

## **Bestyrelsens seminar d. 8.-9. november 2018, Bernstorff Slot**

*Der er mulighed for gratis parkering på Slottets P-pladser.*

*Mette Vestergaard kan være med fra ca. 19:00 torsdag (lander i CPH ca. 18.20). Jakob Ravn og Mette Morsing deltager ikke om fredagen.*

*Pauser tages løbende.*

### **Torsdag d. 8. november**

*Kl 13:00-14:00 Ankomst og frokost*

*Kl 14.00-14.15 Velkomst ved formanden*

*Kl 14:15-15:30 1. Status CBS' strategi og strategiske rammekontrakt*

*Kl 15:30-16:30 2. Onboarding ny rektor, oplæg Mads Krogsgaard Thomsen, formand for KU's bestyrelse*

*Kl 16:30-17:30 3. Studenterreddegørelse*

*Kl 17:30-18:30 4. Bestyrelsesmøde*

- 1) Godkendelse af referat af bestyrelsesmøde 11. september 2018
- 2) CBS' økonomi: Skitsebudget 2019 inkl. flerårsbudget 2020-2022.
- 3) Opsamling på udmeldingen vedr. samarbejde med Danske Bank
- 4) CBS og CBS Executive
- 5) Årsrapport 2018: Disposition og emner for årsrapport
- 6) Status vedr. reduktion af internationale studerende
- 7) Evt.

*Kl 18:30-19:00 Indtjekning, e-mails, telefon...*

*Kl 19:00-: Middag*

### **Fredag d. 9. november:**

*Fra kl 7:00 Morgenmad*

*Kl 8:30-9:30 5. Opsamling fra torsdag og forberedelse af ministerbesøg*

*Kl 09:30-10:30 6. Debat med Tommy Ahlers*

*Kl 10:30-11:00 7. Opsamling på debat med Tommy Ahlers*

*Kl 11:00-12:00 8. Evt. Bestyrelsens egen tid*

*Kl 12:00 Frokost og afgang*



**Bilagsliste:**

**1. Status CBS' strategi og strategiske rammekontrakt**

- Bilag 1.1 CBS Strategi  
Bilag 1.2 Status on action plans re. transformational initiatives  
Bilag 1.3 CBS' strategiske rammekontrakt inkl. handleplan  
Bilag 1.4 Status på strategisk rammekontrakt

**2. Onboarding ny rektor**

Ingen bilag

**3. Studenterredegørelse**

Ingen bilag

**4. Bestyrelsesmøde**

- Bilag 4.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 11. september 2018  
Bilag 4.2 2019 draft budget and budget estimate for 2020-2022  
*Bilag 4.3 Eftersendes: Notat om CBS og CBS Executive*  
Bilag 4.4 Disposition for årsrapport 2018  
Bilag 4.5 Plan for reduktion som indsendt til ministeriet

**5. Opsamling fra torsdag og forberedelse af ministerbesøg**

- Bilag 5.1 CV Tommy Ahlers  
Bilag 5.2 Fleksible universitetsuddannelser til fremtiden

**6. Debat med Tommy Ahlers**

Ingen bilag

**7. Opsamling på debat med Tommy Ahlers**

Ingen bilag

**8. Evt. Bestyrelsens egen tid**

Ingen bilag



# 1. STATUS CBS' STRATEGI OG STRATEGISK RAMMEKONTRAKT

## CBS' strategi

CBS' nuværende strategi trådte i kraft 1. januar 2017 og implementering af handleplanerne er i fuld gang.

Bestyrelsen modtager en gang årligt i forbindelse med deres seminar en status på strategien.

De udsendte statusrapporteringer giver overblik over implementering af handleplanerne. De vil ikke blive gennemgået på mødet, men der kan stilles spørgsmål til materialet og dets indhold. På uddannelsesdekanens områder er de mål, der blev præsenteret på seneste bestyrelsesmøde tilføjet/inkluderet.

På mødet vil vi i stedet fokusere på resultater af strategien, og særligt for uddannelsesområdets vedkommende vil vi fokusere på den strategiske refokusering og nogle af de nye initiativer som er sat i gang af den nye direktion.

Louise Seest, Erhvervsdirektør, vil fremlægge resultater fra den strategiske handleplan "Collaboration with the business community and society".

Bestyrelsen blev ved sit seneste møde præsenteret for "*Focus, plans and outcomes for the education area*". Uddannelsesdekanen vil fremlægge udvalgte elementer og projekter i forlængelse af ovenstående.

## Den strategiske rammekontrakt

Den strategiske rammekontrakt mellem Uddannelses- og Forskningsministeren og CBS blev underskrevet i juni og en handleplan for aktiviteter i 2018 blev forelagt bestyrelsen den 1. juni. I bilag er vedlagt en kortfattet afrapportering på den strategiske rammekontrakt. Det er endnu uvist i hvilken form CBS skal afrapportere til Uddannelses- og Forskningsministeren, men vi ved dog, at den årlige statusreddegørelse skal indsendes til ministeriet sammen med årsrapporten.

## Bilag.

- 1.1 CBS Strategy
- 1.2 Status på de tre handleplaner
- 1.3 Strategisk rammekontrakt inkl. handleplan
- 1.4 Statusrapportering på strategisk rammekontrakt.

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018



# 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 and 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 new ideas, open to individual initiative and flexible in the face of new opportunities.

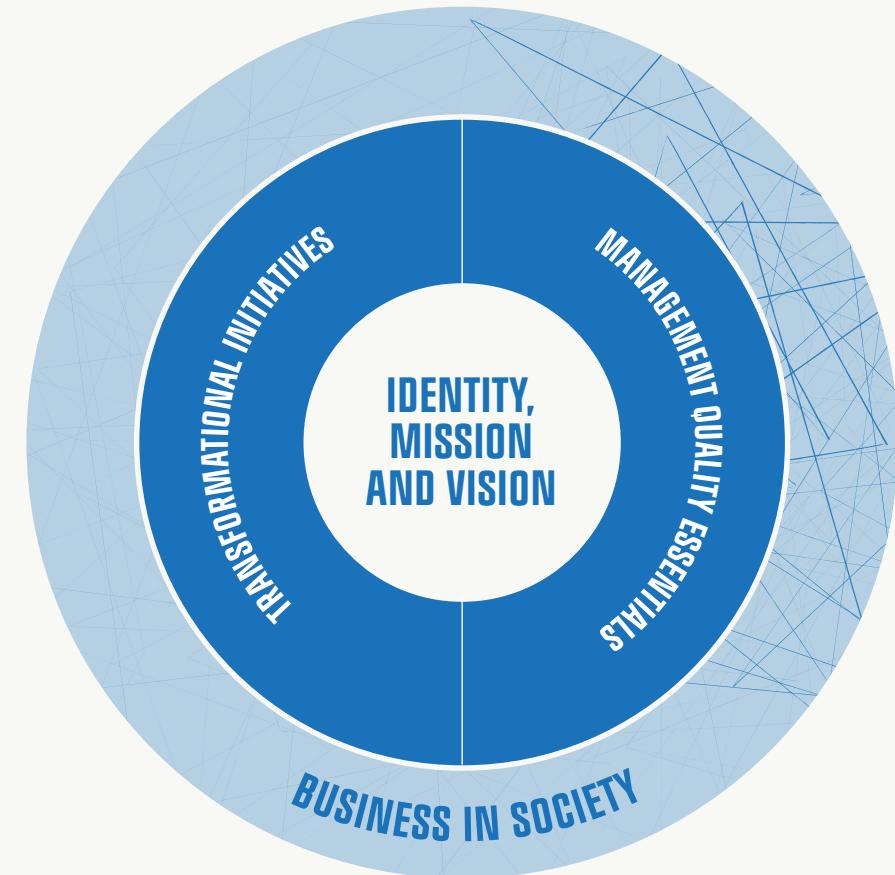
## MISSION

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 and 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 a sound basis of knowledge and insights from the latest international research for the purpose of value creation and sustainable development.

## 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. The core of our future development is to train students to contribute innovation and entrepreneurship to high-level employment and create research which is both academically excellent and significantly contributes to finding new answers to societal challenges. The precondition is an attractive, responsible and engaging workplace that involves employees and students and a high international standard in everything we do – and an organisation that has 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

CBS has chosen the three Transformational Initiatives mentioned below for a four-year period. Each Transformational Initiative is based on a close link to CBS' strategic identity and vision and also represents an opportunity for CBS to build on existing strengths. Action plans will be prepared for each new Transformational Initiative.

The former Transformational Initiatives from 2011-2016 have now become part of daily practices, processes and procedures

and are no longer characterised as current Transformational Initiatives. The former Transformational Initiatives are continuously evaluated. On this basis it is decided whether they should continue as prioritised areas of action or if they should be terminated.

## TRANSFORMATIONAL INITIATIVES 2017-2020

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

## FORMER TRANSFORMATIONAL INITIATIVES 2011-2016

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

\*Continued initiatives 2017-2020



# 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 a major European centre for social science and business approaches to entrepreneurship and innovation. Entrepreneurship and innovation have 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, regardless of 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 develop 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 reviews. In a broader perspective, CBS and our students have to be competitive on a global market to an increasing extent. To meet this challenge, we have to maintain 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 a 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. For instance, the increased digitalisation requires new business models with a focus on offering the best digital services on the most popular digital platforms. 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, among other things, be strengthened by the development of 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

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 presented below 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.

From 2017-2020, CBS has chosen seven initiatives within the Management Quality Essentials. The initiatives can be found on the next page.

## RESEARCH AND EDUCATION ESSENTIALS 2011-2020

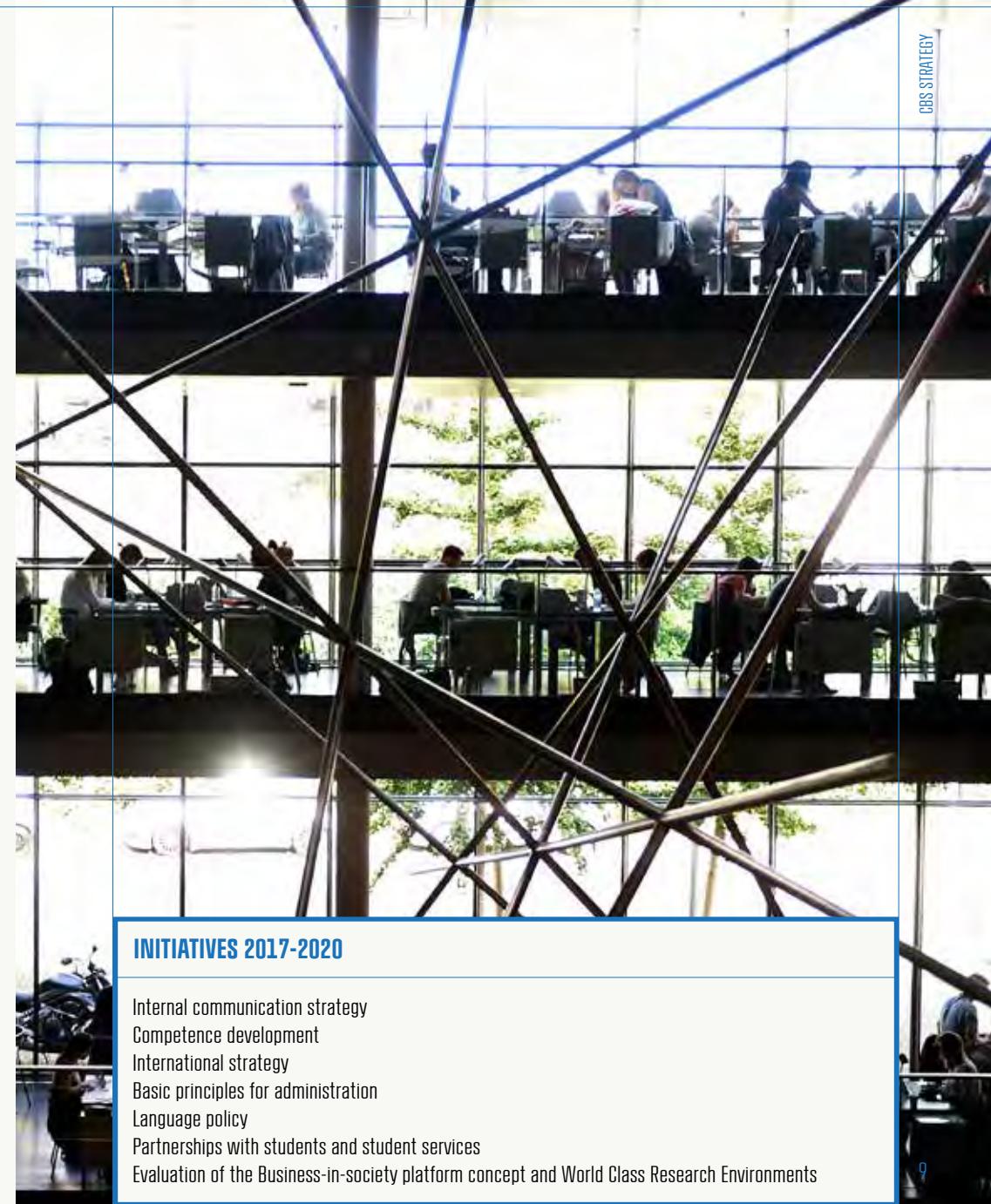
- High-quality research
- High-quality education
- Active dissemination
- Accreditation and ranking

## ORGANISATIONAL AND GOVERNANCE ESSENTIALS 2011-2020

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

## INITIATIVES 2017-2020

- Internal communication strategy
- Competence development
- International strategy
- Basic principles for administration
- Language policy
- Partnerships with students and student services
- Evaluation of the Business-in-society platform concept and World Class Research Environments



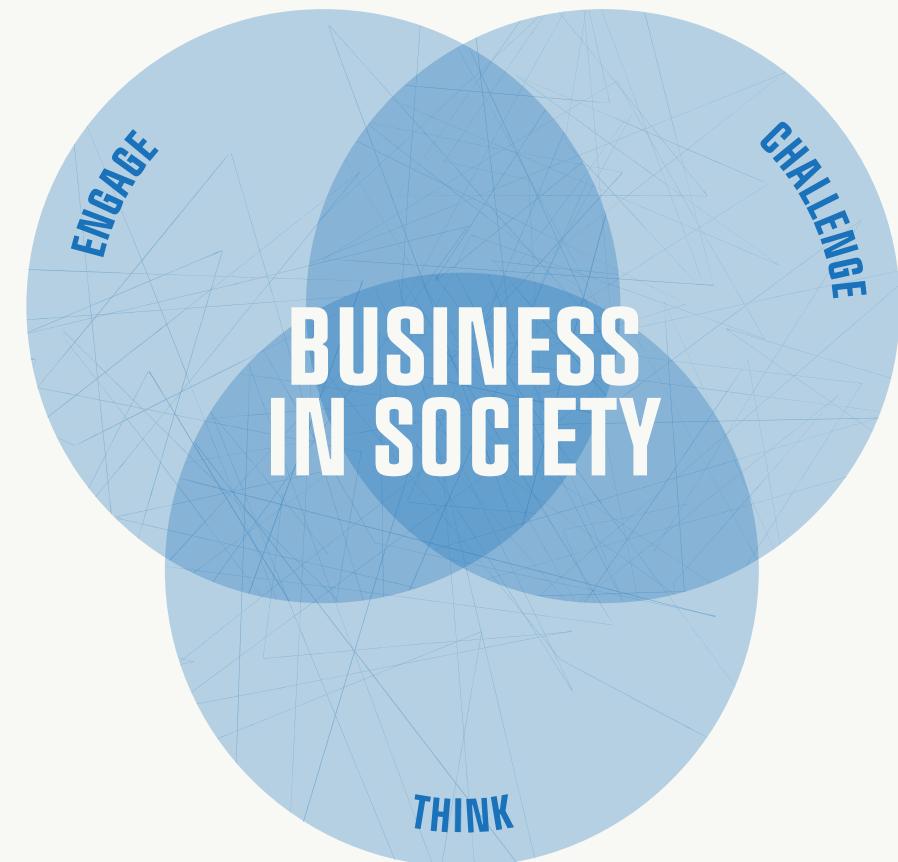
# BUSINESS IN SOCIETY – A WAY OF WORKING

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 understand 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 2017-2020

### TRANSFORMATIONAL INITIATIVES

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

### ADDITIONAL INITIATIVES

#### New initiatives from 2017

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

#### Continued initiatives from 2011

- Business-in-Society (BiS) Platforms
- World Class Research Environments (WCRE)
- Principles of Responsible Management Education
- Campus development

### MANAGEMENT QUALITY ESSENTIALS

- High-quality research
- High-quality education
- Active dissemination
- Accreditation and ranking
- 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
- Campus strategy
- Technology strategy

### POLICIES (The list is not exhaustive)

- Leadership codex
- Development contract 2015-2017
- Student leadership codex

## Status on action plan for “Programme Portfolio”

Objectives and Ambition	Actions and activities since last reporting	Status on action (Outcome)
<b>Life Long Learning</b>		
National Model for life-long learning spearheaded by CBS	internal discussion paper with key questions  topic raised with DI, DE, selected Ordfører, and informally with UFM leadership	
<b>Digital transformation of education</b>		
Strategy for digitally supported teaching in all programmes	Strategy for digitally supported teaching in all programmes	
Inclusion of blended teaching in 80% of courses	Inclusion of blended teaching in 80% of courses	
Yearly up to 15 new digital cases	Yearly up to 15 new digital cases	
<b>Brain Gain</b>		
Employment rates of non-Danes in Denmark to be 10% higher	Senior position created to work with all programmes and Danish business & society  Career activities for international students started (CBS Business)  Reduction of places for international students by 230	
<b>Continuing assessment</b>		
Inclusion of in-term assessment/feedback in all courses	Action plan with various assessment types approved by board and given to programmes  Increase of total programme budgets by up to 5% directed to continuous assessment	



Objectives and Ambition	Actions and activities since last reporting	Status on action (Outcome)
	Experiment started with feedback-instead-of-grades throughout first year of HA PSYK	
<b>More cohort exchange – embedded internationalsation</b>		
Up to 5 additional programmes/lines add international experience every year	INTOFF with new leadership	
50% of UG students are exposed to an academically embedded internationalization	Project plan for AEI developed and presented to all day-time programmes  Increase of Cand Merc budget directed to overseas cohort trips	
<b>Primary Competences</b>		
A definition of a CBS graduates' 21 <sup>st</sup> century capabilities	Cross-disciplinary steering committee for capabilities-project formed	
All programmes to meet the Danish average for graduate employment	International best practices in capabilities collected in desk research	
	Survey designed for capabilities	
	Commitments to capabilities focus groups given by DI, FSR, and others	
	Capabilities project discussed informally with UFM leadership	
	Programmes with below-average employment developed action and budget plan	
<b>Growth for MBA/EMBA/Part-time Master Programmes</b>		

<b>Objectives and Ambition</b>	<b>Actions and activities since last reporting</b>	<b>Status on action (Outcome)</b>
Part-time master programme growth of 4% yearly	New leadership structure identified for part-time master programmes	
MBA programmes to grow by 15% by 2022	Master of Business Development successfully launched	
(G)EMBA programmes to attract 60 students	MBA new Associate Dean	
MBA/EMBA programmes reach top 80 in Financial Times ranking	MBA & EMBA full review and portfolio redesign started	
	Multi-year ranking strategy developed	MBA and EMBA have been admitted for ranking by Financial Times
<b>Revision of HD</b>		
HD programmes to halt shrinkage	HD new Associate Dean	
	HD full review and portfolio redesign started	Changes to new legislation affected by CBS input
<b>Updating af Degree Portfolio</b>		
Establishing a well-structured portfolio of mutually distinct programmes anchored in business	Conversion of all undergraduate programmes into BSc (from BA)	
	Closure of EOK with last intake 2017	
One additional Erhvervskandidat programme	Successful launch of the Digital Management management programme in 2018	
	Successful launch of the Cand Merc Aud erhvervskandidat programme	
	Launch of the E-business erhvervskandidat programmes	

Objectives and Ambition	Actions and activities since last reporting	Status on action (Outcome)
	Request for approval for new Bsc programme 'HA Kultur- og Markedsanalyse'	
<b>Revised advisory boards</b>	Please see document 'status on action plan for collaboration with the business community and society'	
<b>Teachin Entrepreneurship</b>	Please see document 'status on action plan entrepreneurship and Innovation'	
<b>Competences of CBS graduates</b>		

## Status on action plan for “Entrepreneurship & innovation”

Objectives and Ambition	Actions and Activities since last reporting	Status on actions (Outcome)
<b>Teaching Entrepreneurship</b>		
Increase start-ups co-founded by CBS students from 150 to 180 per year	Entrepreneurship line included in International Summer University Programme from 2019	
Develop the mindset of all CBS students and provide them with tools to foster entrepreneurship and innovation	Entrepreneurship minor started in 2018  All programmes to now accept starting up a company as an internship	
<b>Competences of CBS graduates</b>		
Strengthen the position of CSE within E&I at CBS.	Data-tracking the start-ups from CSE. (Academic director of CSE, Toke Reichstein)	
<b>Competences of CBS graduates</b>		
Strengthen the research foundation in E&I at CBS.	A new appointment to the APM Møller Mærsk Chair in Entrepreneurship is expected shortly.	



## Status on Action Plan for “Collaboration with the Business Community and Society as a Whole”

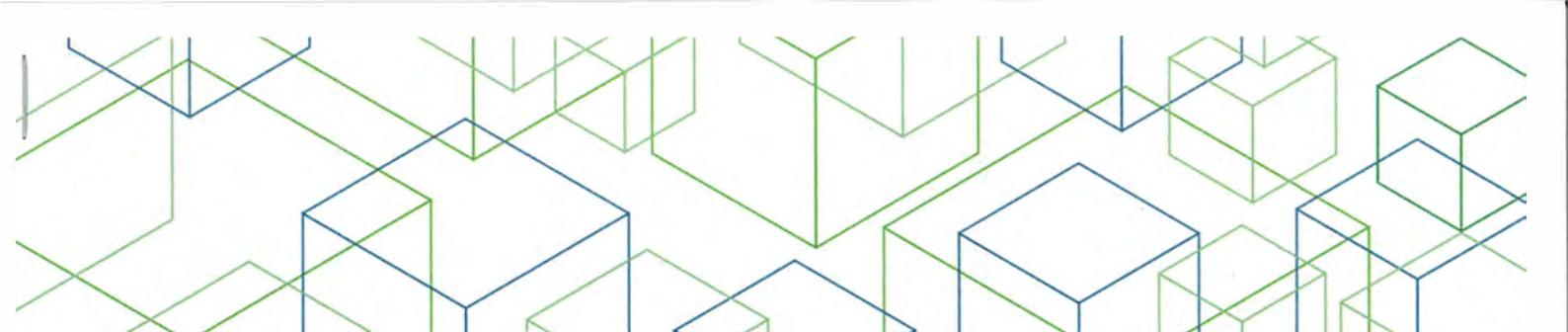
Objective	Ambition	Specific actions and activities	Status on actions and activities, October 2018
<b>I. Education</b>			
Stronger model for business involvement in education innovation.	In the course of the next three years, we want to optimise our use of advisory boards to ensure that the boards create value to both CBS and the business community.	<p>Analysis of existing advisory board practice carried out in Spring 2017.</p> <p>Proposal for new set up of advisory boards at CBS presented and discussed with internal stakeholder in Spring 2018.</p> <p>Plan for implementation to be approved in 2018 and carried out 2019-2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 September 2018 kick-off seminar for all study board members. The seminar was a great success with approximately 85 attendees.</li> <li>• The Study Boards have until 31 October to give feedback on the proposal.</li> <li>• Next step: DIR to approve revised proposal and Academic Council to approve revised proposal at meeting in December 2018.</li> </ul>
Project database	Development of a digital database where projects (master theses and bachelor projects) and internships can be advertised.	<p>The database – launched in 2017 - facilitate businesses and students finding each other, i.e. enabling businesses to post business cases/issues and offer internships to students and enabling students to look for businesses in the same areas.</p> <p>Information about the database must be communicated to course organisers, students, alumni and businesses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currently, 60 projects have been posted by businesses.</li> <li>• Final design and implementation of an expanded system (incl. greater scope, functionality, and higher investment) awaits IT portfolio management approval.</li> </ul>
Teaching cases developed in collaboration with businesses	Development of CBS' ability to bring more current cases into the classroom.	Determining who CBS can best partner up with to prepare more Danish and Nordic cases (the Danish Association of Lawyers and Economists (DJØF), possibly collaboration with other Danish/Nordic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The concept of a CBS Case commitment has been discussed with relevant stakeholders. CBS Business to revise proposal with a distinction between peer reviewed academic cases and mini cases.</li> </ul>

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Status on actions and activities, October 2018
		universities), and develop a central CBS case bank for “mini-cases” (not peer reviewed).	
<b>2. Partnerships and research</b>			
Partner strategy	Developing a strategy that includes customised partnership opportunities with international companies, SMEs, and public organisations.	Preparing a separate strategy and action plan for our formal partnerships in relation to sectors, sizes, scope etc.	Partnership portfolio and collaboration activities focus on industrial diversity, being more inclusive toward SME's and diversified collaboration that goes beyond an offer of employer branding.
New partnership model	Development of our formal partnership model to include more focus on exploring collaboration opportunities between study programmes, research environments and companies.	Develop a more diverse and transparent programme for different levels and types of education and research partnership, e.g. endowed professorships, large and small-scale research, industrial PhDs, student-driven projects.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Today, CBS has 50 partners: 10 corporate partners, 24 collaboration partners, 13 growth partners and 3 network partners. Moving from a total of 32 partners in 2017.</li> <li>Implementation of the new partnership model has specific focus on diversity in partner portfolio, strong and professional relation management and internal anchoring across CBS.</li> </ul>
Faculty engagement with business society	Motivate faculty to engage in partnerships with businesses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Create transparency and clear expectations as well as and incentives and promotion structures to motivate faculty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBS has developed a REEAD format, which identifies a wide set of criteria for members of faculty (job description and transition). This format has been implemented at all departments. It includes aspects concerning dissemination.</li> </ul>

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Status on actions and activities, October 2018
Internal organization of research partnerships	Internal organization and building a smooth administration of partnerships with business society.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Update legal framework and guidelines regarding research partnerships.</li> <li>New vice-dean of research appointed. Will work closely with RSO and departments to strengthen external funding of research projects.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A new framework contract has been set up. It includes aspects concerning outreach and external funding strategies at all departments.</li> <li>All departments have been asked to define a strategy for external funding.</li> <li>RSO is working with the vice dean on an action plan to facilitate stronger support of proposals in line with the new department strategies.</li> <li>Standard contracts to be produced. Legal is coordinating this process.</li> </ul>
<b>3. Relations and co-creation</b>			
CBS Roundtable and CBS Business Connect	To facilitate a platform for exchanging CBS' research with the business community while developing and strengthening the relationship between CBS and strategically important stakeholders from businesses and organisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBS Roundtable: exclusively for a number of strategic partners, CBS researchers, career partners and other important stakeholders. High level networking.</li> <li>CBS Business Connect. One of CBS biggest events. Designed to showcase CBS research and relevance for primarily target groups outside of CBS, such as alumni, partners and citizens but with 20% reserved for students.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBS Roundtable (twice annually): Held in May 2018 with Henry Mintzberg as keynote speaker. Next Roundtable is 28 November 2018. Two Roundtables held in 2017.</li> <li>CBS Business Connect (annual event): CBS Business Connect held 10 October 2018 with amongst other Minister of Science, Technology, Information and Higher Education Tommy Ahlers. 2018: Creating sustainable, digital transformations 2017: Leading entrepreneurship</li> </ul>

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Status on actions and activities, October 2018
Strategic round of visits	Ongoing discussions with relevant businesses and organisations on the opportunities for enhanced collaboration.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Setting up specific plans and targets for the coming round of visits.</li> <li>Ensuring debriefing sessions after each visit with relevant stakeholders at CBS and agreeing on the next steps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 of the largest Danish firms have been visited by Per and Louise in 2017-18.</li> <li>Additionally, Per and Louise have visited Region Zealand as well as other public institutions.</li> <li>More visits to key businesses are being planned for 2018-19</li> </ul>
<b>4. Alumni relations</b>			
Alumni strategy	Strategy which aims to create an alumni culture that alumni and all CBS' employees as well as CBS students know of, have experience with, and can identify with.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategy and action plan focusing on: <ul style="list-style-type: none"> <li>value creation for alumni, alumni involvement and how to strengthen the relationship between CBS and alumni,</li> <li>getting alumni to provide educational and research support and in the long run political and financial support.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementation of strategy has in 2018 focused on increasing alumni involvement. Areas of involvement include: advisory boards, CBS Business Panel, Mentor Programme, rankings, events.</li> <li>International alumni meet ups planned for 2018/19 coordinated with senior managements travel plans.</li> </ul>
Alumni Day	An annual event that supports a culture of lifelong belonging.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annual event for CBS alumni which aims to create a culture of lifelong support and belonging.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Date set for Alumni Day 2019: 23 May 2019. Also held in 2017 and 2018.</li> <li>Call for nominations for Distinguished Alumni Award 2019 in process: CBS' alumni associations, Head of Departments and Academic Council are invited to nominate candidates.</li> </ul>

Objective	Ambition	Specific actions and activities	Status on actions and activities, October 2018
CBS mentor programme	Creating a new extended model for use of mentors (primarily alumni) guiding students.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Group mentoring. CBS hosts training and kick off, while the mentors are responsible for the mentorings sessions typically at own organisation.</li> <li>• 1-on-1 virtual mentor-mentee via Skype.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentor recruitment finalized for 2018/19: 95% alumni, secondly from CBS partner companies. 64 mentors for master students, 25 mentors for bachelor students, 14 1-on-1 Skype mentors located outside Denmark. In 2017/18: 45 mentors, 250 mentees and 2 1-on-1 mentor.</li> <li>• Mentee recruitment finalized for 2018/19: 250 master students, 120 bachelor students, 14 master students for Skype.</li> <li>• Booklet produced by CBS Business for the programme. “Mentoring for the future: Guidelines and inspiration”.</li> </ul>



# Strategisk rammekontrakt 2018-2021

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



Frederiksberg, 1. juni 2018

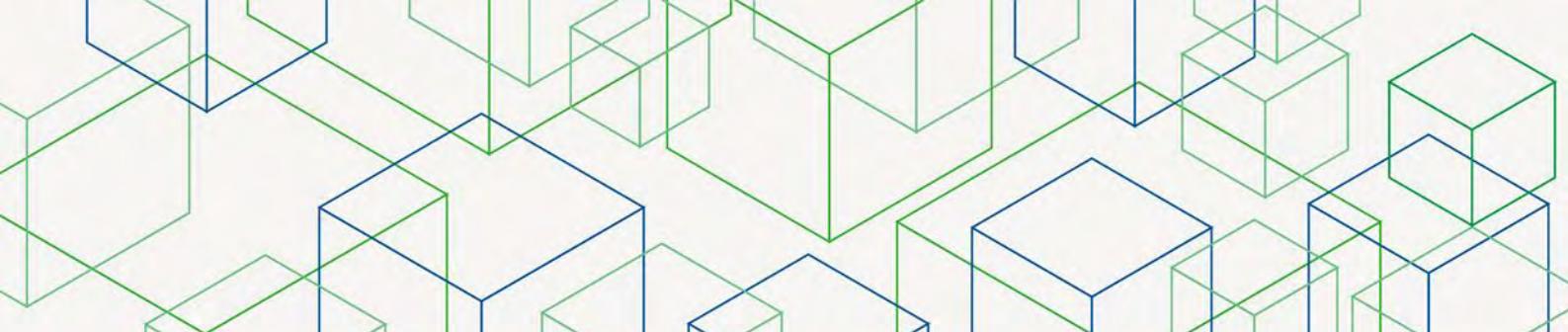


Bestyrelsesformand Karsten Dybvad

København den 3. juli 2018



Uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers



# Strategisk rammekontrakt

## 2018-2021

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

---

### Status og varighed

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

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

### Afrapportering og opfølgning på målopfyldeelse

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

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

---

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

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

## Strategiske mål i rammekontrakten

CBS er i dag et internationalt højt anerkendt universitet og CBS' forskere leverer forskning og forskningsbaseret uddannelse af høj kvalitet til især det danske erhvervsliv og den offentlige sektor. CBS har opnået de mest krævende og relevante internationale akkrediteringer, som afspejler CBS' store indsats og ambitiøse mål inden for forskning og uddannelse<sup>1</sup>. Samtidig er CBS højt placeret i internationale rankings<sup>2</sup>. CBS' fundament er derfor stærkt og et godt udgangspunkt for CBS' ambitioner de kommende år.

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

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

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

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

---

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

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

---

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

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

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

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

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

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

1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning.
2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning
3. CBS vil øge de studerendes læringsudbytte.
4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer.
5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund.

## Strategisk mål 1

### CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. CBS vil have et stærk fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. CBS vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle

institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.

### **Motivation og ambition for målet**

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

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

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

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

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

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

---

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

### **Grundlag for vurdering af målopfyldelse**

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

#### **Udvikling af CBS' forskningsorganisation**

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

#### **Publicering i AJG og BFI**

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

#### **CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer**

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

### **Strategisk mål 2**

#### **CBS vil øge relevansen af CBS' forskning**

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk prioriterede midler fra eksterne kilder. CBS vil med udgangspunkt i CBS' forskningsstrategi og en fokuseret administrativ support koncentrere indsatsen omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler, som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager med ny relevant viden til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt.

### **Motivation og ambition for målet**

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

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

---

faglige felt, herunder også med fokus i handleplanerne på, at aktiviteter og hjemtag i højere grad understøtter CBS' overordnede strategi.

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

### **Grundlag for vurdering af målopfyldelse**

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

Udvikling i tiltrækningen af strategisk prioriterede midler

- Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (9,8 mio. kr. i 2016 & 52,8 mio. kr. i 2017; CBS Navision).
- Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (121,9 mio. kr., 2017; CBS Navision).
- Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering (Baseline etableres i 2019).

### **Strategisk mål 3**

#### **CBS vil øge de studerendes læringsudbytte**

CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil CBS gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.

### **Motivation og ambition for målet**

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

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

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

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

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

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

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

### **Grundlag for vurdering af målopfyldelse**

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

Udvikling af blended learning i undervisningen

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

#### Fokus på feedback

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

#### De studerendes angivelse af studieintensitet

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

### **Strategisk mål 4**

#### **CBS vil give de studerende relevante kompetencer**

CBS vil nå målet ved dels at udvikle og implementere en kompetenceramme for **CBS'** uddannelser. Med kompetenceramme forstås et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. **CBS vil dels øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsestilbud inden for HD og Master og erhvervkandidatuddannelser.**

#### **Motivation og ambition for målet**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Grundlag for vurdering af målopfyldelse**

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

Dimittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet

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

Erhvervkandidatuddannelser

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

Fleksibel leverance af forløb inden for HD og Master

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

### **Strategisk mål 5**

#### **CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund**

CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. CBS vil styrke den studenterrettede indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CBS vil som en tredje indsats styrke **CBS'** partnerskabsmodel gennem en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlig organisationer om forskning og uddannelse.

#### **Motivation og ambition for målet**

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

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

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

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

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

---

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

### **Grundlag for vurdering af målopfyldelse**

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

Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører

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

### **CSE's uddannelsesprogram**

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

### **Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel**

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

# Handlingsplan strategisk rammekontrakt

## Strategisk mål 1

### CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

*CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærk fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.*

#### Aktiviteter i 2018:

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

## Strategisk mål 2

### CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

*CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.*

#### Aktiviteter i 2018:

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

## Strategisk mål 3

### CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

*CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitios indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.*

#### Aktiviteter i 2018:

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

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

## Strategisk mål 4

### CBS vil give de studerende relevante kompetencer

*CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelses tilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.*

### Aktiviteter i 2018:

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

## Strategisk mål 5

### CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

*CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomheds side og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlig organisationer om forskning og uddannelse.*

### Aktiviteter i 2018:

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

## Status på strategisk rammekontrakt

Intern status den 8/11-2018 til bestyrelsens seminar

Mål	1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning	Status	Bemærkninger (beskrivelse af evt. afvigelser)
	CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærk fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.	●	
Grundlag for målopfyldelse	<b>Udvikling af CBS' forskningsorganisation</b> Antal ansøgninger, shortlistede ansøgere, shortlistede kvalificerede ansøgere, nyrekrutterede videnskabelige medarbejdere og bestand (fra ansøgningsproces fra 2017) (434 ansøgninger, 204 shortlistede ansøgere, 171 shortlistede kvalificerede og 57 nyrekrutterede gennem shortlisting og samlet bestand 433 (årværk), 2017; HR data, CBS & UFM's Forskerrekutteringsstatistik, SLS)  <b>Ph.d. bestanden i antal personer (192, 2017; Ph.d. Planner, CBS).</b> <b>Publicering i AJG og BFI</b> Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 og 4* på AJG-listen (58 artikler, 2017; Pure). Antal BFI-point per VIP-årværk (3,6, Opgjort i 2017 for BFI analyseår 2016; UFM og SLS). <b>CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer</b> Andel af publikationer som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier (Baseline udvikles i 2018/2019; Pure)		Opgørelse leveres i forbindelse med afgang i Årsrapporten 2018
Handlingsplan 2018	Formulering af publiceringsstrategier på CBS' institutter indledes (fortsætter 2019) Udvikling af rapporteringsmodel til brug for opfølgning på kommende publiceringsstrategier  Redegørelse for VIP rekruttering, der drøftes i relevante organer i organisationen med henblik på at styrke bestand og rekruttering	● ● ●	Opgørelse leveres i forbindelse med afgang i Årsrapporten 2018 Opgørelse leveres i forbindelse med afgang i Årsrapporten 2018 Opgørelse leveres i forbindelse med afgang i Årsrapporten 2018 Opgørelse leveres i forbindelse med afgang i Årsrapporten 2019  Handleplan udarbejdet - arbejde iværksat på institutterne Handleplan udarbejdet - arbejde iværksat på institutterne Møde afholdt med repræsentanter fra institutlederkredsen vedr. revision af rapport om rekruttering
	Tast 1. Alt går efter planen Tast 2. Tidsplanen eller målet har ændret sig, men arbejdet er i gang Tast 3. Målet er ikke opfyldt. Målet kan ikke opfylde.		

## Status på strategisk rammekontrakt

Intern status den 8/11-2018 til bestyrelsens seminar

2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning		Status	Bemærkninger (beskrivelse af evt. afgigelser)
Mål			
	<p><b>2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning</b></p> <p>CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.</p>	●	
Grundlag for målopfyldeelse	<p><b>Udvikling i tiltrakningen af strategisk prioriterede midler</b></p> <p>Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer(9,8 mio. kr. i 2016 &amp; 52,8 mio. kr. i 2017; CBS Navision).</p> <p>Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (121,9 mio. kr., 2017; CBS Navision). Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering (Baseline etableres i 2019).</p>		<p>Opgørelse leveres i forbindelse med afgørelse i Årsrapporten 2018</p> <p>Opgørelse leveres i forbindelse med afgørelse i Årsrapporten 2018</p> <p>Opgørelse leveres i forbindelse med afgørelse i Årsrapporten 2019</p>
Handlingsplan 2018	<p>Handlingsplan for forskningsstrategiske fokusområder i forbindelse med ekstern finansiering igangsættes på alle institutter</p> <p>Udvikling af rapportering af ansøgningsaktivitet inden for de forskningsstrategiske fokusområder</p>	● ●	<p>Handleplan udarbejdet - arbejde iværksat på institutterne</p> <p>Handleplan udarbejdet - arbejde iværksat på institutterne</p>
<p>● Tast 1. Alt går efter planen</p> <p>● Tast 2. Tidsplanen eller målet har ændret sig, men arbejdet er i gang</p> <p>● Tast 3. Målet er ikke opfyldt. Målet kan ikke opfylDES.</p>			

## Status på strategisk rammekontrakt

Intern status den 8/11-2018 til bestyrelsens seminar

Mål	3. CBS vil øge studerendes læringsudbytte	Status	Bemærkninger (beskrivelse af evt. afvigelser)
Grundlag for målopfylde	Udvikling af blended learning i undervisningen Antal kurser, hvor der anvendes blended learning (Baseline etableres 2019; CBS' kursuskatalog). Antal deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering (332 deltagere, 2017, CBS Teaching & Learning).		Baseline etableres i 2019 Opgørelse leveres i forbindelse med afrapportering i Årsrapporten 2018
Handlingsplan 2018	Fokus på feedback Studerendes vurdering af feedback: "Jeg oplevede, at der var feedback elementer integreret i undervisningen" (3,55 i gennemsnit, 2017 (efterår 2017) på skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst; CBS kursusevaluering, der gennemføres efter endt undervisningsforløb, opgøres pr. studieår). Antal kurser med aktiverende undervisningsformer (obligatoriske godkendelsesopgaver, aktiv undervisningsdeltagelse (som ny prøveform) o.lign.). (Baseline etableres 2018, CBS' Kursuskatalog).		Opgørelse leveres i forbindelse med afrapportering i Årsrapporten 2018
	De studerendes angivelse af studieintensitet Måling af de studerendes vurdering af tidsforbrug på undervisning og forberedelse (Baseline foreligger i 2018; Spørgeskemaundersøgelse indsamlet til Uddannelseszoom, UFM).		Baseline etableres i forbindelse med afrapportering i Årsrapporten 2018
	Strategiarbejde for alle uddannelser for implementering af blended learning indledes. Strategiarbejdet omfatter både den strategiske retning og udvikling for de enkelte uddannelser samt handlingsplaner (fortsætter i 2019) Udvikling af plan for kompetenceudvikling af underviser (fortsætter i 2019) Opfølgning på pilotprojekt om feedback – evaluering, læringspunkter og næste skridt. Herunder arbejde med at præcisere fokus på den løbende vurdering af læring Pilotprojekt om karakterfrit 1. år og aktiverende undervisning på HA (psyk). Projektet har blandt andet fokus på læringsunderstøttende eksamensformer med henblik på øget studieintensitet i løbet af semesteret	● ● ● ●	Der er udarbejdet en generel strategi for blended learning og der er skitseret en model for implementering. Som led i denne implementering skal alle uddannelser udarbejde handlingsplaner i 18/19. Dette arbejde er endnu ikke igangsat, men forventes påbegyndt i efteråret. Pilotprojektet er afsluttet og evalueret, med positive og negative læringspunkter. Dette har dannet grundlag for dialog med interesserter og derefter en handlingsplan for generel udbredelse på CBS med øget fokus på løbende og formativ feedback (continuous assessment). Projektet er igangsat som planlagt og har allerede ført til en række pædagogiske nyskabelser. Visse administrative hindringer er ikke simple at løse, men det arbejdes der på.

- Tast 1. Alt går efter planen
- Tast 2. Tidsplanen eller målet har ændret sig, men arbejdet er i gang
- Tast 3. Målet er ikke opfyldt. Målet kan ikke opfyldes.

## Status på strategisk rammekontrakt

Intern status den 8/11-2018 til bestyrelsens seminar

Mål	4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer	Status	Bemærkninger (beskrivelse af evt. afvigelser)
Mål	CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervskønomske kompetencer, som alle CBS-dimittenter skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsestilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.	●	
Grundlag for målopfyldelse	<b>Dimittenter med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet</b> Ledighed for CBS' dimittenter. (7,1 % for CBS og 10,6% for alle universiteter, 2014, UFM's nøgletal for ledighed 4.-7. kvartal).		Opgørelse leveres i forbindelse med afgangsrapportering i Årsrapporten 2018
	<b>Erhvervskandidatuddannelser</b> Aktivitet (STÅ) på erhvervskandidatuddannelser. (Baseline etableres i 2018/2019-STADS).		Baseline etableres i forbindelse med afgangsrapportering i Årsrapporten 2019
	<b>Fleksibel leverance af forløb inden for HD og Master</b> Aktivitet (årselever) på Master of Business Development (MBD) og fleksible HD uddannelser. (Baseline etableres i 2018 (MBD) og 2020 (HD), CBS Navision).		Baseline etableres i forbindelse med afgangsrapportering i Årsrapporten 2018 og 2020
Handlingplan 2018	Der nedsættes en styregruppe, som iværksætter en bred survey angående efterspurgt kompetencer Indførsel af erhvervskandidat på tre uddannelser/linjer: Ansøgning (hos UFM) om godkendelse af tre uddannelser  Udbud på to uddannelser (yderligere udbud i 2019) Udbud og gennemførelse af fleksibel master rettet mod det private arbejdsmarkedet  Bidrag til arbejdet med godkendelse af rammer for udbud af fleksibel HD	● ● ● ●	Styregruppen er nedsat og har holdt en række møder. Der er udarbejdet forslag til proces og survey Erhvervskandidat er ansøgt og godkendt på tre linjer i en meget koncentreret ansøgningsproces. Erhvervskandidat er udbudt på hhv Cand.merc.aud og e-business. Udbuddet gennemføres begge steder. Søgningen har været stor på CMA, men ikke tilfredsstillende på e-business. Markedsføringsperioden var meget kort, så vi forventer, at erfaringerne kan bruges til en bedre søgning næste gang.  MBD er godkendt og udbudt for første gang med et positivt resultat. Der har været god deltagervej interesse og der udbydes en bred vifte af fag. Der arbejdes nu videre med henblik på vækst ligesom det skal sikres at det administrative apparat omkring uddannelsen fungerer. Første skridt er opnået, idet der med tilslutning fra alle HD institutioner er godkendt en ny bekendtgørelse for HD. Beendtgørelsen imødekommer mange af de ønsker CBS har for at kunne udvikle en mere fleksibel og moderne HD uddannelse. Næste skridt bliver at udfylde disse rammer så det både er effektivt og er attraktivt på markedet.

- Tast 1. Alt går efter planen
- Tast 2. Tidspplanen eller målet har ændret sig, men arbejdet er i gang
- Tast 3. Målet er ikke opfyldt. Målet kan ikke opfylde.

## Status på strategisk rammekontrakt

Intern status den 8/11-2018 til bestyrelsens seminar

Mål	5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund	Status	Bemærkninger (beskrivelse af evt. afvigelser)
Grundlag for mål opfyldelse	Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører  Antal forskningssamarbejder med eksterne aktører på eksternt finansierede projekter (75 projekter, 2017, Pure og CBS Navision).  CSE's uddannelsesprogram Videnopbygning med henblik på at udvikle kvaliteten i CSE's uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed (kvalitativ opfølgning fra 2019 med inddragelse af deltagerne i uddannelsesforløbet).  Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel Antal formelle partnerskaber igennem CBS Erhverv (32 partnerskaber, 2017; CBS Erhverv).		
Handlingsplan 2018	Opbygning af videngrundlag om CSE's uddannelsesforløb  Optimering af aftagerpaneler  Dialogbesøg hos aftagere om fremtidens kompetencer  Implementering af ny partnerskabsmodel Særlig indsats for SMV'er og offentlige organisationer  Udvikling af nye formater til videndeling og co-creation, fx CBS Roundtable og CBS Connect		Opgørelse leveres i forbindelse med afgangsrapportering i Årsrapporten 2018  Opgørelse leveres i forbindelse med afgangsrapportering i Årsrapporten 2019  Antallet af partnere pr. 1. september 2018 er 50. Opgørelse leveres i forbindelse med afgangsrapportering i Årsrapporten 2018 Academic director for CSE Toke Reichstein undersøger, sammen med en ph.d.-studerende, deltagerne fra CSE og hvordan det går dem Der er igangsat et projekt til styrkelse af aftagerpaneler, bedre organisering, bedre betjening og bedre indhold. Første fase. Form af kortlægning er gennemført. I forbindelse med planen for afklaring af fremtidens kompetencebehov inddrages aftagere på forskellig måde. Undersøgelsen er planlagt men endnu ikke gennemført Vi har pt. 50 partnere: Corporate partnership (10), Collaboration partnership (25), Growth partnership (12), Network partnership (3). Kommunikationen mellem CBS og partnerne forløber som planlagt. Vi tager dog ikke flere partnere ind i år, da vi gerne pleje de eksisterende partnerskaber, før vi udvider kredsen yderligere. 14 af vores partnere er SMV'er, og her opdyrker vi pt. nye samarbejdsaktiviteter. Vi Samarbejder fortsat med CA, DJØF og Akademikerne. CBS Roundtable gennemføres for anden gang i år den 28. november. Programmet er på plads, og igen har vi oplægsholder fra udlandet. CBS Business Connect blev gennemført den 10. oktober med ca. 400 deltagere.

● Tast 1. Alt går efter planen

○ Tast 2. Tidspolan eller målet har ændret sig, men arbejdet er i gang

■ Tast 3. Målet er ikke opfyldt. Målet kan ikke opfylde.

## 2. ONBOARDING NY REKTOR, OPLÆG MADS KROGSGAARD THOMSEN, FORMAND FOR KU'S BESTYRELSE

Bestyrelsen udtrykte på sit seneste møde ønske om, at et tema på seminaret kunne være: hvordan bestyrelsen kan støtte op om en ny rektor?

På den baggrund har formandsskabet inviteret formand for KU's bestyrelse, Mads Krogsgaard Thomsen, til at holde et oplæg om KUs erfaringer fra deres rektorskifte i 2017. KUs nuværende rektor, Henrik Wegener, tiltrådte sin stilling 1. marts 2017.

Der vil være mulighed for at stille spørgsmål efter oplægget.

Ingen bilag.

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018

### 3. STUDENTERREDEGØRELSE

Det er blevet institutionaliseret gennem årene, at bestyrelsen årligt modtager en:

- Redegørelse fra Akademisk Råd
- Forskningsredegørelse
- Uddannelsesredegørelse
- Ligestillingsredegørelse

Det blev derfor i 2017 besluttet, at introducere en årlig studenterredegørelse præsenteret ved de studerendes medlemmer af bestyrelsen. Ved seminaret i 2017 præsenterede Kristian Mols Rasmussen og Ida Boe den første studenterredegørelse til bestyrelsen.

Der er stor metodefrihed i forhold til de årlige redegørelse, og de studerende har valgt en præsentation på dagen som ikke udsendes på forhånd, det er således ukendt hvad Ida og Thomas vil præsentere – men grundtanken er – som med de øvrige redegørelser – at invitere til dialog.

Ida og Thomas vil præsentere redegørelsen og herefter invitere til dialog.

Bilag:

Ingen bilag

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018

## 4. BESTYRELSESMØDE

### 1) Godkendelse af referat af bestyrelsesmøde 11. september 2018

Det indstilles, at bestyrelsen underskriver referatet og det offentliggøres i sin fulde form, dvs. inklusive referatet af bestyrelsens egen tid.

#### Bilag:

4.1 Referat CBS bestyrelsesmøde 11. september 2018

### 2) CBS' økonomi: Skitsebudget 2019 inkl. flerårsbudget 2020-2022

Direktionen fremlægger skitsebudget for 2019 og flerårsbudget 2020-2022.

Formålet med punktet er, at:

- Bestyrelsen tiltræder grundlaget for budget 2019. Bestyrelsen vil få fremlagt detailbudget for 2019 til godkendelse på bestyrelsens møde i december.
- Bestyrelsen drøfter de økonomiske rammer for CBS i et 4-årigt perspektiv.

Det indstilles, at bestyrelsen godkender skitsebudgettet som en ramme for det videre arbejde med budget 2019.

#### Bilag:

4.2 2019 draft budget and budget estimate for 2020-2022

### 3) Opsamling på udmeldingen vedr. samarbejde med Danske Bank

Formålet med punktet er at samle op på CBS' udmelding vedr. samarbejde med Danske Bank.

Ingen bilag.

### 4) CBS og CBS Executive

Formålet med punktet er at orientere bestyrelsen om samarbejdet med CBS Executive.

Bilag eftersendes.

### 5) Årsrapport 2018: Disposition og emner for årsrapport

Bestyrelsen har udtrykt ønske om at blive inddraget i processen for udarbejdelse af årsrapporten på et tidligere tidspunkt end hidtil. I bilag er vedlagt et udkast til en disposition for CBS' årsrapport 2018. Det indstilles, at bestyrelsen kommenterer på de udvalgte emner og justerer disse, hvor det findes hensigtsmæssigt. Bestyrelsen vil den 8. februar 2019 modtage første udkast på en færdig årsrapport til skriftlig kommentering. Årsrapporten skal godkendes på bestyrelsesmødet den 11. marts.

#### Bilag:

4.4: Disposition for årsrapport 2018

### 6) Status vedr. reduktion af internationale studerende

Formålet med punktet er at orientere bestyrelsen om, hvorledes reduktionen af ikke-nordiske studerene ser ud til at lande. Som bilag er vedlagt den plan som CBS har indsendt til ministeriet – i overensstemmelse med bestyrelsens anbefalinger fra drøftelsen på bestyrelsesmødet d. 11. september. Det forventes, at der inden bestyrelsesseminaret vil være afholdt møde med ministeriet om planen. Uddannelsesdekanen kan mundtligt orientere fra mødet.

#### Bilag:

4.5 Redegørelse for reduktion af ikke-nordiske studerende på cbs i 2019 samt forslag til indsats for at fastholde udenlandske kandidater

### 7) Evt.

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Speciaalkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

## **REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 11. SEPTEMBER 2018**

Tilstede: Formand Karsten Dybvad, næstformand Michael Rasmussen, Ida Boe, Arvid Hallén, Alfred Josefson, David Lando, Thomas Skinnerup Philipsen og Jakob Ravn.

Afbud: Mette Morsing.

Direktionen: Rektor Per Holten-Andersen, forskningsdekan Søren Hvidkjær, uddannelsesdekan Gregor Halff, universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

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

Side 1 / 9

### **1. Godkendelse af dagsorden og referater – beslutning**

#### **a. Godkendelse af dagsorden**

Bestyrelsen godkendte dagsordenen.

#### **b. Godkendelse af referat**

Bestyrelsen godkendte referatet fra bestyrelsesmødet d. 1. juni 2018 og underskrev det på mødet.

### **2. CBS' økonomi – beslutning**

Universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen præsenterede budgetopfølgningen efter andet kvartal 2018, der ikke udviste de store ændringer ift. seneste budgetopfølgning og resultatprognose. I prognosen forventes et overskud på 6 mio. kr., hvor der ved seneste budgetopfølgning blev forventet et overskud på 4 mio. kr. Ændringen dækker over et fald i omkostninger på i alt 6 mio. kr. og et fald i indtægterne på 4 mio. kr.

Universitetsdirektøren pegede på de usikkerheder, der er ved resultatprognosen, blandt andet er færdiggørelses- og fremdriftsbonusen ikke fastlagt endnu. Denne afhænger ikke alene af vores egen performance, men også af de øvrige universiteters. Ligeledes kan den endelige STÅ produktion lande anerledes end prognosen.



Regeringen har offentliggjort sit forslag til finanslov for 2019. Forslaget rummer følgende forslag til væsentlige bevilingsændringer for CBS:

- Ekstra 41 mio. kr. årligt i perioden 2019-2021 i basismidler til forskning, som sammen med en videreførelse af + 55 mio. kr. fra finanslov 2018 i 2021 betyder, at CBS har en treårig budgetsikkerhed (2019-2021) i basismidlerne, som er ca. 100 mio. kr. højere årligt i forhold til 2017-niveauet – såfremt regeringens forslag vedtages uændret.
- Forslaget indeholder desværre ikke en videreførelse af takst 1-forhøjelsen på 5.000 kr., udover 2019, hvilket kan betyde en bevilingsnedgang på ca. 50 mio. kr. årligt fra 2020. Det følger af uddannelsesbevilingsreformen fra 2017, at taksterne og uddannelsernes takstindplaceringer skal revideres og dette er formentlig årsagen til at forhøjelsen ikke er videreført (der skal findes et permanent niveau for takst 1 fra 2020).

Med finansloven 2019 vil den nye bevilingsreform på uddannelsesområdet blive implementeret og den medfører et løft på ca. 8 mio. kr. i 2019 i uddannelsesbevillingen til CBS. De 8 mio. kr. stammer fra ”Kvalitetspuljen”. Kvalitetspuljen består af de midler, som ikke fordeles til universiteterne via de 2 performance-indikatorer (gennemførselstid samt dimittendbeskæftigelse) i det omfang universiteterne ikke når deres mål. I 2019 (og 2020) fordeles kvalitetspuljen på baggrund af STÅ. Midlerne fra kvalitetspuljen skal anvendes til feedback og/eller anvendelse af teknologi i undervisningen.

Bestyrelsen fandt det vigtigt, at CBS kan vise omverdenen og bevillingsgiver, hvorledes løftet i basisforskningsmidler vil blive omsat i bedre uddannelses- og forskningskvalitet til gavn for samfundet. Elementer af en sådan fortælling kan – i overensstemmelse med de budskaber CBS har fremført for at få hævet vores basisforskningsbevilling – være: bedre sikkerhed for at vi kan leve op til diverse akkrediteringsinstitutioners krav/standarder, bedre forskningsunderstøttelse gennem udvidelse af forskningsbasen (flere forskere pr studerende), bedre undervisningskvalitet gennem mere feedback, mere blended learning og mindre holdstørrelser.

Universitetsdirektøren henledte opmærksomheden på flerårsbudgettet, der var opdateret med to indtægtsscenarier baseret på finanslovsforslaget; et scenarie med fortsat takst-1-forhøjelse og et scenarie uden. Det er dog alene indkomstbudgettet, der er opdateret på nuværende tidspunkt. I begge scenarier ligger CBS på over minimumsniveauet for egenkapital i alle budgetoverslagsår, og der er dermed rum til at øge rekrutteringen af videnskabeligt personale. Direktionen vil vende tilbage med et forslag til rekrutteringstakten i denne i forbindelse ved fremlæggelsen af skitsebudgettet på næste bestyrelsesmøde.

Afslutningsvis henledte universitetsdirektøren opmærksomheden på direktionens forslag om at revurdere de umiddelbare interne sparekrav som følge af TAP-dimensioneringen. Direktionens plan ved bestyrelsesmødet i juni var, at TAP-lønbudgettet frem mod 2022 skulle reduceres med 20 mio.

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 2 / 9

kr. med henblik på at forbedre undervisningskvaliteten gennem øget rekruttering af videnskabeligt personale.

Hen over sommeren har direktionen gennemført en analyse af mulige sparescenarier. Direktionen har fokuseret på at finde flest mulige besparelser via effektiviseringer, altså hvor vi kan holde det nuværende serviceniveau med færre midler. Her vil CBS kunne spare ca. 14 mio. kr. Vi har desuden identificeret en række områder, hvor vi ville kunne reducere service og omkostninger for at komme det sidste stykke af vejen mod de 20 mio. kr. Men med udsigten til en positiv udvikling i egenkapitalen med finanslovsforslaget, og henset til, at servicereduktionerne ville ramme kerneproduktionen, anbefaler direktionen, at servicereduktioner for indeværende sættes i bero, således at direktionen i første omgang alene gennemfører effektiviseringerne. Dog gennemføres der i efteråret en analyse af muligheder for at tilpasse Communications og CBS Erhvervs på Rektors område yderligere.

Bestyrelsen havde forståelse for direktionens forslag, men pointerede at yderligere besparelser gennem servicereduktioner ikke permanent var taget af bordet. Implementering af yderligere besparelser på TAP-lønbudgettet vil afhænge af udviklingen i TAP-lønbudgettet frem mod 2022.

Bestyrelsen spurte ligeledes til, hvorfor to administrative enheder var udtaget til yderlige analyse med henblik på identifikation af yderligere besparelser gennem potentielle synergier. Direktionen svarede, at på baggrund af sommerens foranalyse er det direktionens forventning, at der ville kunne opnås besparelser i de afdelinger uden at det går væsentligt ud over kerneforretningen.

Bestyrelsen godkendte budgetopdateringen og ændringen af TAP-dimensioneringen.

### 3. Uddannelse – drøftelse

Bestyrelsesformanden indledte drøftelsen med at minde bestyrelsen om, at blev aftalt på sidste bestyrelsesmøde at udskyde punktet om feedback for at give tid til en god drøftelse, og samtidig slå punktet sammen med mere overordnede betragtninger om prioriteter og målsætninger for uddannelsesområdet.

#### a. Focus, plans and outcomes for the education area

Uddannelsesdekan Gregor Halff indledte sin præsentation med at forklare, at indholdet er udkommet af de samtaler han har haft med interne interesserter på CBS gennem de seneste måneder. Gennem samtalerne blev uddannelsesdekanen opmærksom på CBS' eksisterende styrke på uddannelsesområdet, men fik ikke svar på hvem, hvad og hvor CBS ønsker at være om 10 år. Det er derfor direktionens konklusion, at der er behov for et nyt og styrket fokus på områder, der skal styrkes og sættes ambitioner for i et længere perspektiv.

Direktionens fokusområder vil fremover være på:

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 3 / 9

- Aftagerpaneler/advisory boards
- Alumni
- Undervisning og læring
- Internationalisering
- ”Capabilities”

For hvert – og på tværs – af disse fokusområder skal der udarbejdes planer for udvikling og tiltag på området. Dette arbejde er i gang, og der er allerede udviklet planer for en del områder som er genstand for drøftelse og videreudvikling i organisationen.

Fokusområderne og planerne skal i sidste ende medvirke til at understøtte direktionens konkrete og målsatte ambitioner indenfor 5 områder på uddannelsesområdet, er skal styrke . Disse områder er:

- De studerende læring
- Omdømme og capabilities for CBS’ kandidater/dimittender og uddannelser
- Udvikling af CBS’ betalingsuddannelser og efteruddannelse
- Internationalisering

Bestyrelsen drøftede herefter ambitionerne med direktionen.

Gennemgående for bestyrelsens kommentarer var at fokus og ambitioner var velvalgte og relevante i forhold til tendenser i samfundet og uddannelsesverdenen, men også meget ambitiøse og omfattende. Derfor spurgte bestyrelsen blandt andet til om det var realistisk at indfri alle ambitioner, og hvad det vil kræve af investeringer og ressourcer?

Hertil svarede direktionen, at det er muligt at ikke alle mål vil blive indfriet, men ambitionen er at prøve. Nogle mål kan opnås ved ændret adfærd andre vil kræve investeringer og ressourcer. Den knappe ressource er dog VIP’ernes tid og dermed deres mulighed for at investere tid og engagere sig i forandringer. Derfor vil der behov for at se nærmere på incitamenter og meritering, men det vil også blive nødvendigt, at standardisere noget undervisning for at frigøre tid og ressourcer til udvikling. Dette er direktionen i gang med at se nærmere på og vil vende tilbage til bestyrelsen, når der foreligger et mere konkret grundlag, samt overblik over nødvendige investeringer og ressourcer for at indfri ambitionerne.

Bestyrelsen havde også et par rådgivende opmærksomhedspunkter til direktionens videre arbejde, herunder:

- Det blev fremført fra studenterside, at man skal passe på med at styre for hårdt efter beskæftigelse som mål for kvalitet i uddannelserne – kvalitet rummer andet end employability.
- Pas på med at styre for hårdt efter blended learning som mål. Fokus må være på blended learning som middel til bedre kvalitet.
- Pas på med at bruge alle kræfter på vækst i betalingsuddannelserne - markedet for efteruddannelse har en cyklisk karakter, og vi kan derfor ikke påvirke alle elementer af efterspørgslen til disse uddannelser.

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 4 / 9

- Der vil blive behov for erfaringssudveksling og træning/efteruddannelse på alle niveauer af karrierestigen ift. at omfavne nye måder at undervise på. Her kunne en større grad af peer-to-peer erfaringssudveksling og evaluering af undervisning være en vej at gå.

Afslutningsvis konkluderede formanden, at der var fuld opbakning fra bestyrelsen til direktionens fokus, ambitioner og mål for uddannelsesområdet.

#### *b. Feedback/continued assesment*

Uddannelsesdekanen præsenterede direktionens planer for at indføre mere feedback/continued assesment i undervisningen på CBS. Planerne bygger på erfaringer fra et pilotprojekt og anbefaler 6 metoder til øge de studerendes kontinuerlige læringsrum gennem et kursusforløb. Det vil herefter være op til studienævnene at implementere mindst én af metoderne i uddannelsernes enkelte fag frem mod 2021.

Efter korte kommentarer fra bestyrelsen konstaterede formanden, at der var fuld opbakning til planerne fra bestyrelsen, samt forståelse for at planerne kan betyde et øget ressourcetræk.

## **4. Det politiske landskab – orientering/drøftelse**

### *a. Reduktion af internationale studerende*

Uddannelsesdekanen indledte punktet med at fortælle at ministeren har pålagt CBS at aflevere en plan for, hvorledes vi vil reducere antallet af engelsksprogede studerende med 260 personer ved optaget i 2019.

Uddannelsesdekanen henledte herefter opmærksomheden på det eftersendte materiale, der opstiller tre scenarier for, hvorledes reduktionen kan opnås. Ved alle tre scenarier vil det samlede optage på kandidatuddannelserne reduceres væsentligt mere end 260 personer, da CBS ikke kan diskriminere i optaget på baggrund af nationalitet. Danske og øvrige nordiske studerende uden retskrav vil derfor få sværere ved at opnå optagelse på CBS. For ikke at skade CBS' indtægtsgrundlag opererer alle scenarier med, at reduktionen på kandidatuddannelserne modsvares af et øget optag på bacheloruddannelserne.

Direktionen anbefalede en tilgang til reduktionen, der gjorde så lidt skade på CBS' forretningsmodel og tilgangen af kvalificerede dimittender til dansk erhvervsliv, som muligt. Det indebærer blandt andet at bruge de løsninger, hvor organisationen og uddannelserne bedst ville kunne absorbere chokket og at der tages så få irreversible beslutninger som muligt.

Konkret betyder denne tilgang, at direktionen vil söge at undgå at lukke uddannelser eller konvertere engelsksprogede uddannelser til dansksprogede uddannelser. I stedet vil direktionen primært söge at opnå reduktionen ved at reducere antallet af pladser på engelsksprogede kandidatuddannelser proportionalt i forhold til uddannelserne andel af ikke-nordiske studerende.

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 5 / 9

Der blev udtrykt betænkelighed ved denne model, fordi den reducerer kandidatproduktionen også på uddannelser, hvor kandidaterne let finder arbejde. En meget effektiv måde at mindske antallet af ikke-nordiske studenter er at lade nogle af fagene på de mest eftertragtede uddannelser, foregå på dansk.

Bestyrelsen stillede herefter opfølgende spørgsmål, og bad i den forbindelse direktionen være meget opmærksom på, hvorledes et øget optag på bacheloruddannelserne fordeles, således at det øgede optag i mindst mulig grad påvirker uddannelseskvaliteten negativt.

Formanden konkluderede, at bestyrelsen støttede målet om at undgå irreversible beslutninger og bemyndigede direktionen til at færdiggøre planen og indsende den til ministeriet primo oktober.

*b. Reform af model for tildeling af basisforskningsmidler*

Rektor orienterede bestyrelsen om, at regeringen har igangsat et langsigtet arbejde med en reform af den nuværende model for tildeling af basisforskningsmidler. I første omgang har regeringen nedsat en ekspertgruppe, der skal udarbejde konkrete forslag til modeller for et kvalitetsfremmende element i en ny model til fordeling af forskningsbevillinger. I den forbindelse er der også nedsat en følgegruppe, hvor universiteterne er repræsenteret, CBS er repræsenteret ved forskningsdekanen.

Rektor fortalte, at for CBS er det væsentligste objektive udkomme, at en ny model anerkender, at der er en entydig sammenhæng mellem en institutions forskningsbase/forskningsfinansiering og evnen til at udbyde forskningsbaseret uddannelse af højeste internationale niveau, og at det er med dette blik, at CBS indgår i arbejdet i følgegruppen.

Bestyrelsen tog orienteringen til efterretning

## 5. Bestyrelsens seminar 8-9. november – drøftelse

Bestyrelsесformanden bad bestyrelsen pege på emner og temaer – ud over de faste emner – som bestyrelsen kunne drøfte på bestyrelsens seminar i november.

Bestyrelsen pegede særligt på to temaer:

1. Governance på universiter/offentlige organisationer og virksomheder, herunder hvordan bestyrelsen kan støtte op om en ny rektor.
2. Hvordan leverer CBS forskningsbaseret uddannelse, og uddannelseskvalitet i lyset af forhøjet basisforskningsbevilling (jf. bestyrelsens drøftelse under pkt. 2 om løftet i basisforskningsbevilling). Denne drøftelse behøves ikke nødvendigvis tages på et seminar.

Sekretariatet vil sammen med bestyrelsens formandskab udarbejde endeligt program for seminaret.

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 6 / 9

## 6. Omlægning af ph.d.-skolestruktur - orientering

Forskningsdekan Søren Hvidkjær præsenterede baggrunden for direktionens ønske om at omlægge den nuværende ph.d.-skolestruktur.

Rammerne for ph.d.-uddannelse i Danmark og på CBS er således, at ph.d.-studerende skal være indskrevet på en ph.d.-skole, hvor ph.d.-uddannelsen foregår. CBS har i dag tre ph.d.-skoler: Economics and Management, Business and Management og Organisation and Management Studies. De ph.d.-studerende er ansat på institutter og institutterne indgår hver i sær i en af de tre ph.d.-skoler.

Direktionen har de seneste år gennemført institutsammenlægninger, der har indflydelse på den nuværende ph.d.-skolestruktur bl.a. vil en af de eksisterende ph.d.-skoler efter direktionens mening have for få ph.d.-studerende. Dette har, sammenholdt med et ønske om at sikre fortsat kvalitet i forskeruddannelsen, herunder ved at sikre integration og samarbejde på tværs af fagområder, medført at direktionen ønsker at reducere antallet af ph.d.-skoler. Direktionens holdning er at reducere de nuværende tre ph.d.-skoler til én samlet ph.d.-skole. Det er også en mulighed at reducere til to ph.d.-skoler, hvilket dog efter direktionens opfattelse vil cementere en uhensigtsmæssig opfattelse af, at CBS er delt mellem ”hårde” og ”bløde” fagområder. Ulempen ved én samlet ph.d.-skole er at fagligheden i skolen bliver ret bred.

Oplægget til omlægning af ph.d.-skolerne har været drøftet internt i organisationen – senest med Akademisk Råd (som tildeler ph.d.-grader) og institutlederne umiddelbart inden bestyrelsesmødet. Dette har resulteret i at den foreslæde arbejdsgruppe vil blive ændret for at imødekomme ønsket om større inddragelse og inklusion i processen. Det er op til arbejdsgruppen at komme med et beslutningsoplæg til direktionen for den nye skolestruktur.

Bestyrelsen bemærkede at baggrunden for ønsket om en omlægning lød fornuftigt og tog direktionens ønske om omlægning af ph.d.-skolerne til efterretning. Derudover bad bestyrelsen om ved lejlighed at få et oplæg, der kunne give dem større indsigt i forskeruddannelsen på CBS.

## 7. Meddelelser fra formand og direktion, samt eventuelt

### Mundtlige orienteringer:

Rektor orienterede blandt andet bestyrelsen om, at CBS' strategiske rammekontrakt er godkendt med samme indhold som bestyrelsen indstillede til godkendelse ved sit møde 1. juni 2018.

Derudover fremhævede rektor at den største konference inden for management og business-skole fagområder i en bred forstand i 2025 vil blive afholdt i København. Det er første gang konferencen, der hedder Academy of Management og tiltrækker i omegnen af 10.000 deltagere, bliver afholdt uden for Nord-Amerika.

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 7 / 9

Skriftlige orienteringer:

Bestyrelsen tog de skriftlige orienteringer til efterretning.

**8. Bestyrelsens egen tid – drøftelse**

Daglig ledelse deltog ikke i denne del af mødet.

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

17. september 2018

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Kommende møder:

Torsdag d. 8. november kl 12 til fredag d. 9. november kl 12 (seminar)  
Mandag d. 17. december 2018 kl 13-17  
Mandag d. 11. marts 2019 kl 13-17  
Onsdag d. 3. juni 2019 kl 13-17  
Fredag d. 13. september 2019 kl 13-17  
Torsdag d. 7. november kl 12 til fredag d. 8. november 2019 kl 12  
(seminar)  
Mandag d. 16. december 2019 kl 13-17

Side 8 / 9

**Godkendt af:**

Karsten Dybvad, formand



Michael Rasmussen, næstformand

17. september 2018

Ida Kirstine Andersen Boe

Copenhagen Business School  
Ledelsessekretariatet  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Arvid Hallén

Anders Jonas Rønn Pedersen  
Specialkonsulent  
Tlf.: 3815 2036  
Mob.: 2947 7246  
ajp.ls@cbs.dk  
www.cbs.dk

Alfred Josefsen

Side 9 / 9

David Lando

Thomas Skinnerup Philipsen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard

**Set af:**

Mette Morsing



## 2019 draft budget and budget estimate for 2020-2022

The 2019 draft budget is based on the forecasts for the multi-year budget for 2019-2022, which was presented to the Board at their September meeting in conjunction with the unveiling of the proposed national budget for 2019 (FFL 2019). Subsequent adjustments have been made to the 2019 draft budget to both income and expenditure projections based solely on a central analysis. The activity level and budget figures reported by the units will not be ready until the December Board meeting.

### 1. Summary

A surplus of DKK 36 million is forecast for 2019. This relatively large surplus should be viewed in the light of the fact that the government's proposed national budget envisages an annual DKK 41 million increase in CBS' basic funding for research from 2019.

Expenditure is expected to rise following increased recruitment of faculty staff (VIP). Furthermore priority will be given to a minimal rise in operating costs, partly to cover building maintenance and also to finance one-off costs incurred by department mergers that have been initiated in 2018. At the same time the focus remains on streamlining the administrative functions and tasks in the areas of education, research and shared central services.

The projected annual result for 2019 raises equity to DKK 341 million in late 2019, which is considerably higher than the minimum level of DKK 184 million. This provides a room for investment in the coming years.

There is still significant uncertainty surrounding CBS' finances, as FFL 2019 discontinues the rate 1 increase in programme funding from 2020 onwards, leading to a direct drop in income amounting to DKK 50-60 million per year as of 2020. This corresponds to at least 3.5 percent of CBS' total income. CBS does, however, expect the increase to be given political priority and to be included again in FFL 2020. This will presumably not be clarified until late August 2019 when FFL 2020 is unveiled. Due to the lack of certainty, senior management recommends in relation to the multi-year budget that, for the time being there should only be a limited and temporary increase in recruitment of faculty staff to CBS, financed through equity. Recruitment could be stepped up if the rate 1 increase was continued.

Table 1 sums up the proposed multi-year budget, with details in Table 13 at the end of this document.

**Table 1. Draft budget for 2019 and budget estimate years 2020-2022, DKK million**

Draft budget 2019	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	Budget 2019	2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
<b>Total income</b>	<b>1.335</b>	<b>1.346</b>	<b>1.370</b>	<b>1.425</b>	<b>55</b>	<b>1.356</b>	<b>1.348</b>	<b>1.346</b>
Salary cost	859	890	905	925	20	948	953	924
Operating cost	404	401	406	415	9	412	412	412
Capital cost	46	49	49	48	-1	48	48	49
<b>Total costs</b>	<b>1.309</b>	<b>1.340</b>	<b>1.360</b>	<b>1.389</b>	<b>28</b>	<b>1.408</b>	<b>1.413</b>	<b>1.386</b>
<b>Result</b>	<b>26</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>-52</b>	<b>-66</b>	<b>-40</b>
<b>Equity</b>	<b>299</b>	<b>305</b>	<b>310</b>	<b>341</b>	<b>31</b>	<b>290</b>	<b>224</b>	<b>184</b>

Section 2 below describes the income and expenditure budget for 2019-2022 in more detail. Section 3 sums up senior management's recommended priorities and the implications of these priorities for the development of CBS' equity, as well as key figures up to 2024.

## 2. 2019-2022 Multi-year budget

### 2.1 Income

CBS' total income is projected to rise steeply in 2019 equal to DKK 55 million compared with the level in 2018. This increase is principally due to a DKK 41 million increase in basic funding for research envisaged in FFL 2019, as well as a DKK 30 million increase in basic research funding scheduled for 2019 that was proposed in FFL 2018. These changes are explained below.

By contrast, income will decrease drastically from 2020 due to the fact that FFL 2019 envisages discontinuation of the rate 1 increase for programme funding from 2020 onwards. This amounts to an annual loss of DKK 50-60 million for CBS. Added to this is a decrease in income from performance-based taximeter funding, owing to lower intake on the English-language programmes and to the annual 2 percent cuts (re-prioritisation contribution).

The government propose in FFL 2019 that the 2 percent reduction will be paid back to the sector through new initiatives as of 2022. In the income prognosis below it is assumed that CBS' re-prioritisation contribution is cost neutral for CBS from 2022 onwards.

**Table 2. Income prognosis for 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	B2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
<b>Income</b>								
Performance-based taximeter funding	663	636	647	636	-11	563	548	542
Basic research funding and other government funding	345	374	381	461	80	463	465	464
Externally funded research	122	129	131	129	-2	129	129	129
Student tuition fees	168	166	169	157	-12	159	164	169
Other income	38	41	42	42	0	42	42	42
<b>Total income</b>	<b>1.335</b>	<b>1.346</b>	<b>1.370</b>	<b>1.425</b>	<b>55</b>	<b>1.356</b>	<b>1.348</b>	<b>1.346</b>

### *Income from performance-based taximeter funding*

The projected figures for income from performance-based taximeter funding are based on the new funding reform, the main elements of which are activity-based funding (income from student full-time equivalents (FTEs)), results-based funding (degree completion time and employment), basic funding and quality-based funding.

Results-based funding, which is linked to degree completion time and employment, is determined based on figures from the Ministry of Higher Education and Science, which show 97 percent fulfilment by CBS of the target for degree completion time and 89 percent fulfilment of the target for employment in 2019. On the basis of internal forecasts for degree completion time, 100 percent fulfilment of the target for degree completion time and an unchanged 89 percent fulfilment of the target for employment have been assumed for the subsequent years.

CBS' prognosis for income from student FTE funding has been further updated to take into account the latest data on student behaviour (2017/2018), actual admissions in 2018 and new expectations for the following years. Admissions are expected in the short term to be slightly lower following the Ministry's stipulated reduction in intake on English-language programmes. A final decision on the extent of the reduction is still being negotiated with the Ministry, hence admission levels may still be adjusted, which may in turn have implications for projected income from performance-based taximeter funding. The reduction in intake on the programmes in question is expected to be implemented from 2019 and will not have an impact on funding until 2020.

Table 3 below shows the changes to the main elements of performance-based taximeter funding. Between 2018 and 2019 there will be a DKK 9 million or so decrease in performance-based taximeter funding for full-time programmes, due above all to the 2 percent cut in the rates (DKK 12 million decrease), which, however, is offset by a slight increase in activity amounting to DKK 3 million. The result is furthermore affected by the consequences of the funding reform in 2019.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The changes to programme funding compared with 2018 are difficult to compare on a detailed level, as the funding reform includes aspects that previously came under basic research funding and other government funding (improvement of administrative efficiency and aspects of other objectives), but now come under overall performance-based funding. This shift is also reflected by the fact that the neutralisation of the negative adjustments (improvement in administrative efficiency) under basic research funding and other government funding in 2019 compared with 2018 has led to a further increase in basic research funding and other government funding, cf. Table 4. For specification of the consequences of the funding reform,

Performance-based taximeter funding for part-time programmes is decreasing by DKK 2 million from 2018 to 2019, as a result of both the 2 percent reduction and a slight decline in activity.

**Table 3. Projected development in performance-based taximeter funding, 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	B2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Full time programmes	663	617	628	618	-9	545	531	525
- Activity-based funding (FTE)	-	-	-	415	-	354	343	341
- Degree completion	-	-	-	22	-	19	19	19
- Employment	-	-	-	20	-	17	17	16
- Basic funding	-	-	-	153	-	150	147	144
- Quality based funding	-	-	-	8	-	5	5	5
Part time programmes	20	19	19	17	-2	17	17	17
<b>Total</b>	<b>663</b>	<b>636</b>	<b>647</b>	<b>636</b>	<b>-11</b>	<b>563</b>	<b>548</b>	<b>542</b>

In respect of the new prognosis for study activity based on the recently ended academic year, we can say that student behaviour patterns are continuing to improve following the study progress reform, cf. Figure 1 below, which shows student FTE performance-based taximeter funding for the master's programmes for each year after admission. This trend is having a positive impact on projected activity. At the same time there are other circumstances which from 2019 to 2020 will lead to a sharp drop in income of DKK 73 million. The main changes relate to:

- Discontinuation of rate 1, corresponding to approx. DKK 57 million;
- Annual 2 percent cut in the rates, corresponding to approx. DKK 12 million;
- Reduction in admissions owing to the lower intake on English language programmes, corresponding to DKK 2 million;
- Other changes to activities (not due to lower intake), amounting to about DKK 2 million.

A decrease of DKK 15 million is expected from 2020 to 2021, due to the 2 percent cut and activity changes. From 2021 to 2022 there will be a decrease of DKK 6 million due solely to activity changes, as it is assumed that the 2 percent reduction will be cost neutral for CBS (from 2022 it will be given back to the sector via new initiatives).

Figure 1 illustrates the improvement in student behaviour patterns by comparing the average trajectory for student FTE performance-based taximeter funding for student cohorts before and after the study progress reform, which entered into force with the 2014 cohort. We can see that a master's student admitted in 2011 (i.e. prior to the study progress reform) brought in on average 1,66 units of student FTE performance-based taximeter funding over six years, while a master's student admitted in 2014 (when the study progress reform was phased in) brought in on average 1,81 units of student FTE performance-based taximeter funding over a period of just four years. The master's programme has

---

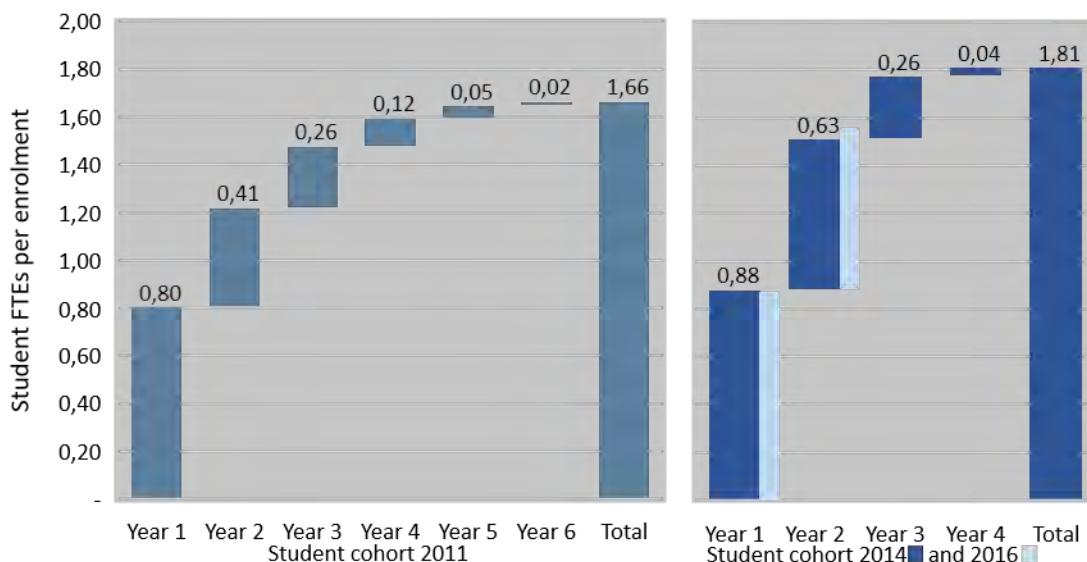
please see Appendix 2 in the Financial Follow-up, presented at the Board meeting in September concerning "Financial implications of the funding reform in the education sector in 2019".



been standardised to two years full-time, thus two units of student FTE performance-based funding. Thus the level of student FTE performance-based taximeter funding earned in the case of the two cohorts expressed as a percentage is 83 percent and 90 percent, respectively.

Figure 1 shows that the 2016 cohort is continuing to follow the trend set by the first cohort following the study progress reform (2014) when it comes to faster completion of degree programme. The 2016 cohort, the most recent cohort after the study progress reform, which will be finished in 2018, shows the same behaviour as the 2014 cohort (light blue bars) with minimal improvement on degree completion time, with student FTE performance-based taximeter funding over two years slightly surpassing that of the 2014 cohort.

**Figure 1. Degree completion (student FTE performance-based taximeter funding) on master's programmes – pre (2011) and post study progress reform (2014 and 2016)**



### ***Basic research funding and other government funding***

Table 4 shows the changes to basic funding for research and other government funding. From 2018 to 2019 CBS will achieve a significant increase of DKK 71 million in basic research funding, of which DKK 41 million are earmarked in FFL 2019. The remaining DKK 30 million was earmarked for CBS in FFL 2018 in 2019-20. In 2020 and 2021 there will be a small increase in research funding, owing to further funding earned from the performance-based distribution of new basic research funding in the 45-20-25-10 model. Basic funding for research continues at the same level after 2021, assuming that the funding level from 2019 to 2021 in FFL2019 will be continued after 2021 in FFL2020.

The increase in funding for other purposes is due to technical reasons, as a negative adjustment in connection with improvements in administrative efficiency has been removed and instead comes

under the overall funding reform from 2019 in connection with education, cf. section on performance-based funding.

**Table 4. Projected development in basic funding for research and other government funding, 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	B2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Basic research funding	279	313	319	390	71	392	395	395
Other government funding	66	61	62	71	9	71	70	69
<b>Total</b>	<b>345</b>	<b>374</b>	<b>381</b>	<b>461</b>	<b>80</b>	<b>463</b>	<b>465</b>	<b>464</b>

### *Externally funded research*

The projected figure for externally funded research is approx. DKK 129 million per year, which is slightly less than the projected level in 2018. However there is still a distinct lack of certainty surrounding the result for 2018, which is why adjustments are possible right up to the presentation of the finalised budget for 2019.

**Table 5. Projected development in externally funded research, 2019-2022, DKK million.**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	B2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Externally funded research	122	129	131	129	-2	129	129	129
<b>Total</b>	<b>122</b>	<b>129</b>	<b>131</b>	<b>129</b>	<b>-2</b>	<b>129</b>	<b>129</b>	<b>129</b>

### *Student tuition fees*

In 2019 income from student fees will be DKK 12 million lower than in 2018, cf. Table 6, primarily because of the conversion of the MSc in Business Economics and Auditing to a full-time corporate graduate programme and thus a non-fee-paying programme. The reason for the decline in income from students from outside EU is due to the anticipated impact of the reduction in the range of English-language programmes on offer.

Growth plans for the commercial master's degrees have been integrated into the multi-year forecast. It is also assumed that the decline in the Graduate Diploma (HD) will cease after 2020. Thus income is expected to revert to 2018 level in 2022.

**Table 6. Projected development in income from student fees, 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	B2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Master	79	83	84	82	-2	86	91	96
Graduate Diploma (HD)	65	62	63	60	-3	59	59	59
Summer University (ISUP)	3	3	3	3	0	3	3	3
Open seats	11	6	6	1	-5	1	1	1
Students from outside EU	10	12	12	10	-2	10	10	10
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>166</b>	<b>169</b>	<b>157</b>	<b>-12</b>	<b>159</b>	<b>164</b>	<b>169</b>

### Other income

In 2019 and the coming years, other income is expected to match the level in 2018, namely DKK 42 million per year, cf. Table 7.

**Table 7. Projected development in other income, 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	B2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Other income	38	41	42	42	0	42	42	42
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>0</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

## 2.2. Expenditure

In this section we examine the expenditure budget.

### Salary costs

Total salary costs will increase by DKK 20 million from 2018 to 2019, cf. Table 8.

**Table 8. Projected development in salary costs, 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Faculty, incl. ph.ds	384	409	416	438	22	467	477	459
Adjunct faculty	111	108	110	110	0	108	105	100
Administrative staff	357	369	376	374	-2	369	366	362
Salary costs - other	6	4	4	4	0	4	4	4
<b>Total</b>	<b>859</b>	<b>890</b>	<b>905</b>	<b>925</b>	<b>20</b>	<b>948</b>	<b>953</b>	<b>924</b>

Spending within the different post categories over the next few years is expected to develop as follows:

- Expenditure on **faculty, incl. ph.ds** will rise by DKK 22 million from 2018 to 2019. Recruitment will be further increased in the following years due to the financial margin. This

increase in recruitment will be temporary and will slow down from 2022. If the rate 1 increase is continued, the increase in academic posts will be consolidated and it will be possible to make some of the additional posts permanent. Table 9 shows projected development of faculty FTEs.

**Table 9. Projected development in faculty FTEs, 2014-2024**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Faculty FTEs	700	651	602	565	602	644	687	703	675	643	643

NB: For 2014-2017 the figures are from the annual report. The figures for the other years are projections.

- Expenditure on **adjunct faculty** (DVIP) is assumed to remain unchanged between 2018 and 2019. A determining factor is thesis activity, which is assumed to remain at the same level in 2019 as in 2018. It is further assumed for the following years that the increase in recruitment of permanent faculty staff will lead to a decline in activity for adjunct faculty staff.
- Expenditure on **administrative staff** is projected to decrease by DKK 2 million from 2018 to 2019. These costs are assumed to further decrease in the other years as a result of improvements in efficiency.
- **Other salary costs** are expected to remain at the same level as 2018.

## *Operating costs*

Operating costs will go up by DKK 9 million from 2018 to 2019, cf. Table 10. The increase encompasses the following developments:

- Increase in building operation and maintenance amounting to DKK 4 million;
- Increase in expenditure on conferences and work-related travel amounting to DKK 2 million – partly because of the increase in academic staff;
- Marginal increase in invoice-paid teachers and research assistance amounting DKK 1 million;
- Slight decrease in spending on IT equipment and software, which should be seen in the context of substantial IT investments in 2018, partly in connection with the purchase of printers and photocopy machines;
- Increase in office expenditure amounting to DKK 2 million, as a result of one-off costs arising from department mergers that were initiated in 2018;
- Marginal increase in spending on books, journals and print material, etc. amounting to DKK 1 million.

Expenditure in the following years is forecast to be relatively stable. Feedback from the units in connection with Q3 2018 and early 2019 can be expected to lead to changes to a number of operating costs.



**Table 10. Projected development in operating costs, 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Rent and real property taxes	99	99	99	99	0	99	99	99
Operating of buildings and maintenance	66	63	64	68	4	68	68	68
Conference and work-related travel	58	57	58	60	2	60	60	60
External construction and IT specialists	13	12	12	12	0	12	12	12
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	13	14	14	14	0	14	14	14
Teachers paid by invoice and research support	12	9	9	10	1	10	10	10
IT equipment and software	44	48	49	48	-1	48	48	48
Office expenses	39	43	44	46	2	43	43	43
Books, journals, prints, ect.	27	24	24	25	1	25	25	25
Others	33	32	33	33	0	33	33	33
<b>Total</b>	<b>404</b>	<b>401</b>	<b>406</b>	<b>415</b>	<b>9</b>	<b>412</b>	<b>412</b>	<b>412</b>

### *Capital costs*

Capital costs are expected to decrease slightly in 2019 as a result of lower financial costs, cf. Table 11. Depreciations will rise from 2021, mainly due to the inauguration of Student & Innovation House.

**Table 11. Projected development in capital costs, 2019-2022, DKK million**

	Result 2017	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
Depreciation etc. of fixed assets	30	33	33	33	0	33	34	35
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	16	16	16	15	-1	15	14	14
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>-1</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>49</b>

### **3. Priorities from a multi-year perspective**

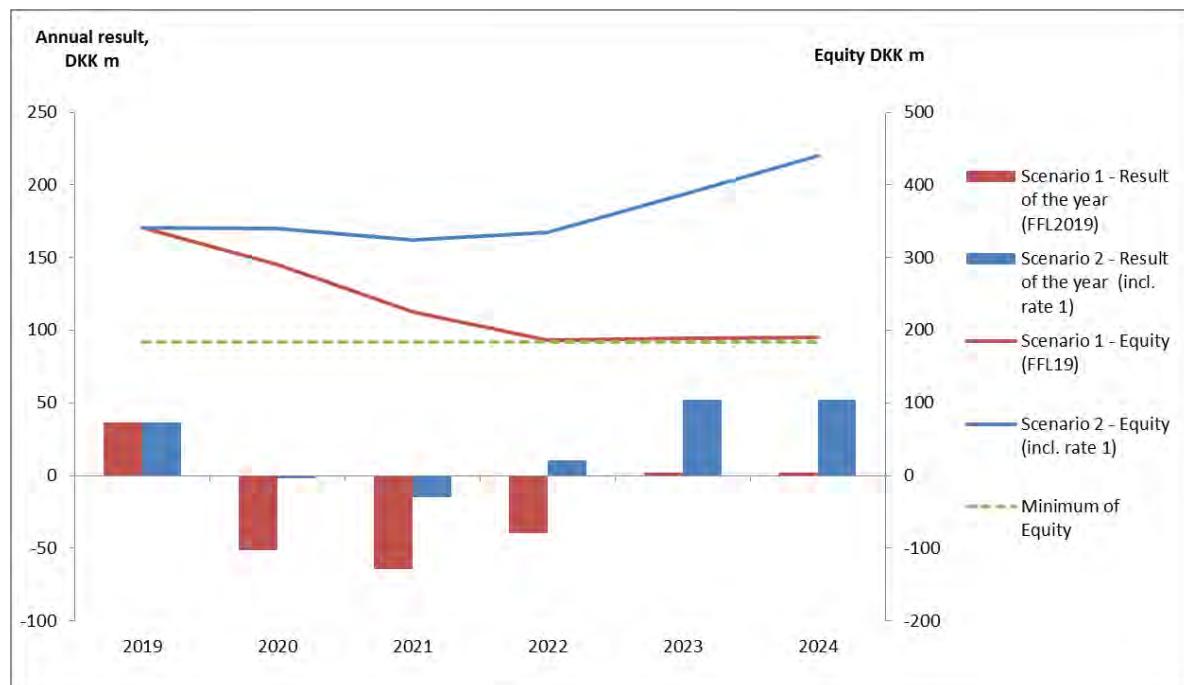
Given the 3.5 percent margin of uncertainty in CBS' income base from 2020 onwards, arising from the outstanding decision on continuation of the rate 1 increase in programme funding, there are two scenarios for the multi-year budget. Figure 2 illustrates the two scenarios. Common to both scenarios is the fact that senior management recommends using the available financial margin to increase recruitment of faculty staff to the maximum extent, as senior management still feels that there is a pressing need to improve the quality of teaching by consolidating the research base. Both scenarios are therefore based on the expenditure budget outlined above.

Scenario 1 is based on assumptions relating to income in FFL 2019, i.e. a DKK 41 million increase in basic research funding from 2019 and no continuation of the rate 1 increase from 2020. In this scenario a financial margin is used to hire more faculty staff during a temporary period. This recruitment of faculty staff will take place up to 2023 by drawing on equity. From 2023 the recruitment of faculty staff will be lower than annual staff turnover, hence expenditure will decrease in such a way that CBS' equity lands on the fixed minimum level.

In scenario 2 it is assumed that the rate 1 will be increased from 2020 and CBS' income base will be DKK 50-60 million higher per year from 2020 onwards compared with scenario 1. Equity will therefore grow significantly. In this scenario it will be possible to further increase recruitment of faculty staff and also to make some of the additional faculty posts permanent.

Senior management estimates that there is a relatively high likelihood of the rate 1 increase being continued to some extent from 2020 onwards. However senior management recommends following scenario 1 (if FFL 2019 is adopted with its current implications for CBS) until a political decision has been reached about continuation of the rate 1 increase, so that we avoid the risk of a drastic slowdown if the rate 1 increase is not continued. The risk with this scenario is that CBS will further increase equity during a transitional period, since at least one year will pass from the decision to increase the recruitment of faculty staff until the decision has an impact on expenditure.

**Figure 2. Scenarios for CBS' financial situation in 2019-2024**



NB: All income is assumed to remain at the same level from 2022 onwards, although it is assumed that the current decline in admissions following the reduction in intake on the English-language programmes will cease after 2022. Similarly all costs are assumed to be unchanged with the exception of expenditure on academic staff, which will decline in connection with the proposed recruitment plan as general staff turnover (including expiry of posts) surpasses recruitment.

Based on the recommended scenario 1, we can expect the following development in key figures for 2019-2022 with projections up to 2024:

**Table 12. Projected development in key figures, 2014-2024**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VIP/DVIP*	1,19	1,07	0,90	0,91	0,97	1,04	1,13	1,19	1,20	1,14	1,14
TAP/(VIP+DVIP)	0,70	0,74	0,81	0,89	0,89	0,85	0,81	0,79	0,82	0,85	0,85
TAP/VIP	0,94	1,02	1,18	1,28	1,25	1,18	1,09	1,06	1,09	1,14	1,14
Student FTE/VIP	16,2	18,3	21,6	21,8	20,3	19,2	17,9	17,4	18,0	18,9	18,9
Student FTE/TAP	17,2	18,0	18,3	17,0	16,3	16,3	16,4	16,4	16,5	16,5	16,5

\*Based solely on teaching staff FTEs. The other key figures have been determined as FTEs for the whole of CBS. FTE: student full-time equivalents. Accounting figures are used for the period 2014-2017. The others are based on a prognosis.

NB: Student FTE=STA

Following the result of the temporary increase in recruitment of faculty staff (VIP), we can observe a temporary improvement in the VIP/DVIP ratio and Student FTE/VIP ratio respectively. At no time, however, does CBS reach the same Student FTE/VIP ratio as other social science faculties in Denmark, which in 2017 was 15.2 on average. CBS' research base is still too small for this.

**Table 13. 2019 draft budget and multi-year budget for 2020-2022 – income and expenditure, DKK million**

Draft budget 2019	Result 2017	Budget 2018	Q2 2018	Q2 2018 (2019-prices)	B2019	Diff. 2019 vs. 2018	B2020	B2021	B2022
<b>Income</b>									
Performance-based taximeter funding	663	637	636	647	636	-12	563	548	542
Basic research funding and other government funding	345	374	374	381	461	81	463	465	464
Externally funded research	122	129	129	131	129	-2	129	129	129
Student tuition fees	168	175	166	169	157	-12	159	164	169
Other income	38	41	41	42	42	0	42	42	42
<b>Total income</b>	<b>1.335</b>	<b>1.356</b>	<b>1.346</b>	<b>1.370</b>	<b>1.425</b>	<b>55</b>	<b>1.356</b>	<b>1.348</b>	<b>1.346</b>
<b>Salary costs</b>									
Faculty, incl. ph.ds	384	409	409	416	438	22	467	477	459
Adjunct faculty	111	114	108	110	110	0	108	105	100
Administrative staff	357	362	369	376	374	-2	369	366	362
Salary costs - Other	6	4	4	4	4	0	4	4	4
<b>Total salary costs</b>	<b>859</b>	<b>889</b>	<b>890</b>	<b>905</b>	<b>925</b>	<b>20</b>	<b>948</b>	<b>953</b>	<b>924</b>
<b>Operating costs</b>									
Rent and real property taxes	99	100	99	99	99	0	99	99	99
Operating of buildings and maintenance	66	65	63	64	68	4	68	68	68
Conference and work-related travel	58	60	57	58	60	2	60	60	60
External construction and IT specialists	13	16	12	12	12	0	12	12	12
Consulting (incl. legal, auditing and substitute)	13	14	14	14	14	0	14	14	14
Teachers paid by invoice and research support	12	10	9	9	10	1	10	10	10
IT equipment and software	44	45	48	49	48	-1	48	48	48
Office expenses	39	37	43	44	46	2	43	43	43
Books, journals, prints, etc.	27	23	24	24	25	1	25	25	25
Others	33	35	32	33	33	0	33	33	33
<b>Total operating costs</b>	<b>404</b>	<b>405</b>	<b>401</b>	<b>406</b>	<b>415</b>	<b>9</b>	<b>412</b>	<b>412</b>	<b>412</b>
<b>Cost of capital</b>									
Depreciation etc. of fixed assets	30	30	33	33	33	0	33	34	35
Interest income	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financial costs	16	16	16	16	15	-1	15	14	14
<b>Total costs of capital</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>48</b>	<b>-1</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>49</b>
<b>Total costs</b>	<b>1.309</b>	<b>1.340</b>	<b>1.340</b>	<b>1.360</b>	<b>1.389</b>	<b>29</b>	<b>1.408</b>	<b>1.413</b>	<b>1.386</b>
<b>Result</b>	<b>26</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>36</b>	<b>27</b>	<b>-52</b>	<b>-66</b>	<b>-40</b>
<b>Equity</b>	<b>299</b>	<b>315</b>	<b>305</b>	<b>310</b>	<b>341</b>	<b>31</b>	<b>290</b>	<b>224</b>	<b>184</b>

NB: 2017=annual prices. 2019-2022 shows 2019 price levels. Any deviations in the totals are due to numbers being rounded off.

## Disposition for årsrapport 2018

<b>Forord fra rektor og bestyrelsesformand.....</b>	<b>3</b>
<b>Beretning .....</b>	<b>4</b>
Hoved- og nøgletal 2018 .....	4
Præsentation af CBS.....	5
Ledelsesberetning.....	7
International profil.....	9
Uddannelse i tal.....	10
Forskning i tal.....	10
<b>Afrapportering på strategisk rammekontrakt .....</b>	<b>11</b>
<b>Årsregnskab .....</b>	<b>12</b>
Resultatopgørelse .....	12
Balance .....	12
Pengestrømsopgørelse .....	12
Egenkapitalopgørelse .....	12
Noter til regnskabet .....	12
Supplerende regnskabsoplysninger .....	12
<b>Påtegning.....</b>	<b>13</b>
Ledelsespåtegning .....	13
Den uafhængige revisors revisionspåtegning.....	13
<b>Øvrige oplysninger om CBS i 2018 .....</b>	<b>14</b>
Organisering og ledelse på CBS.....	14
International akkreditering og ranking .....	15
Oversigt over uddannelser.....	15
Oversigt over institutter.....	15
Priser for forskning, undervisning og formidling.....	15

## Virksomhedsoplysninger

Copenhagen Business School  
Solbjerg Plads 3  
2000 Frederiksberg  
T: 3815 3815

[cbs@cbs.dk](mailto:cbs@cbs.dk)  
cbs.dk

Cvr-nr.: 19596915

Regnskabsår: 1.1-31.12.2018  
Hjemsted: Frederiksberg Kommune

Revisor: Deloitte  
Statsautoriseret Revisionspartnerskab  
CVR-nr. 33 96 35 56

### Bestyrelsen

**Formand** Karsten Dybvad

**Næstformand** Michael Rasmussen

**Ny studenterrepræsentant**

**Nyt eksternt medlem**

Arvid Hallén

Alfred Josefson

David Lando

Mette Morsing

Jakob Ravn

Thomas Skinnerup Philipsen

Mette Vestergaard

### Direktionen

**Rektor** **Ny rektor**

**Universitetsdirektør** Kirsten Winter Jørgensen

**Dekan for forskning** Søren Hvidkjær

**Dekan for Uddannelse** Gregor Halff

## Forord fra rektor og bestyrelsesformand

- Ny rektor
- Internationale studerende og medansvar for fastholdelse
- Yderligere basisforskningsmidler på Finansloven
- Indgåelse af en strategisk rammekontrakt (der laves en særskilt afrapportering i årsrapporten)

## Beretning Hoved- og nøgletal 2018

Tabellen indsættes

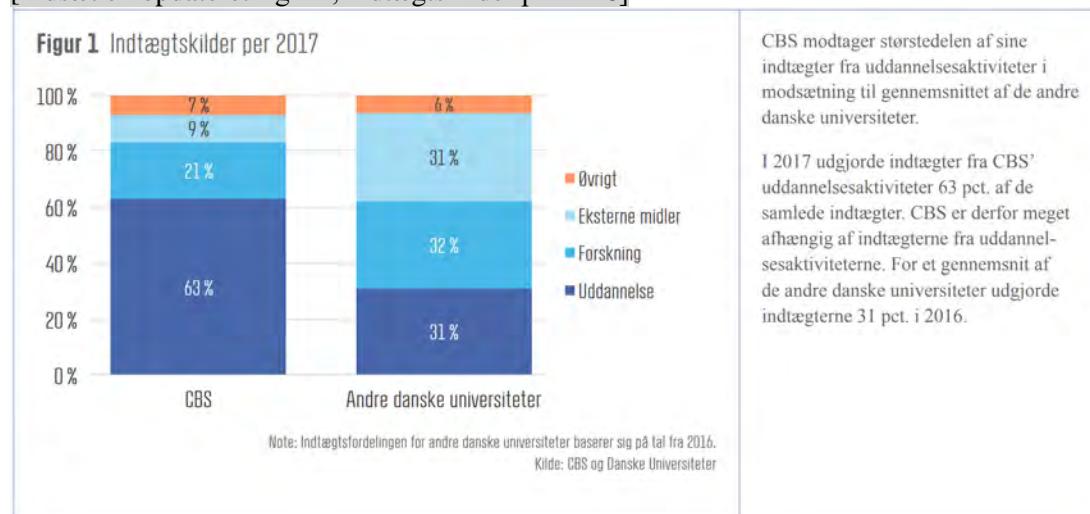
## Præsentation af CBS

### [GENBRUG fra årsrapport 2017]

Copenhagen Business School (CBS) er Danmarks største uddannelses- og forskningsinstitution inden for erhvervsøkonomi i bred forstand. Universitetet fokuserer på at skabe erhvervsrelevante uddannelser og efteruddannelsesprogrammer til især den private men også den offentlige sektor. Uddannelserne er baseret på en stærk og internationalt anerkendt forskningsbase, som CBS konsekvent har fokus på at styrke. CBS har både et Center of Excellence (grundforskningscenter), som er finansieret af Danmarks Grundforskningsfond, og CBS har modtaget fem European Research Council Grants.

Som statsfinansieret selvejende institution modtager CBS hovedparten af sit finansieringsgrundlag fra staten. De statslige bevillinger til universitetssektoren består hovedsageligt af en aktivitetsbaseret uddannelsesbevilling og en basisforskningsbevilling, der i vid udstrækning er historisk bestemt for det enkelte universitet. CBS modtager knap 2/3 af sit indtægtsgrundlag fra uddannelsesaktiviteter.

### [Indsæt en opdateret figur 1, indtægtskilder per 2018]



### [NY tekst]

#### Mission

CBS har et særligt ansvar for at formidle viden og nye idéer til fremtidens virksomhedsledere og til samfundet generelt. Det største bidrag er forskning og forskningsbaseret uddannelse. Derfor er investering i forskning og høj videnskabelig standard afgørende for CBS' bidrag til samfundet. Vi er forpligtet til at uddanne både yngre og mere erfarne kandidater til erhvervslivet og samfundet ved at give dem et solidt vidensgrundlag samt indsigt i den nyeste internationale forskning med henblik på at skabe værdi og bæredygtig udvikling.

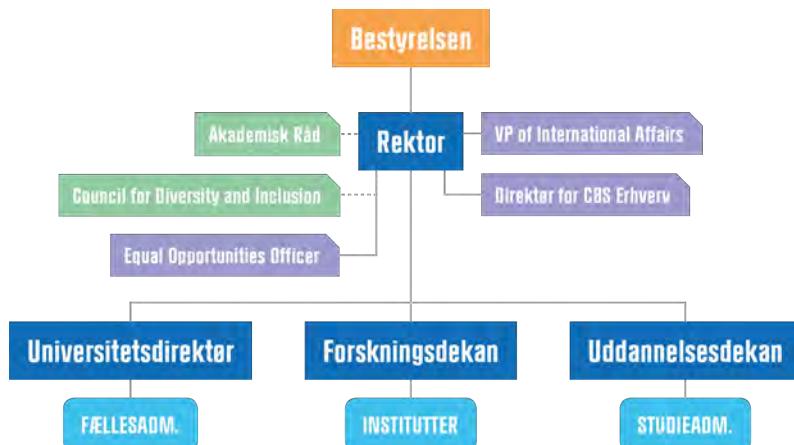
#### Vision

CBS vil være et førende erhvervsuniversitet inden for viden om både den private og den offentlige sektor og deres måde at forme samfundet på - og omvendt; hvordan processer og fremgangsmåder i erhvervslivet skabes af samfundet. Vigtigst for vores udvikling er det at ruste de studerende til at bidrage med innovation og entreprenørskab og påtage sig relevante jobs samt skabe forskning i verdensklasse, der kan hjælpe med at finde nye løsninger på samfundets udfordringer. Forudsætningen er en attraktiv arbejdsplads med engagerede og ansvarlige medarbejdere og studerende, der sikrer høj kvalitet inden for alt, hvad vi foretager os - samt en organisation, der kan integrere forskning i og sikre samskabelse med det omgivende samfund.

## Organisation

### [Nyt afsnit i forhold til sidste år]

CBS ledes af rektor. Rektor refererer til CBS' bestyrelse, der igen er ansvarlig over for uddannelses- og forskningsministeren. Ud over rektor indgår de to dekaner og universitetsdirektøren i den daglige ledelse af CBS og udgør tilsammen CBS' direktion. Direktionens medlemmer indgår ikke i bestyrelsen men deltager i dens møder (læs mere om organiseringen af CBS' ledelse i bilag 1).



## Aflønning og honorering af direktions- og bestyrelsesmedlemmer i 2018

### Direktionens lønninger (1.000 kr.)

Samlet årløn inklusiv pension per 31. december 2018 (skal opdateres med 2018 tal):

Per Holten-Andersen	XX
Gregor Haff	XX
Kirsten Winther Jørgensen	XX
Søren Hvidkjær	XX

### Variable lønandele udbetalt til direktionen i 2018

Direktionens samlede faste løn inklusiv pension per 31. december 2018: XX

Udbetalte variable lønandele til direktionen i 2018: XX

Variable lønandele for direktionen i 2018 udgjorde X procent af den samlede løn til direktionen i 2018.

### Honorering af eksterne bestyrelsesmedlemmer (1.000 kr.)

Formanden	XX
Næstformanden	XX
Øvrige eksterne bestyrelsesmedlemmer (per medlem)	XX

## Ledelsesberetning

Som kort indledning foreslås en grafisk illustration af CBS' key achievements i 2018. Et "visualiseret executive summary".

Forslag til emner i ledelsesberetningen nedenfor:

### *Styrkelse af uddannelseskvalitet*

- Ekstra basisforskningsmidler på Finansloven - anvendes til løft af uddannelsernes kvalitet ved bl.a. langsigtet VIP-rekrutteringsplan - fremtiden ser lys ud og ressourcerne skal bruges bedst muligt. 3 års allokeringsplan
- Feedback og løbende evaluering
- Fokus på undervisningskvalitet

### *Uddannelse og kompetencebehov*

- Teknologi- og digitaliseringssforståelse
- Fremtidens kompetencer og 'graduate profile'
- Dimittendledighed

### *Fleksible uddannelser*

- Blended learning
- Erhvervkandidat

### *Internationalisering af uddannelse*

- Konsekvenserne af dimensionering på internationale studerende
- Fastholdelse af udenlandske dimitender

### *Forskning for og med samfundet*

- Nye forskningsplatforme adresserer samfundsmæssige problemstillinger  
Ulighed, diversitet og digitale transformationer (lancering af de nye BiS-platforme)
- Styrket indsats for tiltrækning af ekstern finansiering  
Udnævnelse af Nanna Mik Meyer til prodekan for forskning. Stillingen har både et strategisk og operationelt fokus, da Nanna Mik-Meyer skal støtte implementeringen af CBS' handleplaner for ekstern finansiering; skabe relationer til eksterne bevillingsgivere samt yde rådgivning til forskningsbevillingsansøgere.
- Indsats for at øge optaget af Erhvervs-PhD'er
- Eksempler i faktaboks på forskningsprojekter:
  - FRIC har modtaget 32 millioner fra Danmarks Grundforskningsfond til fortsættelse af projektet de næste 4 år, 2018-2022.
  - Grand Solutions-projektet "Community Health Innovation: Platform Development and New Models for Preventive Care". Formålet med projektet er at udvikle en sundhedsdataplatform baseret på lokale, regionale og nationale databaser, som vil kunne bruges til at identificere risikogrupper i befolkningen. Støtte på knap 2,7 mio. kr. (over en periode på 3 år)

## *Formidling*

- CBS i medierne
- Deltagelse i Forskningens Døgn

## *En god studiestart og et godt studieliv*

- Fortsat fokus på introforløb med klare retningslinjer
- Studiestartskampagne – PERFEAR, BELONE, GRABCING, DRINXPLAIN...
- #metoo på universiteterne – oprettelse af hotline, kampagne der pointerer, at vi på CBS forventer, at vi alle behandler hinanden med respekt, og at CBS absolut ikke tolerer chikane eller grænseoverskridende adfærd af nogen art - resultater af DKUNI undersøgelse
- Fokus på læring og sunde studievaner – karakterfrit studieår på HA-psyk
- Stor interesse for mentorprogram. 76 erhvervsledere og fagfolk - hvoraf 73 er alumner - har skrevet sig op som mentorer dette studieår. Det forventes, at de skal være mentor for 400 studerende

## *Samarbejde med omverdenen*

- Danske Bank
- Aktiviteter i CBS Erhverv (Roundtable, Business Connect m.m)

## *Forandringer i organisationen*

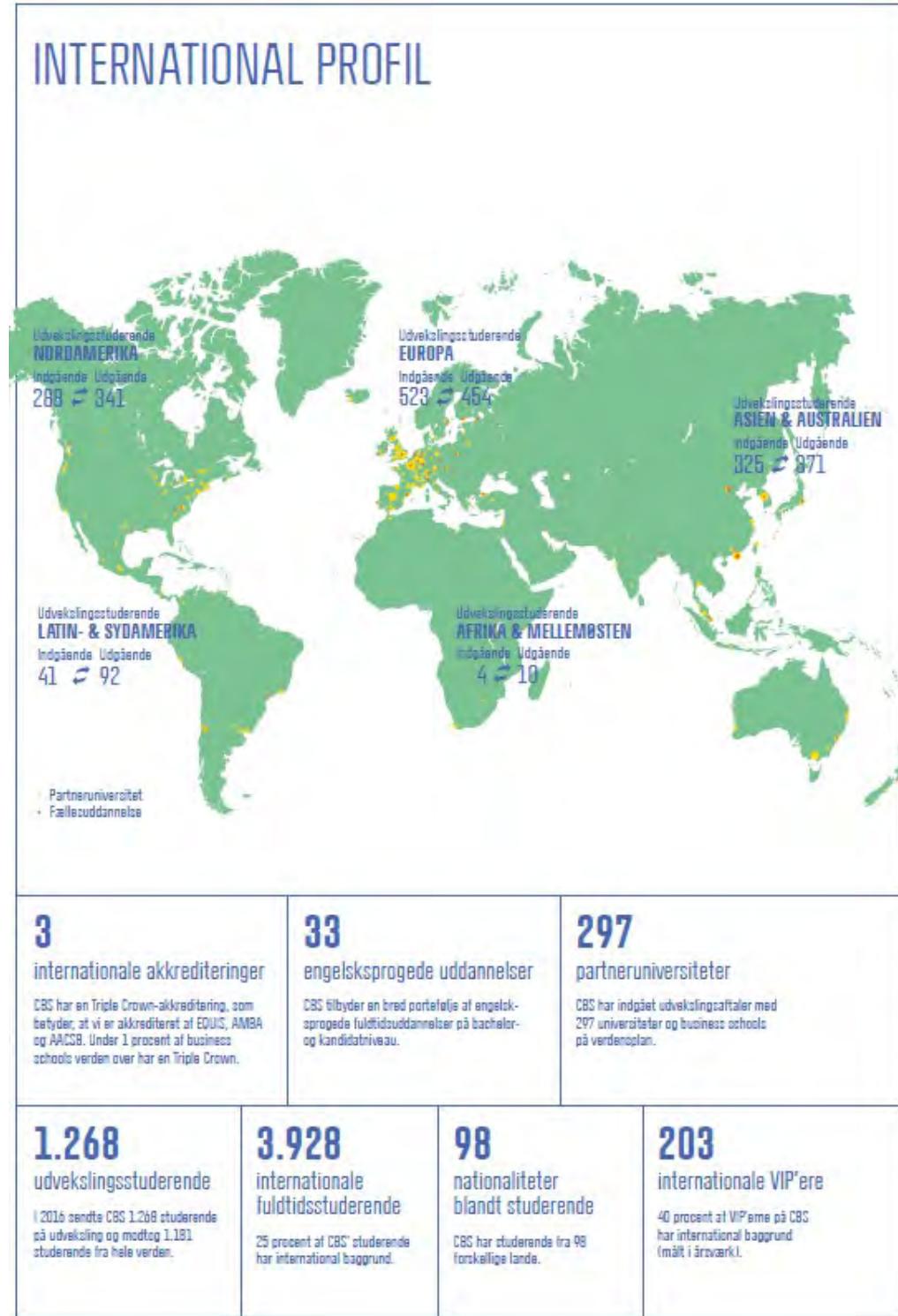
- Ny rektor
- Institutsammenlægning
- Ny ph.d.-skolestruktur
- Etablering af indstillings- og udpegningsorgan

## *Perspektiv 2019*

- Forventning til næste år (ny bestyrelsesformand m.m.)
- Forventning til økonomien

## International profil

I samme stil som sidste år. Evt. udvidet med tal for sampublicering og PhD placement



## Uddannelse i tal

*[I side primært med infografik. Infografikken vil kun indeholde tal for 2018 og vil ikke vise udviklingen over flere år. Relevante visninger af diverse udviklinger (tidsserier) forslås at være i (færre) udvalgte figurer i beretningen og i Hoved- og Nøgletalstabellen.]*

[Tekstgenbrug fra årsrapport 2017]

CBS' uddannelser er funderet i CBS' overordnede strategi. Alle uddannelser på CBS er internationale i deres indhold, sigte og ambition. De skal give de studerende et solidt fagligt grundlag, som de kan bruge resten af livet. Vores kandidater skal være efterspurgt på det arbejdsmarked, de kommer ud i. De skal være klædt på til at tackle nye fremtidige udfordringer og kunne ændre den måde, tingene gøres på i dag. Alle vores kandidater skal derfor være i besiddelse af grundlæggende erhvervsøkonomiske kompetencer, en kritisk refleksiv sans for problemløsning og en samfundsmaessig forståelse for erhvervslivets muligheder og udfordringer. Samtidig uddannes de studerende inden for en bred vifte af fagområder, som afspejler de mangfoldige og komplekse problemstillinger, som erhvervslivet og resten af samfundet står over for.

### Infografik der indeholder følgende:

Infografikken skal vise vejen/rejsen gennem uddannelsen startende med antallet af ansøgere, optag m.v. til dimittender og beskæftigelse. Her kan informationerne f.eks. være:

- Antal i. prioritetsansøgninger
- Optag (kvote 1 og 2)
- Adgangskvotienter
- Gennemførselstid/Frafald
- Bestand (bachelor, kandidat, HD, MBA og Master)
- Dimittender
- Ledighed
- Beskæftigelse

## Forskning i tal

*[I side primært med infografik.]*

[Tekstgenbrug fra årsrapport 2017]

Excellent forskning er en forudsætning for, at CBS kan levere højt kvalificerede og eftertragtede kandidater, stærk efteruddannelse, samarbejde med erhvervslivet og bidrage til den offentlige debat. Derfor har CBS en ambition om at tiltrække de styrkeste forskere, udvikle de eksisterende talenter og at skabe forskningsmiljøer i international særklasse. Indikatorer på CBS' succes ses i form af høj international anerkendelse, stærke publikationer og et godt samarbejde med erhvervslivet. CBS er et internationalt førende business universitet med excellent forskning inden for managementdiscipliner såsom finansiering, økonomi, regnskab, afsætningsøkonomi, strategisk ledelse og organisationsstudier – og inden for discipliner, der sætter business i en bredere social, politisk, kulturel, filosofisk og historisk kontekst.

### Infografik der indeholder følgende:

Infografikken skal vise vejen gennem forskningen startende med basisforskningsmidler og ekstern finansiering over antal videnskabelige medarbejdere (årværk) til antal publikationer, antal forsknings-samarbejder, antal ph.d.-grader og formidling. Her kan informationerne f.eks. være:

- Basisforskningsmidler i kr.
- Eksternt finansieret forskning i kr.
- Antal videnskabelige medarbejdere (årværk)
- Ph.d. – optag og bestand
- Antal publikationer
- Antal forskningssamarbejder
- Antal ph.d.-grader
- Formidling
- Sampublicering – DK/Internationalt
- Placement (Ph.d.)

## Afrapportering på strategisk rammekontrakt

Vi kender endnu ikke formatet for afrapporteringen

## Årsregnskab

I samme stil som sidste år

- Sammenfatning af årets resultat
- Forventninger til næste år

## Resultatopgørelse

### Balance

### Pengestrømsopgørelse

### Egenkapitalopgørelse

### Noter til regnskabet

### Supplerende regnskabsoplysninger

## Påtegning

I samme stil som sidste år

### Ledelsespåtegning

### Den uafhængige revisors revisionspåtegning

## Øvrige oplysninger om CBS i 2018

### Organisering og ledelse på CBS

[GENBRUG fra sidste år ”University Governance” side 50]

Rektor er ansvarlig for universitetets daglige ledelse. Universitetsdirektøren, uddannelsesdekanen og forskningsdekanen referer til rektor og indgår i CBS’ direktion sammen med rektor. Rektor ansætter dekanerne.

Uddannelsesdekanen har ansvaret for alle uddannelser og den tilhørende studieadministration: bachelor- og kandidat- samt master- og HD-uddannelser. Studienævn og studieleddere refererer til uddannelsesdekanen. Forskningsdekanen har det organisoriske og strategiske ansvar for CBS’ forskning og forskere. CBS’ forskning er organiseret i institutter. Institutledere refererer til forskningsdekanen. Universitetsdirektøren er hovedansvarlig for styringen af CBS’ samlede økonomi og har det ledelsesmæs-sige ansvar for tværgående administrative enheder, CBS’ bibliotek og CBS’ bygninger.

CBS er et monofakultært universitet. Uddannelser er ikke placeret ved institutter, men institutterne le-verer undervisning til CBS’ uddannelser inden for deres fagområde. CBS har som monofakultært uni-versitet et Akademisk Råd. Akademisk Råd udtaler sig til rektor og skal medvirke til at sikre kvaliteten og legitimiteten i beslutninger af akademisk betydning samt bidrage til kommunikationen mellem ledelse, medarbejdere og studerende.

### Organisering af CBS’ ledelse

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

### Rammerne for bestyrelsens arbejde

Bestyrelsen har fastsat en forretningsorden for sit virke. I henhold til forretningsordenen er der lø-bende kontakt mellem formand og rektor. Rektor er ansvarlig for at holde formanden underrettet om væsentlige forhold. Bestyrelsen gennemfører årligt en intern evaluering af bestyrelsens og direktio-nens arbejde. Møderne i bestyrelsen er åbne. Dagsorden, bilag og referat fra bestyrelsens møder of-fentliggøres på CBS’ hjemmeside.

Bestyrelsesformanden kan beslutte at lukke enkelpunkter på dagsordenen for offentligheden – i disse tilfælde offentliggøres bilag tilknyttet lukkede punkter ikke. CBS revideres som statsfinansieret selv-ejende institution af Rigsrevisionen. Bestyrelsen tilknytter desuden en institutionsrevisor. Deloitte fun-gerer i regnskabsåret 2017 som institutionsrevisor for CBS. Bestyrelsen har tegnet bestyrelsес- og direktionsansvarsforsikring.

### Anbefalinger for god selskabsledelse

CBS’ bestyrelse orienterer sig mod Anbefalinger for God Selskabsledelse, som bliver holdt ved lige af Komitéen for god Selskabsledelse. Skønt anbefalingerne for god selskabsledelse primært er rettet mod aktieselskaber, finder bestyrelsen, at anbefalingerne er et godt instrument til at vurdere og udvikle rammerne for bestyrelsens arbejde. Bestyrelsens afrapportering vedrørende opfyldelsen af anbefalin-gerne er at finde på denne hjemmeside: [www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse/god-selskabsledelse](http://www.cbs.dk/cbs/organisation/bestyrelse/god-selskabsledelse)

## **Bestyrelsens sammensætning**

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

Bestyrelsen fik i 2017 et nyt medlem: Studerende Ida Kirstine Andersen Boe blev valgt som nyt medlem af de studerende. Hun indtrådte i bestyrelsen per 1. februar 2017

## **Indstillings- og udpegningsorganer**

[Ny tekst]

- Medlemmer af organerne

## **International akkreditering og ranking**

I samme stil som sidste år

### **Oversigt over uddannelser**

I samme stil som sidste år

### **Oversigt over institutter**

I samme stil som sidste år

### **Priser for forskning, undervisning og formidling**

I samme stil som sidste år

Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte  
Professions- og Erhvervsrettede Instituttioner

Att. Chefkonsulent Trine Marie Melchior Madsen

tmmm@ufm.dk  
siu@ufm.dk



12. oktober 2018

Copenhagen Business School  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Gregor Halff  
Dean of Education  
Tlf.: 3815 3815

gh.edu@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 1 / 4

## **REDEGØRELSE FOR REDUKTION AF IKKE-NORDISKE STUDERENDE PÅ CBS I 2019 SAMT FORSLAG TIL INDSATS FOR AT FASTHOLDE UDENLANDSKE KANDIDATER.**

CBS skal hermed besvare ministeriets henvendelse vedr. justeringen af tilgangen af internationale studerende.

### **A. Beskrivelse af konkrete tiltag, der sandsynliggør en reduktion i tilgangen af engelsksprogede studerende på uddannelser, hvor de engelsksprogede studerendes overgang til arbejdsmarkedet er lav.**

CBS har på næsten alle engelsksprogede uddannelser et betydeligt optag af både nordiske og ikke-nordiske studerende *uden* retskrav. Når antallet af pladser reduceres, vil vi derfor både reducere nordiske og ikke nordiske studerende.

De fleste kandidatuddannelser på CBS er på engelsk. Det er de, fordi vores kandidater arbejder i virksomheder, der arbejder internationalt. Det er en klar tilbagemelding fra vores aftagere, at det er væsentligt, at vores dimittender kan begå sig globalt og arbejde for virksomheder i hele verden. Derudover er det engelsksprogede udbud et spørgsmål om kvalitet. Vores fagområde er internationalt, vi rekrutterer de bedste forskere, uanset hvor de kommer fra og vores studerende vil gerne studere i et internationalt miljø.

CBS skal uddanne til gavn for det danske samfund og dansk erhvervsliv og det gør vi bedst ved at fastholde et internationalt perspektiv og kvalitet. CBS vil derfor kun i begrænset omfang ændre uddannelsernes sprog til dansk.

CBS har i sit forslag som hovedregel valgt at sprede reduktionen på de enkelte uddannelser efter, hvor meget de bidrager til optaget af internationale studerende. Der har ikke i væsentligt omfang kunnet udpeges uddannelser, hvor der er en særlig høj fastholdelse af ikke-nordiske studerende. Det betyder også, at det samlede optag på CBS' kandidatuddannelser må reduceres væsentligt. CBS vil i et vist opfang kompensere det manglende optag af ikke-retskrav studerende ved at optage lidt flere på dansksprogede bacheloruddannelser. Vi for-



venter ligeledes, at optag på erhvervskandidat primært vil tiltrække danske studerende. Det præcise omfang af dette kompenserende meroptag er ikke fastlagt.

Vi er i det foreliggende forslag gået ud fra, at søgemønstrene ikke ændrer sig på de enkelte uddannelser, således at hvis optagne uden retskrav fordeler sig 50/50 på nordiske og ikke nordiske, så vil det også være tilfældet, hvis vi reducerer optaget med 1/3.

I dag er ca. 42% af de optagne på kandidatuddannelserne retskravsstuderende. De øvrige kommer fra andre universiteter (primært danske) og der afvises mange flere end der optages. Når den foreslæde reduktion er indfaset, forventer vi at andelen af retskravoptagne vil stige til 60%.

### Forslag til reduktioner

CBS er blevet pålagt en reduktion på:

- 30 pladser på humaniora – kandidat
- 30 pladser på samfundsvidenskab – bachelor
- 200 pladser samfundsvidenskab – kandidat

#### a. Kandidat - humaniora

På humaniora optog CBS iflg. ministeriets opgørelse 85 ikke nordiske studerende i 2016. CBS har allerede reduceret dette til 18 studerende i 2018, altså væsentlig under måltallet. Vi forventer at kunne nedbringe dette yderligere i 2019. Men vi kan naturligvis ikke reducere flere, end der er.

#### b. Bachelor – samfundsvidenskab

CBS' engelsksprogede bacheloruddannelser har meget høje adgangskrav og samtidig udgør de udenlandske studerende en relativt lille del af optaget. Hvis vi skulle sikre 30 færre internationale studerende, ville vi skulle reducere antallet af pladser voldsomt og dermed få endnu højere adgangskvotienter. Vi har derfor valgt at flytte denne reduktion til kandidat.

#### c. Kandidat – samfundsvidenskab

Her er optaget foreslæbt reduceret i et omfang således, at hvis søgemønsteret er uændret fra 2018 til 2019, vil optaget af ikke-nordiske studerende blive reduceret med 230.

Fordelingen af det reducerede optag på CBS' uddannelser fremgår af bilag 1.

### Krav om dansk m.v.

Det er foreslæbt, at enkelte uddannelser og linjer, der i dag udbydes på engelsk, fremover udbydes på dansk og dermed stilles der krav til dansk som adgangskrav (alternativt at vi stiller krav om danskundskaber på en engelsksproget uddannelse).

Dette forudsætter for det første, at uddannelserne fortsat, på trods af sprogkrav, kan udbydes med et betydeligt antal engelske kurser. Dette er nødvendigt af faglige og bemandingsmæssige grunde.

9. oktober 2018

Copenhagen Business School  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Gregor Halff  
Dean of Education  
Tlf.: 3815 3815

gh.edu@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 2 / 4

For det andet er det en forudsætning, at der kan gives hjemmel til, at vi fraviger kravene om varsling i kandidatadgangsbekendtgørelsens § 6 stk. 3. (... *Fastsættelse og skærpelse af krav til danskundskaber skal varsles med 2 år, før de får virkning.*). Hvis dette ikke er tilfældet, kan disse ændringer først gennemføres med forsinkelse.

CBS forudsætter endvidere, at vi ikke fremover behøver at reducere optaget af udenlandske selvbetalere. Disse udgør en meget begrænset del af de optagne i dag, men der kunne godt komme flere af disse i fremtiden.

Endelig kan det oplyses, at CBS agter at anvende kendskab til dansk arbejdsmarked, dansk sprog og erhvervserfaring som et udvælgelseskriterie (ikke adgangskrav) på visse uddannelser for på den måde at tillægge jobperspektivet betydning. Det kan begrænse reduktionen af det nordiske optag, men det er ikke regnet med i oversigten over konsekvenserne.

### **B. Beskrivelse af jeres fastholdelsesinitiativer i forhold til engelsksprogede dimittender, herunder eventuelle ønsker til centrale fastholdelsesindsatser, som vi kan følge op på i det videre arbejde.**

CBS ønsker, at en væsentlig del af de udenlandske studerende arbejder i Danmark efter endt uddannelse og vi kan godt spille en mere aktiv rolle i at få dette til at ske.

CBS har igangsatte i 2017 et initiativ til bedre beskæftigelse i Danmark for internationale studerende. Dette er netop styrket med oprettelse af en særligt oprettet senior funktion med reference til dekanen og fokus på ”international student retention”. Ønsket er derved at styrke og fokusere arbejdet med at få de studerende til at blive og arbejde i Danmark. Se mere på <https://www.cbs.dk/samarbejde/nyheder/cbs-opruster-fastholde-internationale-talenter>

Der er i 2017 igangsat jobsøgningsaktiviteter for alle internationale dimittender, med aktiviteter vedr. kultur, kompetence afklaring, jobforberedelse og virksomhedspræsentationer. Vi har nu gjort os den erfaring, at indsatsen skal systematiseres og påbegyndes langt tidligere, så de studerende orienterer sig mod det danske jobmarked under uddannelsen og også får kontakter fx gennem studiejobs og internships.

Vi kan godt mærke, at de øvrige europæiske jobmarkeder også er i bedring og derfor lokker vores studerende tidligt bl.a. ved aktiv rekruttering i Danmark. Vores indsats vil derfor også rette sig mod danske virksomheder, som vi gerne vil involvere tidligere, da vi kan se, at udenlandske virksomheder fx fra Norge rekrutterer blandt vores studerende langt tidligere end de danske.

Vi har meget positive erfaringer fra vores MBA-uddannelser, hvor ansættelse af en dygtig placeringsmedarbejder for en del år siden, har betydet, at der i dag er over 80 pct. af de udenlandske dimittender, der får vellønnede job i Danmark.

9. oktober 2018

Copenhagen Business School  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Gregor Halff  
Dean of Education  
Tlf.: 3815 3815

gh.edu@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 3 / 4

Med hensyn til behovet for centrale fastholdelsesindsatser kan vi umiddelbart pege på at den delvist deltagerbetalte danskundervisning er en hindring for fastholdelse. Sprogkundskaber spiller en væsentlig rolle for muligheden og lysten til at få job i Danmark. Mens det for personer, der har fået arbejde, måske ikke betyder så meget med nogle tusinde kroner per kursus, så er det for studerende en stor afgift, som virker prohibitiv.

Vi vil gerne have lov til at vende tilbage senere vedrørende yderligere centrale initiativer.

For en god ordens skyld skal vi gøre opmærksom på, at målet ikke nødvendigvis kan være, at alle bliver. Nogle udenlandske studerende arbejder for danske firmaer i udlandet og nogle studerende starter egen virksomhed med en relativ lille indtægt de første år og falder derfor ud af statistikken. Det ønsker vi ikke at begrænse. Man skal også være opmærksom på, at visse uddannelser er rettet mod udenlandsk beskæftigelse fx i danske virksomheder i Kina (SDC) eller i EU og andre internationale organisationer Danmark er medlem af. CBS vil forslå at omfanget af disse typer beskæftigelse kan dokumenteres bedre, således at de kan indgå mere systematisk i opgørelserne.

9. oktober 2018

Copenhagen Business School  
Kilevej 14  
2000 Frederiksberg

Gregor Halff  
Dean of Education  
Tlf.: 3815 3815

gh.edu@cbs.dk  
www.cbs.dk

Side 4 / 4

CBS håber hermed at have redegjort tilfredsstillende for de planlagte initiativer og ser frem til ministeriets tilbagemelding.

Vi uddyber naturligvis gerne det fremlagte enten skriftligt eller ved et møde.

Venlig hilsen

f. Gregor Halff  
Uddannelsesdekan

/

Wilbert van der Meer  
Udannelseschef

Bilag: Oversigt over reduktion af ikke-nordisk optag og konsekvenser fordelt på uddannelser

Uddannelse	Linje	Optag 22 aug 2018	% Non- Nordic	retskrav	% non- Nordic af non- retskrav	redukt. af non- nordic	redukt. af nordiske	samlet reduk- tion
MA IBC	ICM	107	11%	52	0,22	11	0	11
MA IBC	MCO	38	16%	15	0,26	5	0	5
MSc OECON		51	55%	0	0,55	6	5	11
MSc BIO		29	79%	0	0,79	5	1	6
MSc E-business	summer	125	42%	0	0,42	12	17	29
MSc E-business	winter	68	53%	0	0,53	8	7	15
MSc IT	DATA	28	29%	14	0,57	2	1	3
MSc IT	DIGI	100	18%	77	0,78	4	1	5
MSc IHC		50	56%	0	0,56	6	5	11
MSc PHIL		32	22%	17	0,47	2	2	4
MSc BLC	BADS	93	52%	40	0,91	23	0	23
MSc BLC	DCM	59	41%	30	0,83	11	0	11
MSc EBA	ASC	144	27%	65	0,49	9	9	18
MSc EBA	AEF	135	18%	72	0,38	5	9	14
MSc EBA	BCM	117	54%	25	0,68	14	7	21
MSc EBA	CCD	70	43%	28	0,71	7	3	10
MSc EBA	FIV	134	27%	59	0,48	8	9	17
MSc EBA	FSM	158	31%	73	0,58	11	8	19
MSc EBA	IBS	151	42%	47	0,62	15	9	24
MSc EBA	IMM	149	44%	42	0,61	15	10	25
MSc EBA	MIB	163	55%	45	0,75	20	7	27
MSc EBA	SOL	109	40%	42	0,66	10	5	15
MSc EBA	SCM	92	43%	41	0,78	9	2	11
MSc IBP		102	29%	64	0,79	7	2	9
MSc CBP		87	49%	0	0,49	10	10	20
MSc OIE	OIE	88	53%	0	0,53	11	9	20
MSc OIE	SDE	28	32%	0	0,32	9	0	9
MSc PMSD		14	14%	0	0,14	0	0	0
MSc SEM		68	41%	0	0,41	6	9	15
cand.merc.	FIR	127	0%	107	0,00	0	0	0
cand.merc.	HRM	40	0%	14	0,00	0	0	0
cand.merc.	EMF	77	0%	46	0,00	0	0	0
cand.merc.(jur.)		133	2%	125	0,25	0	0	0
cand.merc.(kom.)		184	1%	160	0,04	0	0	0
cand.merc.(mat.)		58	2%	55	0,33	0	0	0
cand.merc.(psyk.)		86	0%	75	0,00	0	0	0
cand.merc.aud.		238	0%		0,00	0	0	0
cand.soc. HRM		82	0%		0,00	0	0	0
cand.soc. PKL		65	0%		0,00	0	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>3679</b>				246	147	408

Noter:

Rækkefarver angiver uddannelsestyper, gul=IT, grå=cand.merc (eng), blå= cand.soc (eng), grøn= dansksprogede uddannelser.

Optagelsestal er faktisk optag efter ja-tak i ultimo august 2018. Hvilket er lavere end det formelle optag. Reduktionen af udenlandske er fordelt proportionalt over alle uddannelser. Vi regner med at retskrav er nordiske. Reduktion vil ske blandt optagne uden retskrav, og det forudsættes at reduktionen vil ramme nordiske og ikke-nordiske ikke-retskrav optagne proportionalt.

Der stilles dansk som adgangskrav

Der stilles dansk som adgangskrav

nye optagelsesregler betyder halvering af udenlandske

Ændres til dansk. Optag fastlagt i aftale med KADK

Optagelsestal fastsættes af SDC

## 5. OPSAMLING FRA TORSdag OG FORBEREDELSE AF MINISTERBESØG

Indledningsvis kan bestyrelsen drøfte evt. opfølging fra torsdagens drøftelser.

Men det primære formål er at forberede mødet med Tommy Ahlers.

Uddannelses- og forskningsminister Tommy Ahlers har sagt ja til en invitation fra formandsskabet til at deltage i bestyrelsens seminar. Dermed fortsættes den tradition, der blev indledt med Esben Lunde Larsens besøg i 2015, Ulla Tørnæs besøg i 2016 og Søren Pinds besøg i 2017.

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"*.

Det forventes at ministeren vil indlede med et oplæg om regeringens udspil vedr. fleksible uddannelser til fremtiden, og der herefter vil være dialog.

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 han 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 5.1 CV Tommy Ahlers

Bilag 5.2 Fleksible universitetsuddannelser til fremtiden

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018



## CV

# Tommy Ahlers

Uddannelses- og forskningsminister, udnævnt 2. maj 2018

## Erhverv

2018 -	Uddannelses- og forskningsminister
2010 - 2018	Aktiv investor
2012 - 2015	Citrix, vicepræsident, inkl. overordnet ansvar for Podio
2010 - 2012	Podio (opkøbt af Citrix i 2012), tidlig investor og administrerende direktør
2009 - 2010	Vodafone, chef for Location Based Services
2009 - 2010	Wayfinder Systems, administrerende direktør
2005 - 2009	ZYB ApS (navn overtaget fra tidligere selskab), stifter og administrerende direktør (Opkøbt af Vodafone i maj 2008)
2004 - 2005	ZYB, stifter (nedlukning i 2005)
2001 - 2004	McKinsey & Company, strategikonsulent

## Uddannelse

2001	Cand. Jur., Københavns Universitet
1996	HD 1. del, Copenhagen Business School

Født 1975 i Haderslev, og voksede op i Agerskov i Sønderjylland. Søn af tidl. gårdejer Martin Ahlers Hansen og tidl. hjemmehjælper Margit Hansen. Har en søn og en datter.

## Tillidserhverv

2018	Medlem af Vækstfondens bestyrelse
2017 - 2018	Medlem af Disruptionrådet
2017 - 2018	Formand for Iværksætterpanelet
2017 - 2018	Medlem af bestyrelsen, Center for Politiske Studier (CEPOS)
2016 - 2018	Foredragsholder, Athenas
2018	Medlem af bestyrelsen, Worksome ApS
2015 - 2018	Medlem af Advisory Board, Leo Innovation Lab
2017 - 2018	Bestyrelsesformand, Lix Technologies ApS
2016 - 2018	Medlem af bestyrelsen, Washa ApS
2016 - 2018	Bestyrelsesformand, Peakon ApS
2015 - 2018	Formand for repræsentantskabet for Fonden for Entreprenørskab
2016 - 2017	Bestyrelsesformand, Hello Great Works A/S
2016 - 2017	Bestyrelsesformand, Kokkenhavn ApS
2012 - 2017	Bestyrelsesformand, DRIVR
2015 - 2016	Medlem af bestyrelsen, HAVEFUN IVS
2015 - 2016	Medlem af bestyrelsen, SHIPSRS Danmark ApS
2013 - 2016	Medlem af bestyrelsen, Game Analytics ApS
2015	Medlem af bestyrelsen, Prodata Consult A/S

Alle hvert i 2018 er fratrådt den 2. maj.



SEPTEMBER 2018

REGERINGEN  


# Fleksible universitets- uddannelser til fremtiden

Uddannelses- og Forskningsministeriet

**Fremtidens universitetsuddannelser  
giver studerende fleksible valgmuligheder,  
og tilbyder fremragende undervisning,  
der giver kompetencer til fremtiden**

# Indledning

Studerende på Danmarks otte universiteter bliver hver dag dygtigere og bringer dugfrisk viden med ud i samfundet og hjælper med at løse svære problemer til gavn for os alle.

Markant flere unge tager en universitetsuddannelse i dag, end for bare 10 år siden. Det er godt, at så mange har lyst til at tage en uddannelse, og det er en god investering for samfundet.

Men mange nyuddannede har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet, også selvom det går rigtig godt med dansk økonomi. Samtidig er samfundet under forandring. Jobbenne ændrer sig, og det samme gør behovet for viden og kompetencer. Arbejdslivet er ikke en snorlig vej, og der er brug for mere fleksible universitetsuddannelser.

Vi skal ruste vores studerende med evnen til at klare og skabe forandringer. Derfor er det tid til at tage

det næste skridt og videreføre et uddannelsessystem, der er endnu bedre. Hvor man som studerende får kompetencer, der giver gode jobmuligheder, og hvor man generelt får flere muligheder for at tilrette-lægge sit studie fleksibelt.

Vi skal have store ambitioner for vores universitetsuddannelser og de studerende. Ambitioner, der både handler om at bevare og videreføre, men også om at forandre og udvikle.

Med dette udspil sætter regeringen en ny retning for universitetsuddannelserne:

- Større fleksibilitet for de studerende
- Dygtige studerende med kompetencer til fremtiden.

# Regeringen vil skabe bedre og mere fleksible universitets- uddannelser

## **1. Større fleksibilitet for de studerende**

Studerende skal have flere muligheder og mere fleksible veje igennem et uddannelsesforløb. De skal kunne vælge vejene, der passer til dem og til de skiftende kompetencebehov på arbejdsmarkedet. Studerende skal have bedre mulighed for at prøve kræfter med arbejdsmarkedet efter bacheloruddannelsen og bedre muligheder for at vende tilbage til universitetet. Der skal være bedre mulighed for at kombinere flere fagligheder, og bachelorer skal både kunne vælge en traditionel kandidatuddannelse og have mulighed for at vælge en kortere overbygning, der giver dem en hurtigere vej til arbejdsmarkedet. Der skal også være mere fleksibilitet i forhold til at kombinere sin uddannelse og sit job, så man kan studere enten på heltid eller deltid.

## **2. Dygtige studerende med kompetencer til fremtiden**

Universiteterne skal i deres optag af nye studerende skabe en god sammenhæng mellem ansøgerne og de enkelte uddannelser. Undervisningen skal være på et højt fagligt niveau og engagere og inspirere studerende til at være nysgerrige og prøve nye ting af. God undervisning skal anerkendes og prioriteres på lige fod med forskning, og der skal være mere fokus på undervisningstid og feedback. Der skal være en god balance mellem det, de studerende lærer, og den viden, de færdigheder og kompetencer, der er brug for på arbejdsmarkedet og som aktiv samfundsborger. Samtidig skal de studerende rustes til at forme det arbejdsmarked, de skal være en del af, og til at skabe deres egne jobs.





## Universitets- uddannelserne i fremtiden



Du søger ind

- Et optagesystem, der understøtter et godt match mellem uddannelsen og den studerendes faglige forudsætninger og motivation. Et optag hvor karakter fortsat er vigtige, men kan suppleres af andre kriterier.
- Et mere overskueligt uddannelseslandskab.

## Universitets- uddannelserne i dag

- Et optagesystem, hvor decimaler i karaktergennemsnittet er afgørende.
- Et uddannelseslandskab, hvor studenten skal vælge mellem flere hundrede universitetsbacheloruddannelser, når de søger om optagelse.



## Du studerer

- Fremragende undervisning, der inspirerer, og mere feedback
- Uddannelser der giver robuste unge og kompetencer til fremtiden



## Du planlægger din karriere

- Flere og mere fleksible muligheder for at skabe eget uddannelsesforløb og karrierevej
- Mulighed for at gå ud på arbejdsmarkedet efter bacheloren med ret til at kunne vende tilbage til universitetet igen
- Mulighed for at tage en 1-årig masteruddannelse efter bacheloren
- Bedre mulighed for at studere på deltid sideløbende med job
- Bedre mulighed for at tage en anden kandidatuddannelse end den naturlige overbygning



- Undervisning prioriteres ikke lige så højt som forskning.
- Der er få undervisnings- og vejlednings-timer på nogle uddannelser.

- Studerende gennemfører typisk deres universitetsuddannelse på fem år i streg – uden at prøve sig selv eller uddannelsen af på arbejdsmarkedet.
- Bachelorer mister retten til optagelse på en kandidatuddannelse, hvis de går ud på arbejdsmarkedet
- Bachelorer fortsætter typisk i samme faglige specialisering på kandidatuddannelsen
- Studerende kan sjældent integrere uddannelse og job



# Større fleksibilitet

Universitetsuddannelserne skal indgå i et tættere samspil med arbejdsmarkedet, og den enkelte studerende skal have gode muligheder for at skabe sit eget uddannelsesforløb og sin egen karrierevej.

Når studerende i dag tager en universitetsuddannelse, skaber det stor værdi for samfundet. Der er dog store forskelle på kandidaternes løn og beskæftigelse. Samfundet bliver 4 mio. kr. rigere, når en ung vælger at gennemføre en kandidatuddannelse frem for ingen uddannelse. Vi skal derfor holde fast i, at det fortsat er hovedvejen for universitetsstuderende at opnå en kandidatgrad.

Men vejen gennem universitetet er ufleksibel i dag, og samtidig forandrer kompetencebehovene på arbejdsmarkedet sig.

I dag fortsætter ca. 85 pct. af bachelorerne på en kandidatuddannelse direkte efter bacheloruddannelsen. Der skal være bedre plads til at vælge en anden vej. En hurtigere og mere fleksibel vej fra universitetet til arbejdsmarkedet og måske tilbage igen. Den enkelte studerende skal have flere muligheder.

Der skal være bedre mulighed for, at studerende kan gå ud på arbejdsmarkedet efter bacheloruddannelsen, prøve deres uddannelse af og så vende tilbage til universitetet for at bygge oven på det, de lærte i deres job. Måske får nogen øjnene op for kandidatuddannelser, de ikke ellers ville have bemærket. Andre vil måske uddanne sig videre på deltid, mens de er i job eller starter deres egen virksomhed.

Uddannelseslandskabet skal dække samfundets kompetencebehov. Men det skal også være overskueligt. De mange hundrede uddannelsesudbud på bachelorniveauet kan gøre det svært for en arbejdsgiver at gennemskue og skelne mellem nyuddannedes faglige kvalifikationer. Det kan derfor være svært for unge at vælge uddannelse. En mere overskuelig indgang på universiteterne skal give den enkelte studerende bedre mulighed for at vælge det rigtige spor fra start, og bedre mulighed for at vælge sit videre uddannelsesforløb på tværs af fagområder.

# Initiativer

## Større fleksibilitet

### **Bedre muligheder for at arbejde mellem bachelor- og kandidatuddannelse**

De studerende skal have bedre mulighed for at gå ud på arbejdsmarkedet efter deres bachelor. De skal også have bedre mulighed for at kunne vende tilbage til en kandidatuddannelse.

I dag har bachelorer kun sikkerhed for at kunne fortsætte på en kandidatuddannelse, hvis de fortsætter med det samme. Det skal ændres, så bachelorer fra universiteterne bedre kan prøve kræfter med arbejdsmarkedet, hvis de ønsker det.

- Regeringen vil forlænge akademiske bachelors retskrav på en kandidatuddannelse, så det gælder i 3 år. Hensigten er, at de bachelorer, der træder ud på arbejdsmarkedet, finder job. Regeringen vil følge udviklingen i blandt andet bachelors beskæftigelse tæt.
- Universiteterne skal tilrettelægge bacheloruddannelserne, så de giver umiddelbare erhvervskompetencer, der klæder de studerende bedre på til at finde et job på baggrund af deres bacheloruddannelse.
- Regeringen vil gøre det muligt, at universiteterne også kan lægge vægt på blandt andet erhvervserfaring og anden relevant erfaring, når de vælger mellem kvalificerede ansøgere til kandidatuddannelserne. Muligheden supplerer de eksisterende muligheder for at bruge f.eks. optagelsesprøver.

“

**Den enkelte studerende skal have gode muligheder for at skabe sit eget uddannelsesforløb og karrierevej**

## Nye 1-årige masteruddannelser

De velkendte 2-årige kandidatuddannelser skal fortsat være hovedvejen for universitetsstuderende. Men på mange fagområder skal studerende også kunne vælge en hurtigere vej til arbejdsmarkedet, hvis de ønsker det.

- Regeringen vil etablere en ny type ordinær uddannelse, 1-årige masteruddannelser, som akademiske bachelorer kan tage som alternativ til en traditionel kandidatuddannelse. Uddannelserne skal kunne følges enten som ordinære heltidsuddannelser eller tilrettelagt på deltid, mens de studerende er i job. Uddannelserne skal kunne tages lige efter bacheloruddannelsen eller som en mere overkommelig vej tilbage til universitetet for de unge, der har valgt at finde job efter bacheloruddannelsen.
- Regeringen igangsætter en dialog med blandt andre universiteter og erhvervsorganisationer med henblik på at identificere relevante fagområder, så der udvikles et betydeligt udbud af 1-årige masteruddannelser.
- Regeringen vil prioritere et ekstra opstartstilskud til universiteterne, så universiteterne får incitament til at udvikle et bredt udbud af 1-årige masteruddannelser.

## Flere erhvervkandidatuddannelser og muligheder for at studere på deltid

Der skal være bedre mulighed for at kombinere uddannelse og job, så studerende i højere grad kan være ansat i en virksomhed eller forsøge sig som iværksætter, sideløbende med en kandidatuddannelse.

- Regeringen vil mere end fordoble antallet af uddannelser i den nuværende forsøgsordning for erhvervkandidatuddannelser på deltid, så studerende på 50 forskellige uddannelser får mulighed for at tage en kandidatuddannelse sideløbende med, at de er job.

## Erhvervspartnerskab for fleksible universitetsuddannelser

Mens de to-årige kandidatuddannelser er velkendte på arbejdsmarkedet, vil mere fleksible veje gennem universiteterne kræve samarbejde med erhvervslivet.

- Regeringen vil gå i dialog med danske virksomheder, der kan gå forrest i at skabe en forandring. Det kan indebære et bachelorløfte, hvor virksomhederne ansætter bachelorer fra universiteterne, og hvor de ansætter erhvervkandidatstuderende og nyuddannede fra de nye 1-årige masteruddannelser, når de rekrutterer nye medarbejdere.



## Flere tværgående kandidatuddannelser

Der skal være bedre mulighed for at vælge kandidatuddannelser på tværs af fagområder, så bachelorer f.eks. har bedre mulighed for at bevæge sig ind på fagområder, som er efterspurgt på arbejdsmarkedet.

- Universiteterne skal udvikle flere tværgående kandidatuddannelser, der er særligt efterspurgt på arbejdsmarkedet. Det skal give bachelorer mulighed for at skifte spor til et andet fagområde end det, de er uddannet i. Det kan både være nye uddannelser eller justeringer i eksisterende uddannelser.

## Mere overskuelige indgange til universiteterne

Færre og bredere bacheloruddannelser skal gøre det lettere at vælge uddannelse. Et mere overskueligt antal bachelorindgange kan samtidig give studerende mere fleksibilitet og flere valgmuligheder, når de skal fortsætte på en overbygning. Samtidig skal et mere enkelt uddannelseslandskab gøre det mere overskueligt for virksomhederne, når de skal rekruttere nyuddannede fra universiteterne.

- Regeringen vil i samarbejde med universiteterne gennemgå uddannelsesudbudet og skabe et grundlag for, at universiteterne kan skabe et mere overskueligt uddannelseslandskab. Ambitionen er færre fagligt nært-beslægtede udbud, samtidig med at alle relevante faglige specialiseringer bevares. Nogle steder kan der være potentielle for bredere indgange til bacheloruddannelserne, hvor det vurderes fagligt relevant. Det kan give flere mulighed for at specialisere sig løbende gennem bachelor- og kandidatuddannelsen og bidrage til at reducere fejlvalg.

“

I dag fortsætter ca. 85 pct. af bachelorerne på en kandidatuddannelse direkte efter bacheloruddannelsen



# Dygtige studerende med kompetencer til fremtiden

Underviserne er fagligt dygtige, og universiteterne har fokus på at udvikle undervisningen. Men der er fortsat rum til at gøre vores uddannelser og undervisningen endnu bedre.

Studerende skal have et godt studieliv og en uddannelse, der passer til det, de gerne vil med deres liv. I dag falder 35 pct. fra bacheloruddannelsen, om end mange skifter til et andet studie. Optagelsessystemet skal indrettes, så der bliver et bedre match mellem ansøger og uddannelse, end tilfældet er i dag, og så fejlvalg og frafald reduceres.

I dag optages knap 90 pct. af ansøgerne i kvote 1, dvs. på baggrund af deres karaktergennemsnit. Karakterer skal også fremover være vigtige for at komme ind på en uddannelse, men optaget skal i højere grad suppleres af andre kriterier.

Når de unge er startet på en universitetsuddannelse, skal det faglige niveau være højt. Alle universitetsstuderende skal opleve at blive fagligt udfordrede og have lyst til at engagere sig endnu mere i deres uddannelse. De skal samtidig inspireres til at turde kaste sig ud

i nye ting og prøve nye veje, selvom de ikke ved, hvor de fører hen. Det giver robuste unge, som tror på sig selv og er klar til at træde ud på det arbejdsmarked og i det liv, der venter.

Underviserne på universiteterne spiller en nøglerolle i alle gode uddannelser. De formidler svært stof, inspirerer, giver feedback og løfter de studerendes faglighed. De dygtige undervisere er uundværlige og skal værdsættes. God undervisning og særlige underviserkompetencer får i dag ikke samme anerkendelse som fremragende forskning. Mange undervisere oplever, at undervisningen ikke prioriteres lige så højt som forskning. Fremover skal undervisning og forskning anerkendes på lige fod. Og de studerende skal inddrages i videreudviklingen af undervisningen, så deres erfaringer bliver brugt aktivt, og kommer nye studerende til gode. Undervisningen skal tilrettelægges, så studerende bliver nysgerige, bruger mange timer på uddannelsen og lærer så meget som muligt.

Studerende skal i endnu højere grad klædes på til et arbejdsliv uden for universitetet. Omkring 8 ud af 10 studerende forventes fremover at skulle finde job i det private erhvervsliv, når de er færdige med deres uddannelse, mens det i dag gælder ca. 5 ud af 10 studerende. Uddannelserne skal føre til gode jobmuligheder for den studerende.

I takt med ændringerne på arbejdsmarkedet bliver det stadigt vigtigere at kunne omstille sig og løse endnu ukendte problemer. På universiteterne skal der uddannes fagspecialister med en stærk kernefaglighed. Samtidig er der i stigende grad behov for, at de unge også tilegner sig almene kompetencer, så de lærer at tænke nyt, se på tværs af fagligheder og koble teori og praksis. I fremtiden bliver det endnu vigtigere, at universitetsuddannede formår at samarbejde, tilegne sig ny viden, analysere komplekse problemstillinger og udvise kritisk sans.

Studerende skal samtidig klædes på til at arbejde med teknologi, så de kan være med til at forme den digitale udvikling. Det skal ske på et reflekteret grundlag, så de etiske valg i måden, vi bruger teknologien på, er velovervejede, og sker på basis af solid viden. Og studerende skal præge den teknologiske udvikling med danske værdier om samarbejde, åbenhed og respekt for privatlivet, så Danmark fremover kan sætte den digitale dagsorden.

Mange steder indgår teknologiforståelse naturligt i uddannelserne. Andre steder skal det integreres i endnu højere grad, end det er tilfældet i dag. Studerende skal lære at forstå og forholde sig til teknologi som en del af deres faglighed uanset hvilken universitetsuddannelse, de tager.

# Initiativer

## Dygtige studerende med kompetencer til fremtiden

### **Bedre optag til de videregående uddannelser**

Optaget til de videregående uddannelser skal i højere grad bidrage til et godt match mellem den studerende og uddannelsen. Samtidig skal det bidrage til et opgør med den præstationskultur, der hæmmer dybdelæringen.

- Regeringen vil afskaffe bonusordningen for hurtig studiestart (1,08-reglen), så adgangskvotienterne på de populære uddannelser ikke presses unødig op, og så der er bedre sammenhæng mellem kvalifikationer og karakterer.
- Regeringen vil undersøge styrker og svagheder ved det nuværende optagelsessystem og fremlægge et forslag til at forbedre optaget på baggrund af en tæt dialog med relevante interesser.
- Allerede nu vil regeringen give universiteterne bedre mulighed for optage kvalificerede ansøgere til den enkelte bacheloruddannelse og til at målrette optaget i henholdsvis kvote 1 og kvote 2, f.eks. ved at universiteterne kan anvende adgangsprøver alene i kvote 2.
- Regeringen vil styrke vejledningsindsatsen, så bl.a. Studievalg Danmark i høj grad har fokus på at skabe et godt match mellem ansøger og uddannelse. Samtidig skal universiteternes offentliggørelse af oplysninger om løn, beskæftigelse mv. harmoniseres og give kommende studerende mulighed for at orientere sig på tværs af uddannelsesinstitutioner og uddannelser på et sammenligneligt grundlag.

## **Uddannelse på højt internationalt niveau**

Universitetsuddannelserne skal være på et højt fagligt niveau. Der skal være bedre mulighed for at vurdere de enkelte uddannelser i forhold til sammenlignelige uddannelser i udlandet, og de studerendes erfaringer skal bruges mere aktivt til at udvikle uddannelserne og undervisningen.

- Regeringen vil tilpasse kravene til evalueringer af uddannelserne, så de eksisterende regelmæssige evalueringer af universitetsuddannelserne skal sammenholdes med højeste internationale niveau.
- Universiteterne skal mere systematisk bruge studerendes evalueringer af kurser og undervisere til at styrke uddannelserne.

- Universiteterne skal fremover udvikle en praksis for systematisk at anerkende og belønne god undervisning.
- Undervisere på alle karrieretrin skal både have mulighed for og pligt til pædagogisk og didaktisk kompetenceudvikling. Der skal blandt andet være regelmæssig kompetenceudvikling for lektorer og professorer.
- De undervisningsmæssige kvalifikationer skal vurderes i alle ansættelser af videnskabelige medarbejdere på universiteterne. Det skal give et stærkere incitament til at udvikle kompetencerne inden for undervisning.
- Regeringen vil etablere nationale priser for fremragende undervisning på de videregående uddannelser, så landets dygtigste undervisere hyldes på samme vis, som dygtige forskere hyldes.
- Universiteterne skal reducere brugen af deltidsansatte eksterne lektorer, som ikke har en hovedstilling uden for universitetet. Det skal medvirke til, at universiternes brug af ekssterne lektor især bidrager med stærk praksiserfaring fra f.eks. erhvervslivet. Regeringen vil i denne forbindelse give bedre mulighed for, at universiteterne kan ansætte fuldtidsundervisere.

## **Anerkendelse af under- visning på lige fod med forskning**

Mens der er en lang tradition for at anerkende og fremme god forskning, prioriteres undervisning i dag ikke ligeså højt som forskning. Dygtige og inspirerende undervisere skal anerkendes og belønnes, så undervisning får samme høje status som forskning på universiteterne. Undervisere på universiteterne skal have bedre vilkår for at udvikle deres undervisningskompetencer, ligesom undervisning skal være en tydelig karrierevej.

## Dygtige studerende, der brænder for deres uddannelse

Der skal være gode uddannelsesforløb med et højt niveau af undervisning og vejledning, og hvor studerende engageres løbende gennem studietiden.

- Universiteterne skal tilbyde mere undervisnings- og vejledningstid til de studerende på uddannelser, hvor niveauet i dag er lavt. Universiteterne skal også tilrettelægge uddannelserne med styrket fokus på feedback.
- Universiteterne skal udbrede best practice om studieintensitet og aktive studiekulturer, så flere uddannelser tilrettelægges med blik for at engagere og inspirere de studerende. Regeringen vil samtidig undersøge, om der kan skabes bedre mulighed for løbende bedømmelse af studerende for at styrke de studerendes læring.
- Regeringen vil give universiteterne mulighed for at bruge studiestartsprøver på kandidatuddannelserne, så universiteterne kan skabe et aktivt studiemiljø fra uddannelsens start, og hurtigt kan identificere inaktive studerende og måske give studiepladsen til en anden kvalificeret ansøger.

## Bedre match mellem uddannelse og kompetence- behov

Der skal være mere viden om, hvordan samfundets kompetencebehov udvikler sig i Danmark og internationalt. Og hvad nye kompetencebehov betyder for det fremtidige optag og for de videregående uddannelser.

- Regeringen vil etablere et nationalt kompetencepanel, som skal rådgive uddannelses- og forskningsministren og de videregående uddannelsesinstitutioner om efterspørgsel efter kompetencer og om udviklings-tendenser i forhold til videregående uddannelse og arbejdsmarkedet.
- Universiteterne skal løbende til-passe antallet af studiepladser til efterspørgslen på arbejdsmarkedet, så universiteterne skruer op for stu-diepladserne på uddannelser, der er efterspurgt af aftagere, og ned for studiepladser på uddannelser med høj ledighed, eller hvor den forventede fremtidige efterspørgsel er lav.

“

## **Vi skal ruste vores studerende med evnen til at klare og skabe forandringer**

### **Digitale læringssteknologier og teknologiforståelse i alle universitetsuddannelser**

Uddannelse skal klæde nye generationer på til fremtidens arbejdsmarked og til et samfund med nye digitale muligheder og udfordringer. Derfor skal uddannelserne bruge de relevante digitale muligheder og indarbejde teknologiforståelse.

- Regeringen vil præsentere en handlingsplan for digitale teknologier på alle videregående uddannelser, der skal give uddannelserne et teknologisk upgrade. Det vil ske på baggrund af input fra interessenter til et Call to Action, der blev udsendt i august 2018.

- Universiteterne skal integrere digitale kompetencer og teknologiforståelse i alle uddannelser, så de studerende uanset uddannelsesretning bliver rustet til en digitaliseret verden præget af teknologisk udvikling.
- Universiteterne skal anvende relevante digitale teknologier i undervisningen. Videngrundlaget for effekten af at anvende teknologi i undervisningen skal også styrkes.



# Fleksible universitets- uddannelser til fremtiden

Mange af initiativerne har løbende været drøftet med universiteterne og andre interesserter i *Udvalg om bedre universitetsuddannelser*. Regeringen vil i samarbejde med universiteterne påbegynde arbejdet med initiativerne til at styrke universitetsuddannelserne og indgå i tæt dialog med universiteterne om opfølgningen.

Regeringen vil samtidigt invitere Folkeetingets partier til forhandling om de initiativer, som skal følges op med ny lovgivning.

Der har også været nedsat en inspirationsgruppe, som er kommet med anbefalinger til regeringen om, hvordan et nyt filosofikum for universiteterne kan se ud. Regeringen vil følge op på anbefalingerne i efteråret.

Samlet styrker regeringen universitetsuddannelserne inden for rammen af regeringens uddannelsespolitiske målsætninger, som har fokus på høj faglighed og tæt samspil mellem uddannelserne og arbejdsmarkedet.

“

**Med dette udspil sætter  
regeringen en ny retning for  
universitetsuddannelserne**

2017/18:49

September 2018

Uddannelses- og Forskningsministeriet  
Børsgade 4  
1215 København K  
Tlf.: +45 3392 9700  
E-mail: [ufm@ufm.dk](mailto:ufm@ufm.dk)

ISBN digital: 978-87-93635-85-2 (pdf version)  
ISBN tryk: 978-87-93635-76-0 (trykt version)

Fotos:

Forside Ólafur Steinar Gestsson/Ritzau Scanpix  
Side 5 Getty Images  
Side 12 Shutterstock  
Side 21 Getty Images

Design: e-Types  
Tryk: Rosendahls

Publikationen kan hentes på:  
[www.ufm.dk/publikationer](http://www.ufm.dk/publikationer)

**Uddannelses- og  
Forskningsministeriet**  
Børsgade 4  
1215 København K  
Tlf.: +45 3392 9700

## 6. DEBAT MED TOMMY AHLERS

Jf. bestyrelsens tidligere drøftelse.

Ministeren starter med 10-15 min.'s indlæg efterfulgt af spm./debat.

Bestyrelsesformanden indleder debatten iht. bestyrelsens drøftelser i forberedelsen af besøget.

Bilag:

Ingen bilag

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018

## 7. OPSAMLING PÅ DEBAT MED TOMMY AHLERS

Opsamling på drøftelsen med ministeren – følgende spørgsmål kan evt. adresseres:

- gav debatten anledning til nye fokuspunkter for bestyrelse og direktion?
- er der konkrete opfølgningspunkter som daglig ledelse skal arbejde videre med?

Bilag:

Ingen bilag

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018

## 8. BESTYRELSENS EGEN TID

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

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

Ingen bilag.

Seminar for CBS bestyrelsen / 8.- 9. november 2018