Entrepreneurship. The Platform also organized more formal events inviting renowned scholars to present state of the art findings on how to teach entrepreneurship. Events on how to produce and shape top tier research were also held, and the E-Platform supported the development of new PhD courses. Finally the Platform financed the development of teaching cases based on CSE activities.

Targeting students: The Platform held workshops aimed at translating research into practical. The Platform also held specialized events on entrepreneurship topics.

Co-operation with external stakeholders

The E-Platform established a formal collaboration with Symbion A/S, but this is just one of multiple activities aimed at linking up with external stakeholders. The E-Platform organizes an annual policy conference involving representatives from Business, Media, Policy Making, the platform's advisory board and CBS Faculty. The Platform also had a continuous dialogue with various foundations and major firms with the purpose of identifying potential research projects that could be undertaken by CBS' researchers.

Elements in the existing organizational structure that has promoted/prevented the involvement of the BiS Platform

The major difficulty of the involvement can primarily be ascribed to differences in research philosophies across departments, making it hard to establish cross-departmental collaborative arrangements. Also, three separate initiatives on entrepreneurship at CBS have created some confusion among stakeholders. However, assigning platform directors associated with two departments representing diverse research philosophies is pivotal for success the aim is to generate activities that span across CBS' natural alliances.

The rigidities at CBS in terms of external support on specific activities created a blockage on initiatives and demanded a great deal of resources.

Suggestions for improvement within the existing goal of the BiS Platforms

There should be more focus on creating more awareness of the platforms' existence and activities. It is suggested that a more overarching 'Entrepreneurship Forum' based on learning from the platform is established to further integrate and coordinate CBS' internal initiatives and strengths in entrepreneurship and innovation and to more clearly provide an easily identifiable 'interface' through which all communication with CBS regarding entrepreneurship and innovation can take place. It is also important to create organizational conditions for a more fluent and coordinated handling of relevant matters in this area. Locating clear representatives or contacts, coordinated by the Platform, at every department - with the purpose of enhancing communication and interaction across CBS departments – would be one key part of enhancing a connective/collaborative capacity. CSE and CSElab provide such opportunities, but it is important to integrate more and more of this in the entrepreneurship education.

CBS Competitiveness Platform

The Platform started in 2013. The Platform facilitates, explores and develops new perspectives on firm competitiveness. The Platform has resulted in better research and teaching within the area.

Increased cross departmental co-operation

The Platform's interdisciplinary collaboration at CBS was strongly underlined stating that initiated projects should, with almost no exception, encompass at least two departments or research disciplines. The Platform supported over 40 cross-departmental initiatives.

Increased coherence between education and research

The research outcomes of the Platform would more often go into existing courses than forming own programs. The Platform has sponsored direct educational development such as: electives, CEMS skill workshop, case studies, teaching material for MBA, HD and M.Sc.

Co-operation with external stakeholders

A prerequisite for obtaining a grant from the platform is dissemination activity. The Platform has two annual activities; the CBS Competitiveness Day and the COMPETICON. A very important issue is the diversity of collaboration: research approaches can be interactive case research, longitudinal field studies, action research and clinical management research.

The Platform aims to attract and engage top researchers from CBS and elsewhere, business leaders, and policy makers. The Platform only invests into projects which aim at further additional funding; alternatively the Platform administers externally funded projects. The Platform also only supports projects which have a clear and direct interaction with society (mainly businesses) addressing competitiveness.

Elements in the existing organizational structure that has promoted/prevented the involvement of the BiS Platform

On the positive side: the clear frame has given the platform a clear mandate; top management support for the platforms in general has been instrumental for legitimacy; cross-departmental co-operation makes the platform agile for picking up new issues; five years is a very good timeframe for the platforms.

On the negative side: Cost savings in 2014 resulted in reduced funding opportunities, which limits the ambitions; the limited timeframe for the Platform also creates some complications and demands efficient decision making processes in the existing CBS structure. The fact that no buy-outs are accepted limits the platform from driving some initiatives

Suggestions for improvement within the existing goal of the BiS Platforms

It is suggested that models for continuation are developed and discussed before the end of the Platform – i.e. two years ahead of time or even continuously throughout the lifetime of the Platform.

There should be focus on the fact that finding and stimulating the entrepreneurial researchers is a key strategy and a way of coming to action. An important goal is to stimulate even more research plan development and applications.

The Platforms should have the opportunity to earn and save their own budgets in order to develop a viable foundation of the Platform.

A key issue for Platforms is interaction with society, CBS should develop means for enabling such interaction.

CBS Maritime BiS Platform

CBS Maritime was established in 2013 and started as a Platform in January 2014. The Platform focuses on business and society challenges to shipping, ports, offshore energy, shipyards and maritime suppliers.

Increased cross departmental co-operation

The Platform has supported activities at INO, OM, MPP, ICM and IOA. For funds provided through open calls, the Platform requires active participation of at least two CBS departments. CBS Maritime directors collaborate with the HoD's in INO, OM, LAW and FI with the aim to create specialized, dedicated maritime research groups. CBS Executive and 11 CBS departments are actively involved in CBS Maritime research and/or teaching.

Increased coherence between education and research

The Platform has been successful in delivering high-quality research-based teaching, aims to produce state-of-the art research and publish in the best of the relevant international, peer-reviewed journals.

CBS is today the only university in the world to offer research-based maritime economics and management teaching at all levels of higher education (B.Sc., M.Sc., MBA, PhD) and in collaboration with industry. CBS Maritime educational programs at CBS include: two full-degree programs, two maritime-focused concentrations at B.Sc. and M.Sc. level, several individual B.Sc. and M.Sc. electives and tailored courses offered to CBS partner universities and to industry via CBS Executive. CBS Maritime is also involved in initiatives for structured PhD training in the maritime area.

Co-operation with external stakeholders

The Platform is founded on partnership with the maritime industry. Several research initiatives have been established with generous co-funding from private companies and funds in addition to public research grants. CBS Maritime has entered agreements with 13 leading Danish shipping companies to provide internships for CBS students.

The Platform has undertaken several initiatives to engage in dialogue with business. A CBS Maritime Advisory Board has been established as well as a consultative body for the B.Sc. International Shipping & Trade programme. "Dialogue Partners" have also been established for each PhD project CBS Maritime frequently holds academic-practitioner events and the Platform currently aims to engage maritime company executives in structured ideation to address real-life business challenges. CBS Maritime increasingly participates in external councils, boards, committees and networks and the Platform has built extensive research and teaching collaborations with leading universities.

Elements in the existing organizational structure that has promoted/prevented the involvement of the BiS Platform

Assigning a team of directors, representing two different departments is the key to ensure the involvement of the platform in work across departments. The clear responsibilities for the platform directors, has proven essential for a management team to work efficiently. The possibility of local and independent decision-making is important ensuring the active involvement of CBS Faculty in the activities and bottom-up development of BiS platforms.

Suggestions for improvement within the existing goal of the BiS Platforms

CBS Maritime has the ambition to be one-point entry-of-contact between CBS and the maritime industry. It seems to work well as an entry-point for external stakeholders. It remains a challenge to also establish the platform as single exit-point for colleagues interested in engaging with the maritime industry. It is important to improve the branding strategies and internal institutional cohesion at CBS level, as well as better promotion of platforms within CBS departments. Improvement within the existing goals of BiS platforms should entail a much stronger focus on stakeholder collaboration as well as emphasize a scope more narrowly attuned to specific industries.

BESØG AF ULLA TØRNÆS

Program:
10:00-10:30 Forberedelse af besøg af Ulla Tørnæs
10:30-11:30 Besøg af Ulla Tørnæs
11:30-12:00 Opsamling på ministerbesøg

Uddannelses- og forskningsminister Ulla Tørnæs har sagt ja til en invitation fra formandsskabet til at deltage i bestyrelsens seminar torsdag d. 13. oktober kl 10:30-11:30. Bestyrelsen havde sidste et lignende besøg af daværende minister Esben Lunde Larsen. Tilbagemeldingerne fra bestyrelsen sidste år var positive og vi vil derfor bestræbe os på at skabe en tradition med en årlig dialog med vores ”ejer”/minister.

Ministeren er inviteret til ”en dialog om regeringens politiske retning for uddannelses- og forskningsområdet, og de politiske ønsker vi som bestyrelse skal orientere os imod de kommende år.”

Mere konkret er det blevet meddelt ministerens sekretariat, at vi gerne ser at ministeren indleder med at fortælle hvordan ministeren ser CBS’ rolle i samfundet og universitetslandsskabet – og at vi i det hele taget gerne ser en dialog om de store linjer og perspektiver (at vi tager en tur op i helikopteren). Herefter debat/dialog med ministeren. Ministeren er samtidig forberedt på, at der kan komme ”skarpe” spørgsmål om mere jordnære ting, fx CBS’ underfinansiering. Ministeren har ligeledes fået tilsendt den korte ”two-pager” om CBS’ situation (vedlagt).

3 store (indbyrdes forbundne) temaer fylder i universiteternes (og ministerens) politiske landsskab pt.; styringseftersyn, bevillingsreform og regeringens 2025-plan. I forbindelse med 2015-planen har regeringen udarbejdet nye uddannelsespolitiske pejlemærker (vedlagt til orientering). Det må forventes at ministeren i et eller andet omfang berører disse temaer – selvom styringseftersyn og bevillingsreform stadig er i proces.

Det er formandsskabets ønske/indstilling at ministeren går fra mødet med bestyrelsen med bevidstheden om at CBS i høj grad leverer på de politiske målsætninger, og at hun får 2-3 klare budskaber/indtryk om CBS med ud af døren.

- Det indstilles:
- at bestyrelsen inden besøget drøfter, hvorledes besøget skal forløbe/hvilke budskaber bestyrelsen skal aflevere til ministeren
 - at bestyrelsen efter besøget drøfter i hvilket omfang, der skal følges op på besøget

Bilag:
Bilag 7.1 Regeringens nye uddannelsespolitiske pejlemærker
Bilag 7.2 CBS’ situation kort fortalt

Seminar for CBS bestyrelsen / 12.-13. oktober 2016

REGERINGEN

REGERINGENS NYE UDDANNELSES- POLITISKE PEJLEMÆRKER

Det er regeringens ambition, at de videregående uddannelser skal have høj kvalitet og fremme vækst og beskæftigelse. Regeringen foreslår fem nye pejlemærker og tilhørende indikatorer for de videregående uddannelser. Regeringen vil drøfte pejlemærkerne og oplægget til indikatorer med interessenter på området, herunder uddannelsessektoren.

Nye pejlemærker for de videregående uddannelser

Pejlemærke	Indikatorer. Konkret sigter regeringen blandt andet på, at:	Status
1. Bedre match mellem uddannelse og virksomhedernes efterspørgsel på kompetencer	Mindst 60 pct. af de beskæftigede nyuddannede skal ansættes i den private sektor.	Andelen af beskæftigede i den private sektor med en videregående uddannelse er steget med 6 pct.-point siden 2001 og udgjorde 53 pct. i 2014.
2. En veluddannet arbejdsstyrke med flere år på arbejdsmarkedet	- Mindst 50 pct. af de 30-årige skal have afsluttet en videregående uddannelse. - Mindst 60 pct. af de studerende på de videregående uddannelser skal færdiggøre deres uddannelse inden for normeret tid.	- I 2015 havde 40 pct. af alle 30-årige gennemført en videregående uddannelse. - I 2014 gennemførte 41 pct. af de studerende deres uddannelse på normeret tid.
3. Nyuddannede skal hurtigt i job	Beskæftigelsen for nyuddannede skal være mindst på niveau med gennemsnittet for den erhvervsaktive befolkning, når der tages hensyn til konjunkturudviklingen.	I 2013 var 87 pct. af de nyuddannede med en videregående uddannelse i arbejdsstyrken i beskæftigelse, mens beskæftigelsen for den erhvervsaktive befolkning var 95 pct. Nyuddannede har været mere påvirket af lavkonjunkturer end andre.
4. Højere kvalitet og læringsudbytte på uddannelserne	Studerende skal studere mindst 37 timer om ugen.	Studerende på erhvervsakademier og professionshøjskoler brugte i 2013 i gennemsnit hhv. 27 og 31 timer om ugen på studiet; akademiske bachelor- og kandidatstuderende brugte i gennemsnit hhv. 34 og 35 timer om ugen.
5. Bedre adgang til gode uddannelser i alle regioner	Andelen af 30-årige med en videregående uddannelse skal øges i alle landets regioner.	Indikatoren opgør andelen af 30-årige med en videregående uddannelse og med bopæl i de forskellige regioner. I 2015 havde 40 pct. af alle 30-årige gennemført en videregående uddannelse (uanset bopæl). Andelen var højest i hovedstaden (49 pct.) og lavest i Region Sjælland (26 pct.) og Syddanmark (32 pct.).

REGERINGEN

Den tidligere SRSF-regerings mål var, at 60 pct. af en ungdomsårgang, der afslutter folkeskolen i 2020, skulle opnå en videregående uddannelse, og 25 pct. en kandidatuddannelse. Målene var baseret på fremskrivning af den forventede adfærd for ungdomsårgange. Både 25 pct- og 60 pct.-målene kan betragtes som opfyldt. I den seneste fremskrivning forventes det, at næsten 62 pct. af dem, der i 2014 afsluttede folkeskolen, vil gennemføre en videregående uddannelse, og 28 pct. en kandidatuddannelse, senest 25 år efter afsluttet 9. klasse.

Regeringen ønsker ikke, at færre skal gennemføre en videregående uddannelse. Regeringens indikator om, at mindst 50 pct. af de 30-årige skal have afsluttet en videregående uddannelse, måler det aktuelle uddannelsesniveau for unge under 30 år (ikke forventet adfærd). Herved sigtes ikke alene mod en fortsat høj uddannelsesaktivitet, men også mod, at de unge får flere år på arbejdsmarkedet til gavn for hele samfundet.

CBS vision

CBS ønsker at blive en international førende business school, til gavn for samfund og erhvervsliv. Et universitet der via internationalt anerkendt forskning og internationalt anerkendte uddannelser udgør et afgørende fundament for udvikling af Danmarks internationale konkurrenceevne.

Styrkelse af København som international vidensregion

Det er karakteristisk for internationalt anerkendte vidensregioner, at de ud over en stærk samfundsmodel, og et stærkt erhvervsliv alle besidder stærke vidensmiljøer/universiteter inden for tekniske, sundhedsvidenskabelige, naturvidenskabelige og business discipliner. CBS kan være med til at sikre, at København får en markant placering iblandt de førende internationale vidensregioner.

CBS ønsker blandt andet at udvide samarbejdet på tværs af universitetssektoren ved at bedrive erhvervsrelevant forskning og uddannelse indenfor bl.a. Health innovation og Bio innovation.

Entreprenørskab og innovation

CBS bidrager til den entreprenurielle udvikling i Danmark ved en kombination af både teoretisk og praktisk undervisning i entreprenørskab og innovation, en stærk forskning på området og velorganiserede samt praktiske rammer for at starte egen virksomhed. Alt sammen til gavn for det danske samfunds vækst, beskæftigelse og konkurrenceevne.

Situationen i tal

- **Triple Crown**
CBS er blandt den ene procent af verdens Business Schools, der har opnået den anerkendte Triple Crown akkreditering: EQUIS, AACSB og AMBA.
- **CBS får de absolut laveste bevillinger pr. STÅ (studerende der består eksamen) (se figur A)**
CBS' basisforskningsbevilling pr. STÅ er den laveste blandt danske universiteter, og CBS modtager generelt det laveste taxameter til sine uddannelser. Dette er bl.a. konkluderet af Kvalitetsudvalget.
- **CBS bruger de færreste udgifter pr. studerende (se figur B)**
Omkostningsanalysen af de videregående uddannelser, udarbejdet af Deloitte, viser, at CBS er det universitet, der anvender færrest udgifter pr. STÅ til uddannelse. Det gælder både samlede udgifter pr. STÅ, lønudgifter pr. STÅ og bygningsudgifter pr. STÅ.
- **CBS' kandidater har lav ledighed (se figur C)**
- **83 % af CBS' kandidater finder beskæftigelse i den private sektor (se figur D)**
- **CBS adgangskvotienter er stærkt stigende og CBS afviser mange kvalificerede unge (se figur E)**

CBS' økonomi er udfordret

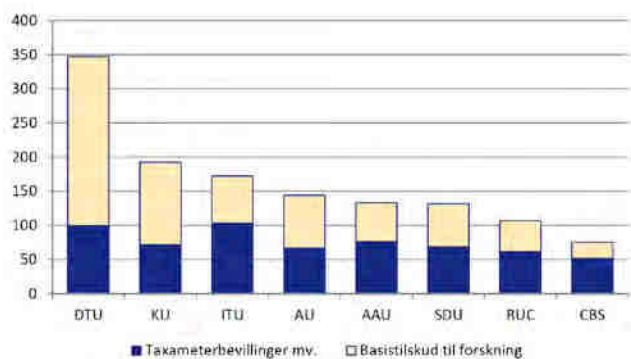
Bør det mest effektive universitet, som har den højeste private beskæftigelsesandel, og som afviser mange kvalificerede ansøgere begrænse sine mål og vision i de kommende mange år?

Nej, det vil være samfundsøkonomisk optimalt at tilføre CBS yderligere midler.

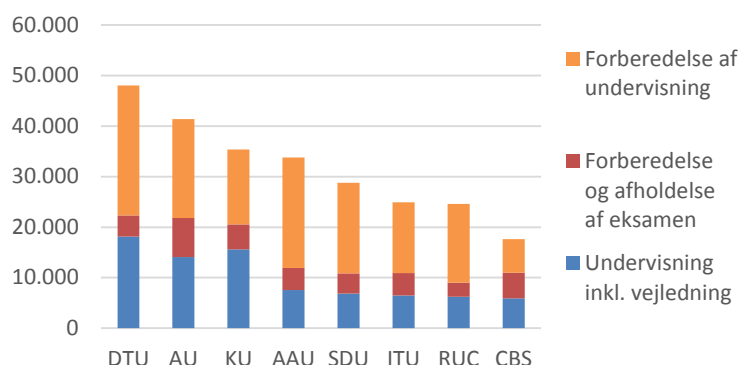
Hvordan bør CBS tilføres midler?

- CBS bør som udgangspunkt have mindst de samme midler pr. STÅ som andre samfundsvidenskabelige universitetsmiljøer.
- CBS' basisforskningsmidler bør øges med 250 mio. kr. indfaset over 4 år. Enten ved at omfordele 3 % af de eksisterende basisforskningsmidler (med 0,75 % om året) eller ved at tildele CBS nye basisforskningsmidler.
- CBS' uddannelsesmidler kan yderligere øges gennem en kommende taxameterreform ved fx, at inkludere relevans og beskæftigelse i modellen.

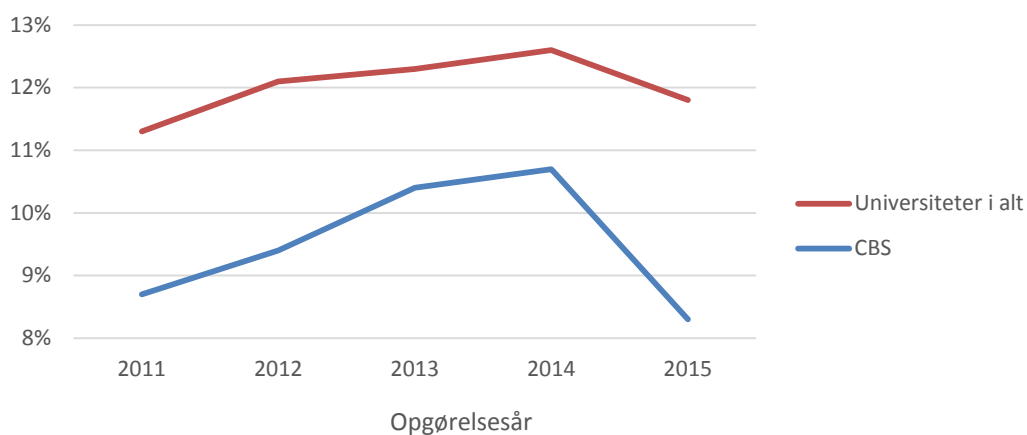
Figur A
Bevillinger pr. STÅ



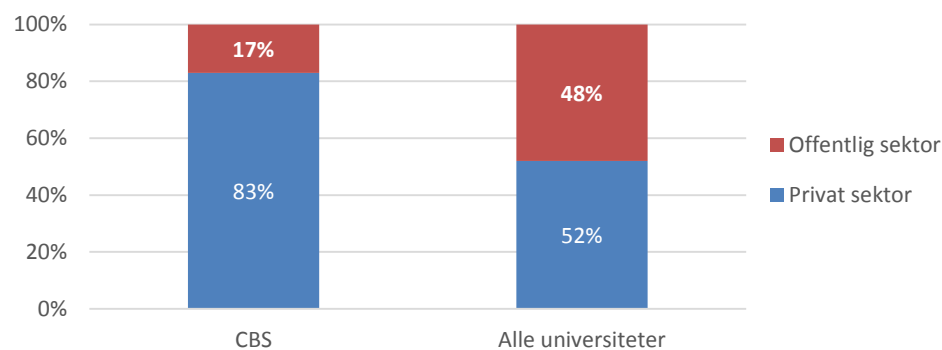
Figur B
Lønudgifter pr. STÅ for uddannelsesaktiviteter i kr.



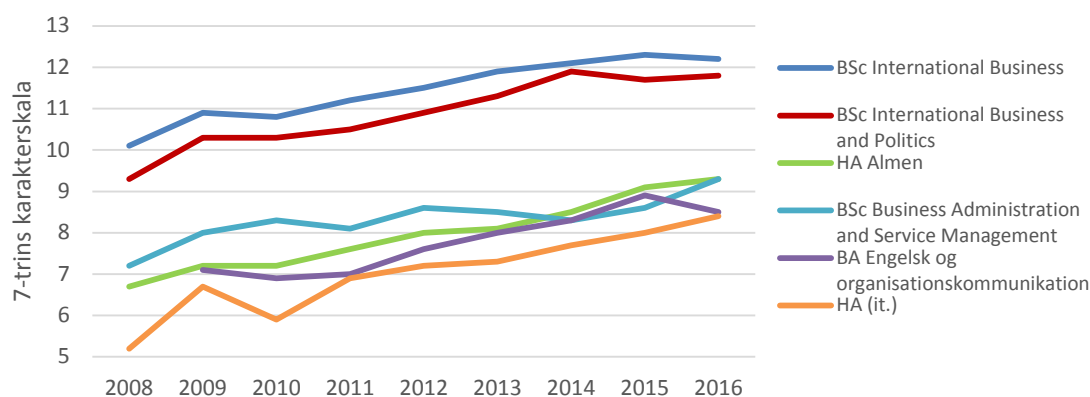
Figur C
Ledighedsprocent 4-7
kvartaler efter endt
uddannelse



Figur D
Beskæftigelse i den
offentlige og private
sektor



Figur E
Adgangskvotient
på udvalgte CBS
bacheloruddannelser
2008-2016



Kilder: Figur A: Kvalitetsudvalgets endelige analyserapport, "nye veje og høje mål", side 175; Figur B: Udpluk af Figur 53, på side 95 i Deloitte's omkostningsanalyse af de videregående uddannelser, April 2015; Figur C: Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2016; Figur D: Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2015; Figur E: CBS, 2016