



Copenhagen Business School
Rektor Peter Møllgaard
Dorthe Stadsgaard

Sendt pr. e-mail:

rektor@cbs.dk, cbs@cbs.dk, ds.edq@cbs.dk

Positiv institutionsakkreditering af Copenhagen Business School

Rådet traf på rådsmødet 17. marts 2022 afgørelse om betinget positiv akkreditering for Copenhagen Business School (CBS).

Akkrediteringsrådet har nu på rådsmødet 19. februar 2025 akkrediteret Copenhagen Business School **positivt**, jf. akkrediteringslovens § 8¹. Rådet har truffet afgørelse på grundlag af vedlagte supplerende akkrediteringsrapport fra Danmarks Akkrediteringsinstitution samt institutionens høringssvar over rapporten.

Afgørelsen er truffet ud fra en helhedsvurdering af institutionens kvalitetssikringsarbejde efter de kriterier, som fremgår af akkrediteringsbekendtgørelsen² samt udmøntningen heraf i de forventninger til kvalitetssikringsarbejdet, som er beskrevet i "Vejledning om institutionsakkreditering 2.0" fra 2019 og i Akkrediteringsrådets notat fra december 2020 om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer i anden runde af institutionsakkreditering³.

Rådet lægger den supplerende akkrediteringsrapports beskrivelse af institutionens kvalitetssikringsarbejde til grund for sin afgørelse.

Rådet tilslutter sig akkrediteringspanelets vurdering af kvalitetssikringsarbejdet og følger panelets indstilling, jf. afsnittet i den supplerende akkrediteringsrapport "Indstilling og samlet vurdering" på side 8.

Rådet finder således, at institutionens kvalitetssikringsarbejde er velovervejet, systematisk og velfungerende i praksis.

Rådet gør opmærksom på, at akkrediteringsrapporten ud over afgørelsesgrundlaget, der er beskrevet ovenfor, indeholder en refleksions- og udviklingsdel, hvor akkrediteringspanelet peger på mulige udviklingsområder af institutionens kvalitetssikringsarbejde.

Rådet er opmærksomt på, at der inden for CBS' i øvrigt velfungerende kvalitetssikringssystem på enkelte punkter stadig kan være indsats, som det endnu ikke er muligt at se resultaterne af, eller indsats, som fortsat er under indfasning. Rådet noterer, at akkrediteringspanelet i disse tilfælde har vurderet, at de valgte indsats er formålstjenlige, og forventer at implementeringen af dem vil sikre, at indsatsene fører til opfyldelse af de definerede mål.

¹ Lov nr. 601 af 12. juni 2013 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner (akkrediteringsloven) med senere ændringer, jf. LBK nr. 173 af 2. marts 2018

² Bekendtgørelse nr. 853 af 12. august 2019 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser (akkrediteringsbekendtgørelsen)

³ Begge ses her under punktet Vejledninger: <https://akkr.dk/akkreditering/institutionsakkreditering/>

Akkrediteringsrådet

20. februar 2025

**Danmarks
Akkrediteringsinstitution**
Rådsbetjening og analyse

Tidemandsvvej 1
Bygning 6-7
4300 Holbæk
Tel. 3392 6900

www.akkr.dk

CVR-nr. 3060 3907

Sagsbehandler
Henrik Pedersen
Tel. 72 31 88 29
hnr@akkr.dk

Sagsnummer: 2024 - 171

Ref.-nr.
4282



Akkrediteringsrådet

Akkrediteringen gælder til og med 19. februar 2031, jf. akkrediteringslovens § 9.

Konsekvenser af den positive institutionsakkreditering

En positiv institutionsakkreditering medfører, at uddannelsesinstitutionen kan oprette nye uddannelser og uddannelsesudbud, når disse er er prækvalificeret og godkendt, jf. akkrediteringslovens §§ 9, 18 og 21. Institutionen kan også foretage justeringer af eksisterende uddannelser, jf. akkrediteringslovens § 9, stk. 1.

Akkrediteringsrådet vil underrette ministeren om institutionens positive akkreditering.

I er velkomne til at kontakte Akkrediteringsrådet på e-mail: council@akkr.dk eller områdechef for rådsbetjening Henrik Pedersen, hvis I har spørgsmål eller behov for yderligere information.

Med venlig hilsen

Birthe Friis Mortensen
Forperson
Akkrediteringsrådet

Bilag:
Kopi af akkrediteringsrapport

Dette brev er også sendt til:
Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, Uddannelses- og Forskningsministeriet



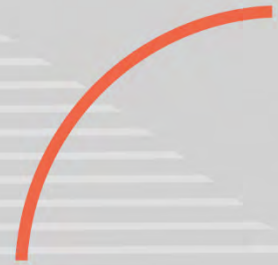
Akkrediteringsrapport

Copenhagen Business School

Genakkreditering

Runde 2





Akkrediteringsrapport

Copenhagen Business School

© Danmarks Akkrediteringsinstitution

Citat tilladt med kildeangivelse
2025

Rapporten kan downloades fra
Akkrediteringsrådets hjemmeside sam-
men med rådets afgørelse på
akkrediteringen:
www.akkrediteringsraadet.dk

Indhold

Om denne rapport	5
Om institutionsakkreditering	5
Akkrediteringspanel og metode	6
Afgørelse	6

AFGØRELSESGRUNDLAG

Indstilling og samlet vurdering	8
Baggrund om Copenhagen Business School	9
Beskrivelse af Copenhagen Business Schools kvalitetssikringssystem	12
Kvalitetspolitikken for uddannelseskvalitet	12
Organisering af kvalitetssikringsarbejdet – ansvarsfordeling og arbejdsdeling	12
Centrale elementer i kvalitetssikringsarbejdet	14
Kriterium I. Systematisk og involverende kvalitetssikringsarbejde	17
Samlet vurdering af kriterium I	17
Monitorering, standarder, afrapportering og udbud	18
Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden	24
Kriterium II. Videngrundlag	26
Samlet vurdering af kriterium II	26
Uddannelsesudbuddenes tilknytning til relevante faglige miljøer	27
De studerendes kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag	32

UDVIKLINGSPERSPEKTIV

Udvikling og refleksion	41
--------------------------------	-----------

BILAG

Bilag 1. Akkrediteringspanelet	46
---------------------------------------	-----------

Bilag 2. Akkrediteringsprocessen	48
Bilag 3. Audit trails	49
Bilag 4. Besøgsprogrammer	53
Program for det indledende møde med CBS	53
Program for besøg	53
Bilag 5. Forventninger til velfungerende kvalitetssikringsarbejde	55

Om denne rapport

Denne genakkrediteringsrapport indeholder en analyse og vurdering af kvalitetssikringsarbejdet på den videregående uddannelsesinstitution Copenhagen Business School (CBS).

Genakkrediteringsrapporten er en opfølgning på den betinget positive institutionsakkreditering, som CBS modtog i 2022. Rapporten vurderer, om uddannelsesinstitutionen har et systematisk kvalitetssikringsarbejde, der er så velfungerende, at institutionen i den kommende akkrediteringsperiode selv kan foretage den løbende kvalitetssikring og -udvikling af sine uddannelser.

Genakkrediteringsrapporten forholder sig alene til de forhold, som medførte den betinget positive institutionsakkreditering. For at vise, hvilke forhold der vurderes i genakkrediteringen, indledes behandlingen af de enkelte kriterier med en opsummering af kritikpunkterne i den oprindelige akkreditering.

Rapporten indeholder desuden en refleksions- og udviklingsdel med akkrediteringspanelets refleksioner over det kvalitetssikringsarbejde, de har mødt. Her peger panelet på mulige udviklingsområder inden for de områder genakkrediteringen forholder sig til.

Om institutionsakkreditering

En institutionsakkreditering er en vurdering af, hvordan institutionens systematiske kvalitetssikringsarbejde fungerer i praksis. Kvalitetssikringsarbejdet skal sikre, at institutionen har fokus på kvaliteten af sine uddannelser, udvikler dem løbende og reagerer, når der er problemer. Dette skal gøre sig gældende, både før og efter at institutionsakkrediteringen har fundet sted.

Velfungerende kvalitetssikringsarbejde er karakteriseret ved at være løbende og systematisk og leve op til de europæiske standarder på området (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). Kvalitetssikringsarbejdet skal rumme en klar arbejds- og ansvarsfordeling samt være forankret på ledelsesniveau. Derudover skal institutionen have en kvalitetskultur, der involverer undervisere og studerende i kvalitetssikringsarbejdet. Kvalitetssikringsarbejdet skal have fokus på både de samlede uddannelser, den konkrete undervisning og de særlige problemstillinger, vilkår og behov, der er relevante for institutionen.

Med dette afsæt vurderer denne genakkrediteringsrapport, om institutionens kvalitetssikringsarbejde lever op til de krav, som akkrediteringsloven og den tilhørende bekendtgørelse stiller i forbindelse med institutionsakkreditering. Krav, som Akkrediteringsinstitutionen har udmøntet i en række forventninger i *Vejledning om institutionsakkreditering 2.0*.

Akkrediteringspanel og metode

Til støtte for vurderingen af institutionens kvalitetssikringsarbejde har Akkrediteringsinstitutionen nedsat et akkrediteringspanel. Medlemmerne af panelet har bl.a. kompetencer inden for ledelse og kvalitetssikring på institutionsniveau og viden om den videregående uddannelsessektor, om relevante arbejdsmarkedsforhold og om studenterforhold.

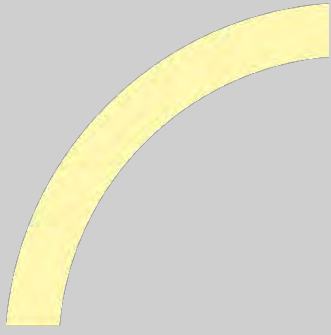
Institutionen har dokumenteret sit kvalitetssikringsarbejde gennem skriftligt materiale og i forbindelse med besøg, som akkrediteringspanelet sammen med medarbejdere fra Akkrediteringsinstitutionen har gennemført på institutionen. På denne baggrund har panelet vurderet institutionens kvalitetssikringsarbejde i forhold til vejledningens forventninger. Herudover er panelet indgået i dialog om den fortsatte udvikling af kvalitetssikringsarbejdet.

Rapportens bilag 1 præsenterer akkrediteringspanelet, bilag 2 beskriver hovedtrækene i genakkrediteringsprocessen, bilag 3 indeholder oplysninger om valg af audit trails, bilag 4 viser besøgsprogrammet, og bilag 5 gengiver forventninger til et vel fungerende kvalitetssikringsarbejde fra vejledning om IA 2.0.

Afgørelse

Det er Akkrediteringsrådet, der som fagligt uafhængig instans træffer afgørelse om akkreditering af uddannelsesinstitutionen. Rådet afgør, om institutionens kvalitetssikringsarbejde berettiger til positiv institutionsakkreditering, betinget positiv institutionsakkreditering eller afslag på institutionsakkreditering.

Den første del af denne rapport og dens vurderinger danner grundlag for Akkrediteringsrådets afgørelse.



Afgørelses- grundlag





Indstilling og samlet vurdering

Copenhagen Business School indstilles til positiv institutionsakkreditering

Den oprindelige akkrediteringsrapport fra 2022 indeholdt kritik af, at der på CBS ikke var en tilstrækkelig sammenhæng mellem monitorering, rapportering, handling og opfølgning med hensyn til kvalitetsinformationer. CBS manglede også en tydelig målsætning for de studerendes kontakt til videngrundlaget, som kunne sikre systematik i kvalitetssikringsarbejdet på alle uddannelser.

Siden den betinget positive institutionsakkreditering har CBS fastlagt velbegrundede kvalitetsstandarder for institutionens uddannelser og revideret indholdet af og processen omkring studielederberetningerne. Studielederberetningerne rapporterer systematisk om faste kvalitetsområder, herunder kvalitetsstandarderne. Beretningerne indeholder desuden faste punkter som handleplan og opfølgning på sidste års handleplan, hvilket sikrer, at der systematisk træffes tydelige beslutninger om handling og systematisk følges op på tidligere handlinger. Desuden har CBS justeret kvalitetssikringen af aftagerpanelerne med et årligt tjek af mødematerialet for aftagerpanelmøderne samt gjort dialogen med aftagerne til et fast punkt i studielederberetningerne.

CBS har nu formuleret tydelige prioriteringer med hensyn til de studerendes kontakt til videngrundlaget. Der er en politik med en fælles prioritering af kontakten til videnskabeligt personale (VIP). De studerendes kontakt til videngrundlaget monitoreres kvantitativt via standarden om VIP-andel for det samlede uddannelsesforløb, som rapporteres i studielederberetningen. Desuden har CBS udviklet en kvalitativ standard for de studerendes kontakt til videngrundlaget, og denne standard implementeres fra 2025. Den kvalitative standard har potentiale til at bidrage til at styrke det helhedsorienterede syn på forskningsbaseringen af CBS' uddannelser.

De relevante ledelsesniveauer handler og følger op på eventuelle problemer med forskningsbaseringen og de studerendes kontakt til videngrundlaget. De fastsatte principper, standarden for VIP-andelen og reviderede processer bidrager til, at CBS identificerer, hvornår der skal handles på baggrund af udfordringer, og hvem der har ansvaret. Ved en utilfredsstillende VIP-andel skal der besluttes handlinger, så problemerne fremover løses. Der følges i praksis systematisk op på, om besluttede handlinger er gennemført, gennem de nye handleplaner i studielederberetningerne.

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS har adresseret kritikpunkterne i den betinget positive institutionsakkreditering. Kvalitetssikringsarbejdet på CBS har nu en systematisk sammenhæng, hvad angår monitorering, rapportering, handling og opfølgning, og er velfungerende i praksis.

Baggrund om Copenhagen Business School

Dette institutionsportræt giver en kort præsentation af CBS' historiske baggrund, institutionens overordnede organisering samt antallet af udbud og studenterbestanden.

CBS blev oprettet i 1917, men først i 1965 blev institutionen integreret i det danske uddannelsessystem. CBS har i dag 20.000 studerende og omkring 1.500 medarbejdere, herunder forskere, ph.d.-studerende og administrativt personale¹. CBS har på nuværende tidspunkt syv campusser på Frederiksberg.

CBS er organiseret i en matrixstruktur. Hver enkelt uddannelse rekvirerer fag fra mindst to og gerne flere institutter. På CBS er forskningen organiseret på institutter og centre. Der er følgende 11 institutter:

- Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation (MSC)
- Institut for Afsætningsøkonomi (AØ)
- Institut for Digitalisering (DIGI)
- Institut for Finansiering (FI)
- Institut for International Økonomi, Politik og Business (EGB)
- Institut for Business Humaniora og Jura (BHL)
- Institut for Organisation (IOA)
- Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi (PEØ)
- Institut for Regnskab (RR)
- Institut for Strategi og Innovation (SI)
- Økonomisk Institut (ECON).

Grunduddannelser og efter- og videreuddannelser på CBS

I 2023 havde CBS 15.156 fuldtidsstuderende på videregående grunduddannelser – 7.792 på samfundsfaglige bacheloruddannelser og 7.349 på kandidatuddannelser.

Tabel 1 viser fordelingen af studerende på CBS' fagområder for hhv. bachelor- og kandidatuddannelser (BA og KA) og deres udbud af en etårig akademisk overbygning (AO).

¹ <https://www.cbs.dk/cbs>. Besøgt 4.11.2024.

Tabel 1: Antal studerende pr. uddannelsestype og hovedområde, CBS, 2023

Uddannelses- type	Fagområde	Antal udbud	Antal studerende
BA			
	Samfund, BA total	18	7.792
AO			
	Samfund, AO total	1	15
KA			
	Samfund	35	7.336
	Humaniora	1	13
	Total, KA	36	7.349
Total		55	15.156

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus (DVH), 1.11.2024.

Note: DVH opgør bestanden som antal personer i gang på uddannelsen pr. 30.9.2023. Opdelingen i fagområder og uddannelsesudbud er baseret på DVH's inddeling. Udbud med en bestand på under 5 studerende er ikke medtaget i opgørelsen af antal udbud, men indgår i antal studerende og totaler herfor.

I tabel 2 ses antal studerende i studieåret 2022/23 på efter- og videreuddannelsesområdet. CBS udbyder 1. del af den erhvervsøkonomiske diplomuddannelse (HD, 1. del) samt flere specialiseringer af 2. del af den erhvervsøkonomiske diplomuddannelse (HD, 2. del). Der udbydes seks forskellige samfunds-faglige masteruddannelser.

Tabel 2: HD- og masteruddannelser på CBS, 2022/23

Uddannelses- type	Uddannelsesudbud	Antal studerende
HD		
	HD, 1. del	1.626
	HD, 2. del	1.754
	Total, HD	3.123
Master		
	Business administration (MBA), master	138
	Forretningsudvikling, master	474
	Ledelsesudvikling, master	33
	Offentlig ledelse (MPG), master	551
	Shipping og logistik (EMBA), master	47
	Skat, master	336
	Total, master	1.578

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus, 5.11.2024.

Note: For HD og Masteruddannelser opgøres de indskrevne studerende som personer der har deltaget i et kursus udbudt på uddannelsen i løbet af studieåret 2022/23. "Antal studerende" er det unikke antal personer på uddannelsen. En person kan dog deltage i flere kurser på forskellige uddannelser over et år. Summen af antal studerende på HD- og masteruddannelserne er derfor højere end totalerne for antal unikke studerende på uddannelsestyperne.

Sammenligning mellem CBS og universiteter på landsplan

I dette afsnit sammenlignes bestanden på CBS' udbud af grunduddannelser med universiteter på landsplan.

Tabel 3 viser antal udbud og studerende i 2023 for hhv. CBS og landsplan for de forskellige fagområder, der udbydes på CBS.

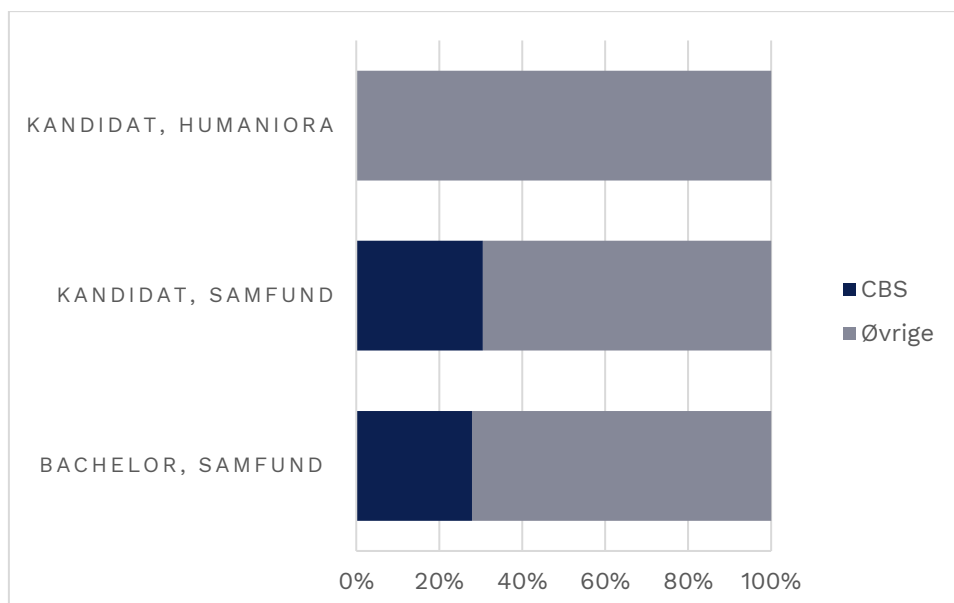
Tabel 3: Antal udbud og antal studerende fordelt på fagområder på hhv. CBS og universiteter på landsplan, 2023

Uddannelsesstype	Fagområde	CBS		Landsplan	
		Antal udbud	Antal studerende	Antal udbud	Antal studerende
BA	Samfund, BA	18	7.792	69	27.914
KA	Samfund	35	7.336	132	24.016
	Humaniora	1	13	164	10.876
	Total, KA	36	7.349	296	34.892

Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus, 1.11.2024.

Note: Datavarehuset opgør bestanden som antal personer i gang på uddannelsen pr. 30.9.2023. Følgende institutioner er inkluderet i opgørelsen: Aalborg Universitet, CBS, Danmarks Tekniske Universitet, IT-Universitetet i København, Københavns Universitet, Roskilde Universitet, Syddansk Universitet og Aarhus Universitet. Udbud med en bestand på under 5 studerende er ikke medtaget i opgørelsen af antal udbud, men indgår i antal studerende og totaler herfor. Den samfundsfaglige AO udbydes kun på CBS og indgår derfor ikke i sammenligningen.

Figur 1. Procentvis fordeling af antal studerende på CBS og på de øvrige universiteter i 2023



Kilde: Udarbejdet af DAI på baggrund af data fra tabel 3.

Beskrivelse af Copenhagen Business Schools kvalitetssikringssystem

Dette kapitel har fokus på de dele af CBS' kvalitetssikringssystem, som er relevante for opfølgningen på den betinget positive institutionsakkreditering. Beskrivelsen af CBS' kvalitetssikringssystem er baseret på CBS' institutionsrapport og eksempel materiale.

Akkrediteringsinstitutionen er ansvarlig for at udvælge og prioritere elementerne i dette systembeskrivelseskapitel. Der indgår ikke vurderinger i kapitlet. Akkrediteringsrapportens afgørelsesdel refererer til dette kapitel.

Kvalitetspolitikken for uddannelseskvalitet

CBS har en *Kvalitetspolitik for uddannelser på CBS*, som definerer, hvordan CBS arbejder med kvalitet. Kvalitetspolitikken er udmøntet i syv delpolitikker. Delpolitikkerne a), b) og d) er de relevante for opfølgningen på den betinget positive institutionsakkreditering:

- a) Forskningsbaseret uddannelse på CBS
- b) Anvendelse af undervisningsressourcer
- c) Turnusevaluering
- d) Deltidsundervisere på CBS – ledelse og administration af DVIP
- e) Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser
- f) Delpolitik for Quality Boards
- g) Delpolitik for undervisnings- og eksamenssprog.

Organisering af kvalitetssikringsarbejdet – ansvarsfordeling og arbejdsdeling

Bestyrelsen er CBS' øverste myndighed og har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS.

CBS ledes af rektor, der refererer til bestyrelsen. Rektor har det øverste formelle ansvar for kvalitetssikringssystemet. Den samlede direktion består af rektor, prorektor, uddannelsesdekanen, forskningsdekanen og universitetsdirektøren.

Prorektor er leder for CBS' institutledere og institutter. Det direkte ledelsesansvar for alle fast- og deltidsansatte forskere og undervisere er delegeret til institutlederne. Prorektor har det endelige ansvar for at sikre de rette og tilstrækkelige undervisnings- og vejledningsressourcer til at bemande uddannelserne.

Uddannelsesdekanen har ansvaret for alle uddannelser (bachelor- og kandidatuddannelser samt master- og HD-uddannelser) og det øverste ansvar for den uddannelsesmæssige kvalitet og relevans. Studienævnene, studielederne, studieadministrationen og den pædagogisk-didaktiske enhed Teaching & Learning refererer til uddannelsesdekanen. CBS har ansat en ny prodekan for efter- og videreuddannelse, der skal have ansvaret for CBS' master- og HD-uddannelser.

Forskningsdekanen har det strategiske og organisatoriske ansvar for CBS' forskning. Det er også forskningsdekanens ansvar at sikre, at den forskning, der bedrives på institutterne, har faglig og indholdsmæssig relevans for uddannelserne.

Prorektor, uddannelsesdekanen og forskningsdekanen har et strategisk mødeforum, der hedder PUF. PUF skal sikre sammenhæng i prioriteringer og beslutninger, der berører uddannelses- og forskningsområdet på CBS. Det indebærer bl.a. at sikre, at institutterne har og opretholder de relevante og nødvendige forskningsområder set i forhold til uddannelsernes fokus og indhold. PUF skal mødes fast hver anden uge. Rektor og universitetsdirektøren skal deltage i PUF-møderne efter behov.

Universitetsdirektøren er ansvarlig for universitetets økonomi, de tværgående administrative enheder og de fysiske rammer for undervisningen. Universitetsdirektøren skal deltage i beslutninger om kvalitetssikringssystemet som en del af direktionen.

Organiseringen i en matrixstruktur betyder, at CBS' uddannelser har deres egne budgetter og rekvirerer undervisning og vejledning fra mindst to og gerne flere institutter. Uddannelserne er således ikke forankrede på et enkelt institut. Studielederen skal rekvirere fagansvarlige fra de relevante institutter, og institutlederen skal fordele instituttets underviserressourcer (VIP'er og DVIP'er) på uddannelserne. Rolleskildringer for institut- og studieledere beskriver bl.a. ansvars- og rollefordelingen i forbindelse med bemandingsprocessen. Hvis der er uenighed om de efterspurgte eller tildelte fagansvarlige og/eller undervisere, skal studielederen og institutlederen gå i dialog og finde en løsning. Hvis der ikke kan opnås enighed, skal PUF træffe afgørelsen.

Institutlederen har ansvaret for instituttets forskning og for forskningens kvalitet og relevans. Institutterne har desuden ansvar for at kunne levere de undervisere og vejledere, som uddannelserne har brug for til deres fag og projekter, både VIP'er og DVIP'er. Institutlederen har personaleansvaret for VIP'erne og DVIP'erne og er ansvarlig for at følge op på den del af fagevalueringerne, der omhandler den enkelte underviser. Institutlederen kan uddelegere opgaver om levering af undervisning til en undervisningskoordinator på instituttet.

Studielederen har det daglige ansvar for den enkelte uddannelses kvalitet og relevans og er som oftest forperson for studienævnet. Studielederen er ansvarlig for den årlige studielederberetning, som er en kerneprocess i CBS' kvalitetssikringsarbejde. Studielederens personaleleder er institutlederen på det institut, hvor studielederen er ansat som forsker og underviser. Studielederen refererer til uddannelsesdekanen i sin egenskab af studieleder og til institutlederen i sin egenskab af forsker. Studielederen kan uddelegere dele af sine opgaver, fx ansvaret for et specifikt uddannelsesudbud/en specifik uddannelseslinje, til en linjekoordinator.

De fagansvarlige har ansvaret for tilrettelæggelsen af de enkelte fag og kan varetage hele eller dele af undervisningen.

Studienævnene har en central rolle i CBS' kvalitetssikringsarbejde og skal varetage kvalitet og kvalitetsudvikling på såvel fagniveau som uddannelsesniveau. CBS' standardårshjul for studienævn fokuserer bl.a. på revision af studieordningerne, behandling af de studerendes fagevalueringer og godkendelse af fagudbud. Årshjulet beskriver også studienævnets rolle med hensyn til studielederberetningerne. Studienævnet består af studerende og VIP'er fra uddannelsen. På CBS er der én studieleder til ét studienævn. En studieleder kan være studieleder for flere uddannelser, som studienævnet i så fald også dækker.

Alle bachelor- og kandidatuddannelser har et Quality Board som supplement til kvalitetssikringsarbejdet i studienævnene. Quality Boards skal mødes en-to gange i semesteret og drøfte forhold med relevans for uddannelseskvalitet. Quality Boards er primært studenterdrevet. I hvert Quality board er der udnævnt en kontaktperson til studienævnet.

Centrale elementer i kvalitetssikringsarbejdet

Kvalitetssikringssystemet er ifølge CBS baseret på en kvalitetscyklus bestående af tre trin: drive, monitorere og forbedre. Studielederberetningerne er et centralt element i CBS' kvalitetssikringsarbejde. Beretningerne skal redegøre for kvaliteten på den enkelte uddannelse, bl.a. på baggrund af kvalitetsstandarder. Der skal følges op på beretningerne på et årligt statusmøde og i en tværgående opsamling. I det følgende gennemgås fire elementer:

- Studielederberetninger
- Kvalitetsstandarder
- Årligt statusmøde
- Tværgående opsamling på studielederberetninger.

Studielederberetninger

Studielederen skal hvert år udarbejde en studielederberetning. Beretningen rekvireres i maj og skal afleveres i september. Studienævnet skal involveres i udarbejdelsen af beretningen. Studielederberetningen skal systematisk vurdere kvalitetsrelevante data samlet set og munde ud i en handleplan for kvalitetsudviklende tiltag.

Studielederberetningen har en fast skabelon. Beretningen skal redegøre for indsatsområder i det forgange år samt forventninger til det kommende år. Den senest gennemførte turnusevaluering² af uddannelsen og anbefalinger og resultater derfra samt dialogen med uddannelsens aftagere i Advisory Board (aftagerpanel) skal også

² Evaluering af den samlede uddannelse med inddragelse af eksterne eksperter. Gennemføres hvert femte år.

inddrages. Det samme skal andre relevante data som fx input fra uddannelsens Quality Board. Derudover skal arbejdet med CBS' tværgående strategiske indsatser, såsom Nordic Nine³, inddrages i det omfang det er relevant.

Studielederen skal pege på og argumentere for de mest hensigtsmæssige tiltag til udvikling af uddannelsens kvalitet, hvis denne ikke lever op til en eller flere standarder. Uddannelsesdekanens godkendelse af studielederens handleplan skal sikre, at tiltag og indsatser på de enkelte uddannelser harmonerer med CBS' ressourcer, strategi og overordnede udvikling.

Enheden Uddannelse & Kvalitet skal drive og udvikle kvalitetssikringssystemet. Enheden varetager tværgående projekter inden for uddannelsesudvikling og forestår CBS' akkrediteringer. Uddannelse & Kvalitet er i det daglige arbejde tæt knyttet til uddannelsesdekanen.

Kvalitetsstandarder

Uddannelsen skal årligt rapportere med hensyn til kvalitetsstandarder. CBS har syv kvalitetsstandarder for institutionens bachelor- og kandidatuddannelser:

- Timer pr. ECTS-point
- VIP-andel af undervisningen
- Fagevalueringer
- Gennemsnitlig studietid
- Frafald på første studieår
- Ledighed
- Forskningsbaseret undervisning.

På efter- og videreuddannelserne har CBS fire kvalitetsstandarder:

- VIP-andel af undervisningen
- Fagevalueringer
- Exitevalueringer
- Forskningsbaseret undervisning.

Kvalitetsstandarderne dækker både kvalitative og kvantitative mål. CBS beskriver, at de kvantitative standarder er minimumsstandarder, der fastlægger enten en øvre eller en nedre grænse, som alle uddannelser skal overholde. Den kvalitative standard kræver en dokumenterbar praksis eller et dokumenterbart indhold.

Årligt statusmøde

Som opfølgning på studielederberetningen skal uddannelsesdekanen i efteråret afholde et statusmøde med studielederen og næstforpersonen for studienævnet (en studerende). På mødet skal uddannelsens kvalitetsmæssige niveau og handleplanen for det kommende år godkendes, eventuelt med justeringer efter ønske fra uddannelsesdekanen. Uddannelsernes budgetter skal også være en del af drøftelserne på

³ Nordic Nine er ni tværgående transformativ kompetencer, som alle CBS' dimittender skal opnå. Kompetencerne er integreret i den enkelte uddannelses samlede mål for læringsudbytte og i fagenes læringsmål. For mere information, se <https://www.cbs.dk/nordic-nine>.

statusmødet. Studielederen skal i studielederberetningens handleplan angive, om der er behov for ekstra ressourcer til de planlagte udviklingstiltag.

Tværgående opsamling på studielederberetninger

Efter statusmøderne skal Uddannelse & Kvalitet udarbejde en tværgående opsamling på studielederberetningerne. Den tværgående opsamling skal fungere som ledelsesinformation til CBS' direktion og præsenteres af uddannelsesdekanen på et direktionsmøde. Formålet er at informere direktionen om uddannelsernes kvalitetsmæssige status, eventuelle tværgående kvalitetsudfordringer, de vigtigste kvalitetsudviklende tiltag på uddannelserne, trends for nøgletal etc. Den tværgående opsamling skal desuden præsenteres på et af fællesmøderne mellem uddannelsesdekanen og studielederne for på den måde at sikre videndeling på tværs af CBS.

Kriterium I.

Systematisk og involverende kvalitetssikringsarbejde

Samlet vurdering af kriterium I

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium I er tilfredsstillende opfyldt.

I den oprindelige akkrediteringsrapport fra 2022 vurderede akkrediteringspanelet, at kriterium I var delvist tilfredsstillende opfyldt. Panelet vurderede, at CBS ikke på alle kvalitetsområder havde fastlagt tydelige standarder, der gjorde det muligt at afgøre, om mål for uddannelseskvalitet var opfyldt. Desuden var studielederberetningerne, som er et centralt element i CBS' kvalitetssikringssystem, ikke tilstrækkeligt systematiske med hensyn til, hvilke kvalitetsområder der blev rapporteret om fra år til år, og der blev ikke systematisk truffet tydelige beslutninger om handling på baggrund af identificerede kvalitetsproblemer eller fulgt op på tidligere iværksatte handlinger. Endelig var der ikke en tilstrækkelig kvalitetssikring af dialogen med uddannelsernes aftagerpaneler (akkrediteringsrapport 2022, s. 8-9).

CBS har siden den betinget positive institutionsakkreditering fastlagt kvalitetsstandarder for institutionens uddannelser. Akkrediteringspanelet vurderer, at kvalitetsstandarderne er tydelige og målbare og gør det muligt for de relevante ledelsesniveauer at afgøre, om CBS' mål for uddannelseskvalitet opfyldes.

Studielederberetningen har fået ny skabelon, således at der systematisk rapporteres om faste kvalitetsområder, herunder kvalitetsstandarderne. Akkrediteringspanelet vurderer, at studielederberetningerne identificerer kvalitetsproblemer og udviklingsbehov på de enkelte uddannelsesudbud. Studielederberetningerne indeholder desuden en handleplan og en opfølgning på sidste års handleplan. Panelet vurderer, at CBS gennem handleplanerne træffer tydelige beslutninger om handling samt følger op på, om handlinger gennemføres. Desuden understøtter skabelonen for studielederberetningen, at effekten af gennemførte indsatser vurderes.

Kvalitetssikringen af aftagerpanelerne er blevet justeret. CBS har indført en systematisk kontrol af afholdelsen af aftagerpanelmøder samt gjort dialogen med aftagerne til et fast punkt i studielederberetningerne. Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS derigennem systematisk kvalitetssikrer uddannelsernes dialog med deres aftagerpaneler.

Monitorering, standarder, afrapportering og udbud

Standarder og nøgletal

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS med syv kvalitetsstandarder for bachelor- og kandidatuddannelser og fire standarder for efter- og videreuddannelser har fastlagt tydelige og målbare standarder, der gør det muligt for de relevante ledelsesniveauer at afgøre, om CBS' mål for uddannelseskvalitet opfyldes.

CBS har fastlagt syv kvalitetsstandarder for bachelor- og kandidatuddannelserne. Nogle af standarderne er nye, andre er videreført uændrede fra før den betinget positive institutionsakkreditering, og atter andre er justerede. De nye og de justerede er standarderne for fagevalueringer, frafald på første studieår, VIP-andel af undervisning og forskningsbaseret undervisning. Se tabel 4 for et overblik over alle standarderne. De syv standarder fastlægger en øvre eller nedre grænse, som uddannelserne skal holde sig inden for.

Tabel 4. Kvalitetsstandarder for bachelor- og kandidatuddannelserne

Standard	Beskrivelse	Status
Timer pr ECTS-point	5 timer per ECTS-point på bacheloruddannelser 4 timer per ECTS-point på kandidatuddannelser	Implementeret før 2021
VIP-andel af undervisning	40 % på bacheloruddannelser 50 % på kandidatuddannelser	Implementeret i 2023
Fagevalueringer	Mindst 66 % af respondenterne skal svare "Enig" eller "Helt enig" på spørgsmålet "Jeg havde alt i alt en positiv oplevelse af kurset"	Justeret i 2022
Gennemsnitlig studietid	Normtid + 3 måneder Maksimalt 37 måneder for bacheloruddannelser Maksimalt 25 måneder for kandidatuddannelser	Implementeret før 2021
Frafald på første studieår	Maksimum på 15 % på bachelor Maksimum på 8 % på kandidat	Justeret i 2022
Ledighed	CBS' uddannelser skal ligge under den samfundsvidenskabelige universitetssektors ledighedsgrad.	Implementeret før 2021
Forskningsbaseret undervisning	Fagbeskrivelserne oplyser, hvordan undervisningen er forskningsbaseret	Under implementering (2024-2025)

Kilde: institutionsrapporten, s. 14.

Standarden for fagevalueringer var tidligere, at en uddannelses obligatoriske fag skulle opnå en samlet score på mindst 3,8 ud af 5 på spørgsmålet ”Jeg havde alt i alt en positiv oplevelse af kurset”. Standarden blev dermed opgjort som et gennemsnit af de studerendes svar, mens den justerede standard opgør andelen af studerende, der har haft en positiv oplevelse af faget. Dette giver ifølge CBS et mere nuanceret billede af de studerendes spredning med hensyn til spørgsmålet. Desuden indgår valgfag nu også i monitoreringen.

Standarden for førsteårsfrafald var tidligere relativ, således at hvis en uddannelses førsteårsfrafald var højere end CBS-gennemsnittet, skulle studielederen forholde sig til det i den årlige studielederberetning. Den justerede standard fastsætter en absolut øvre grænse for førsteårsfrafaldet på uddannelserne. Ændringen er ifølge CBS foretaget, fordi det sikrer et acceptabelt niveau for frafaldet, der ikke fluktuerer, når det gennemsnitlige niveau for frafaldet på universitetsniveau ændrer sig fra år til år (institutionsrapporten, s. 16).

Standarderne for VIP-andelen af undervisningen og den forskningsbaserede undervisning er begge nye standarder, som er indført efter den betinget positive institutionsakkreditering. De behandles nærmere under kriterium II, da de begge vedrører uddannelsernes videngrundlag.

CBS anvender fire kvalitetsstandarder for efter- og videreuddannelser, på CBS kaldet Management Programmes (MP). Standarderne er:

- VIP-andel af undervisningen: HD del 1: min. 20 % og HD del 2: min. 30 %. For MBA og master skal den fagansvarlige være aktiv forsker inden for fagområdet på de centrale fagelementer.
- Fagevalueringer: spørgsmål om generel tilfredshed med fagene
- Exitevalueringer: spørgsmål om anbefaling af uddannelsen og spørgsmål om uddannelsen anvendelighed i praksis.
- Forskningsbaseret undervisning: beskrivelse af forskningsbaseringen i fagbeskrivelser.

(Audit trail 1, s. 81).

Standarderne for MP-uddannelserne er taget i brug fra efteråret 2024, med undtagelse af standarden for forskningsbaseret undervisning, der først implementeres fra efteråret 2025. Akkrediteringspanelet har derfor ikke set, hvordan de anvendes i praksis. I 2023 har MP-uddannelserne monitoreret nøgletallene om VIP-andel, fagevalueringer og exitevalueringer, men der har ikke været fastlagt en grænseværdi.

En opgørelse af standarderne og øvrige supplerende nøgletal er tilgængelige for hver uddannelse på uddannelsens ”dashboard” gennem Power BI, som CBS anvender til formidling af nøgletal. På uddannelsens dashboard vises også tal for optag, bestand og dimittender, og der er adgang til bl.a. ansøgertal, lønstatistikker, beskæftigelsesdata og eksamenskarakterer. De relevante undervisere og ledere har også adgang til fagevalueringerne for de enkelte fag. Desuden er det muligt at se nøgletal fra tidligere år. En studieleder forklarede under besøgene, at data er overskuelige og præsenteret med fokus på ens egen uddannelse, samtidig med at man også nemt kan gå ind og sammenligne med andre uddannelser. Studielederne oplevede, at data var blevet nemmere at overskue, og at det er tydeligt, hvilke standar-

der der er gældende. Akkrediteringspanelet hørte også under besøgene, at studieledere og andre brugere af nøgletal har adgang til støtte fra CBS' Business Information & Analytics-enhed. Enheden afholder eksempelvis en workshop om brugen af de tilgængelige data, og det er muligt at få udarbejdet supplerende undersøgelser af nøgletal af særlig interesse for en uddannelse.

Kvalitetstandarden for den enkelte uddannelse gennemgås som en fast del af studielederberetningerne. Akkrediteringspanelet har i dokumentationsmaterialet set, at studielederne systematisk forholder sig til kvalitetsstandarden i studielederberetningerne. Dette uddybes i afsnittet "Monitorering og afrapportering".

CBS har desuden fastlagt fire principper for allokering af undervisere:

1. Fagansvarlige for fag skal være VIP. Afvigelser herfra kræver en dispensation fra uddannelsesdekanen.
2. VIP-ressourcer skal prioriteres til forelæsninger, og ikke øvelsestimer. Formålet er at VIP-timer bruges til dække flest muligt studerende.
3. VIP er forpligtet til at tilbyde konsultationstimer i relation til undervisning.
4. VIP prioriteres til specialevejledning.

Principperne er beskrevet i *Politik for forskningsbaseret uddannelse på CBS* og fungerer i praksis som standarder for anvendelsen af VIP-ressourcer. Disse behandles nærmere under kriterium II.

Monitorering og afrapportering

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS gennem studielederberetningerne systematisk monitorerer og afrapporterer vedr. kvaliteten af institutionens uddannelser. I studielederberetningerne identificeres kvalitetsproblemer og udviklingsbehov på de enkelte uddannelsesudbud.

Studielederberetningen er omdrejningspunktet for CBS' monitorering og afrapportering af det enkelte uddannelsesudbud.

Efter den betinget positive institutionsakkreditering har CBS revideret indholdet af studielederberetningen og processen for udarbejdelse af beretningen. Det er studielederen, der er ansvarlig for at udarbejde beretningen, herunder at inddrage studienævnet i udarbejdelsen, og beretningen følger en skabelon med faste emner, der skal afrapporteres hvert år, samt en handleplan og status på forrige års handleplan.

Processen for studielederberetningen følger det akademiske år. Beretningen indkaldes i maj og skal afleveres i september. I efteråret afholder uddannelsesdekanen statusmøder med uddannelserne på baggrund af studielederberetningerne, og efter afholdelsen af statusmøderne udarbejder Uddannelse & Kvalitet en tværgående opsamling til CBS' direktion.

Akkrediteringspanelet har i dokumentationsmaterialet set en række eksempler på studielederberetninger. Alle beretningerne følger den samme faste skabelon bestående af:

1. Samlet vurdering af uddannelsen

2. Handleplan og opfølgning på sidste års beretning samt turnusevaluering og egne ambitioner
3. Studielederens vurdering af uddannelsens nøgletal (herunder kvalitetsstandarderne)
4. Forskningsbaseret uddannelse og de studerendes kontakt til forskningsmiljøet
5. Dialog med aftagere.

I dette afsnit behandles studielederberetningens del 1, samlet vurdering af uddannelsen, og 3, studielederens vurdering af uddannelsens nøgletal, samt den tværgående opsamling til direktionen. Studielederberetningens del 2 om handleplaner og statusmødet med uddannelsesdekanen behandles i afsnittet "Handling og opfølgning". Del 4 om forskningsbaseret uddannelse og de studerendes kontakt til forskningsmiljøet behandles under kriterium II. Del 5 om dialog med aftagere behandles i afsnittet "Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden".

Problemidentifikation i studielederberetningerne

Akkrediteringspanelet har set syv eksempler på studielederberetninger på bachelor-, kandidat- og MP-området. Panelet har set, at studielederne systematisk forholder sig til kvalitetsstandarderne og rapporterer om eventuelle kvalitetsproblemer, når uddannelsen ikke lever op til en standard. Det gælder fx bachelor i erhvervsøkonomi og erhvervsjura (HA (jur.)), der identificerer et førsteårsfrafald på 16 %, hvilket ikke lever op til kvalitetsstandard på maksimalt 15 %. Studielederen beskriver, at uddannelsen har arbejdet med førsteårsfrafald gennem flere år, og i de seneste to år er der blevet gennemført en undersøgelse af frafaldet, som dog ikke har givet et entydigt resultat (audit trail 1, s. 22). På bachelor i erhvervsøkonomi og matematik (HA (mat.)) identificeres det, at uddannelsen ligger under standarden for VIP-andel af undervisningen med en VIP-andel på 36 %. Dette eksempel behandles nærmere under kriterium II (audit trail 1, s. 41).

Studielederberetningen for MP-uddannelserne er opbygget ligesom beretningerne for bachelor- og kandidatuddannelserne, bare med de omtalte andre kvalitetsstandarder for MP-uddannelserne. Akkrediteringspanelet har set en studielederberetning fra Master of Public Governance. Her identificeres et behov for at udvide målgruppen for uddannelsen til en bredere kreds af studerende for at bevare uddannelsens relevans som den væsentligste udfordring. Det er samtidig et eksempel på, at studielederberetningerne også giver anledning til at identificere kvalitetsproblemer og udviklingsbehov, som ikke er direkte knyttet til kvalitetsstandarderne.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der er en vis variation i den analytiske karakter og detaljeniveauet af de studielederberetninger, panelet har set. Fx er der i en studielederberetning udelukkende knyttet en-to linjer til kommenteringen af hver kvalitetsstandard med en konstatering af, at standarden er opfyldt (audit trail 2, s. 76-77). Andre studielederberetninger har flere eksempler på, at studielederne også forholder sig mere udfoldet til baggrunden for eller udviklingen i uddannelsens nøgletal, selvom uddannelsen lever op til standarderne. Uddannelsesdekanen fortalte under besøgene, at det er første gennemløb af den nye studielederberetning, panelet har set, og at det er en læringsproces for studielederne at finde den rette form. Uddannelsesdekanen og Uddannelse & Kvalitet fortalte også, at de understøtter

studielederne i brugen af den nye skabelon. I kapitlet "Udvikling og refleksion" reflekterer panelet over, hvordan CBS kan fortsætte arbejdet med at styrke det analytiske indhold af studielederberetningerne.

Der indgår ofte flere uddannelsesudbud i en studielederberetning, når den samme studieleder er ansvarlig for flere uddannelsesudbud. Typisk er det bachelor- og kandidatdelen af den samme uddannelse. Der foreligger separate nøgletal for det enkelte udbud, og akkrediteringspanelet kan se, at studielederen behandler de enkelte udbud individuelt, når det er relevant. Panelet har også set et eksempel på en studielederberetning, der behandler fire uddannelsesudbud. Det drejer sig om studielederberetningen for bachelor i erhvervsøkonomi og informationsteknologi (HA (it.)) samt tre beslægtede kandidatuddannelser. Studielederen påpeger på statusmødet med uddannelsesdekanen, at det er svært at behandle de mange uddannelser i samme beretning. Studielederen og uddannelsesdekanen aftaler derfor på statusmødet, at der næste år udarbejdes en beretning pr. uddannelsesudbud (audit trail 2, s. 100).

Studielederne fortalte under besøgene, at de oplever den nye skabelon for studielederberetningen som velfungerende og som en klar forbedring i forhold til den tidligere model for beretningerne.

Den tværgående opsamling

Den tværgående opsamling udgør det sidste led i studielederberetningsprocessen. Opsamlingen udarbejdes af Uddannelse & Kvalitet på baggrund af studielederberetningerne og referaterne fra statusmøderne som ledelsesinformation til direktionen. Der udarbejdes én tværgående opsamling for bachelor- og kandidatuddannelserne og én for MP-uddannelserne. Uddannelsesdekanen præsenterer opsamlingerne på et direktionsmøde.

Akkrediteringspanelet har set de tværgående opsamlinger fra 2023. Opsamlingerne har en struktur, der minder om studielederberetningerne:

1. Uddannelsesdekanens overordnede vurdering
2. Handleplaner og opsamling på turnusevaluering
3. De studerendes evalueringer
4. Forskningsbaseret uddannelse og de studerendes kontakt til forskningsmiljøet
5. Dialog med aftagere
6. anbefalinger til direktionen.

I den tværgående opsamling for bachelor- og kandidatuddannelser er der fremhævet to fokusområder under "Anbefalinger til direktionen". For det første fremhæves førsteårsfrafald, som er en tværgående problemstilling på flere uddannelser. For det andet fremhæves fire specifikke uddannelser, som ikke lever op til flere af kvalitetsstandarderne. Indstillingen er, at direktionen følger udviklingen på disse uddannelser og deres arbejde med tiltagene i deres handleplaner. Uddannelsesdekanen er ansvarlig for opfølgningen (audit trail 1, s. 173-192).

Akkrediteringspanelet bemærker, at de tværgående opsamlinger har fokus på enkeltuddannelser, der overskrider kvalitetsstandarder, og de handlinger, der er planlagt på uddannelserne. Der er ikke i opsamlingerne nogen tværgående analyse af problemstillinger på tværs af CBS' uddannelser, deling af best practice eller overvejelser om tværgående indsatser eller handlinger. Uddannelse & Kvalitet fortalte under besøgene, at enheden arbejder med at udvikle den tværgående opsamling, så den bedre kan understøtte CBS' strategiske udvikling og udviklingen af uddannelsesporteføljen. I kapitlet "Udvikling og refleksion" reflekterer panelet over, hvordan CBS kan fortsætte arbejdet med at udvikle det analytiske indhold af de tværgående opsamlinger.

Handling og opfølgning

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS træffer tydelige beslutninger om handling på baggrund af identificerede kvalitetsproblemer og udviklingsbehov, samt at CBS følger op på, om handlinger gennemføres. Skabelonen for studielederberetningen understøtter desuden, at effekterne af gennemførte indsatser vurderes.

Handleplanerne, der udarbejdes i forbindelse med studielederberetningerne, udgør det centrale element i CBS' sikring af handling og opfølgning på kvalitetsproblemer og udviklingsmuligheder.

Handleplanerne følger en fast skabelon, hvor den enkelte indsats skal beskrives med "Hvad og hvorfor", "Ansvarlige og involverede", "Proces og færdiggørelse" og "Ressourcebehov". Handleplanerne er en fast del af studielederberetningerne, og akkrediteringspanelet har set en række eksempler på handleplaner i studielederberetningerne, der indeholder både en status på sidste års handleplan, og en handleplan for det kommende år. I opfølgningen på sidste års handleplan er kolonnen "Ressourcebehov" skiftet ud med kolonnen "Status". Panelet kan se, at de kvalitetsproblemer og udviklingsmuligheder, der identificeres i studielederberetningerne, systematisk omsættes til handlinger i handleplanerne.

På HA (jur.) arbejdes der i forlængelse af den tidligere omtalte udfordring med førsteårsfrafald med en række indsatser. Uddannelsen har oplevet udfordringen med frafald over en årrække og af opfølgningen på handleplanen fra 2022/23 fremgår det, at der er gennemført forskellige trivselsindsatser på første og andet år samt indført et karakterkrav på 6 i matematik for at mindske frafaldet. Indsatserne beskrives som gennemførte, men har endnu ikke medført det ønskede mindre frafald. Uddannelsen planlægger at videreføre indsatserne for at følge udviklingen. Desuden er der i handleplanen for 2023/24 indført nye indsatser for at reducere frafaldet. Et eksempel er at indføre såkaldte *law labs* på flere fag. Law labs er øvelsestimer, hvor de studerende arbejder i studiegrupper under vejledning af instruktører. Uddannelsen forventer, at law labs kan styrke både den sociale og den faglige trivsel og derfor reducere frafaldet. De fagansvarlige på fag, der endnu ikke har indført law labs, er angivet som ansvarlige for at indføre law labs på deres fag. Indsatsen forventes gennemført "tidligst i efterår 2024 og nok nærmere forår 2025", og uddannelsen ønsker øget budget til afholdelsen af flere law labs. Under besøgene fortalte studielederen for uddannelsen, at frafaldet i 2024 nu er faldet til 9 %. Studielederen mente, at dette var et udtryk for, at indsatserne havde hjulpet, men var samtidig opmærksom på at fortsætte med at følge frafaldet for at udelukke, at det var et udtryk for tilfældige variationer.

CBS har justeret skabelonen for handleplanerne for 2024/25, således at indsatser skal grupperes efter, om de iværksættes på baggrund af 1) afvigelser i forhold til kvalitetsstandarder, 2) anbefalinger fra turnusevalueringer eller 3) uddannelsens egne ambitioner (audit trail 1, s. 63). Studielederne fortalte under besøgene, at dette kunne være lidt vanskeligt at udfylde, da indsatser i praksis ofte overlapper mellem flere af disse kategorier.

Studielederberetningerne følger op på, om de besluttede indsatser i sidste års handleplan er gennemført. Eksemplet fra HA (jur.) illustrerer, at der er fokus på, både om indsatserne er gennemført, og om de har medført den ønskede reduktion af frafaldet. I andre eksempler er der ikke et lige så tydeligt fokus på at vurdere effekterne af gennemførte indsatser. Skabelonen for studielederberetningerne er stadig så ny, at der er et meget begrænset antal af fuldt gennemførte indsatser i mange af de eksempler på handleplaner, som akkrediteringspanelet har set. Panelet vurderer dog, at skabelonen for studielederberetningerne systematisk understøtter, at studielederne også forholder sig til effekterne af gennemførte indsatser ved at efterspørge ”status på sidste års handleplan (resultater, effekter, udfordringer etc.)”.

Statusmøder

Uddannelsesdekanen afholder statusmøder med de enkelte uddannelser, efter at studielederberetningerne er afleveret. Studielederen og næstforpersonen for studienævnet (en studerende) deltager i møderne. På statusmøderne godkender uddannelsesdekanen uddannelsernes handleplaner med eventuelle justeringer.

Møderne er strukturerede efter de samme overskrifter som studielederberetningen: ”Samlet vurdering af uddannelsen”, ”Gennemgang af kvalitetsstandarderne”, ”Uddannelsens handleplan”, ”Forskningsbaseret” og ”De studerendes kontakt til forskningsmiljøet” samt ”Dialog med aftagere”. Akkrediteringspanelet har set eksempler på referater fra statusmøderne. I de eksempler, som panelet har set, drejer den primære dialog på møderne sig om eventuelle kvalitetsstandarder, der ikke er opfyldt, samt om uddannelsens handleplan.

På statusmødet for HA (jur.) diskuteres eksempelvis de forskellige indsatser for at nedbringe førsteårsfrafaldet, og uddannelsesdekanen tilkendegiver at være tilfreds med tiltagene og opfordrer til at dele de gode erfaringer på tværs af CBS (audit trail 1, s. 161). På statusmødet for HA (mat.) beder uddannelsesdekanen om at få uddybet de forskellige punkter i handleplanen, og studielederen uddyber bl.a., hvordan videnskabsteori er nedlagt som selvstændigt fag og i stedet skal integreres i uddannelsens enkelte fagområder (audit trail 1, s. 166).

Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS systematisk kvalitetssikrer uddannelsernes dialog med deres aftagerpaneler.

I den betinget positive institutionsakkreditering fik CBS kritik for ikke i tilstrækkelig grad at kvalitetssikre dialogen med uddannelsernes aftagerpaneler. Efterfølgende

har CBS justeret kvalitetssikringssystemet for at imødekomme kritikken. CBS har indført et årligt tjek af mødematerialet for aftagerpanelmøder samt gjort dialogen med aftagerne til et fast punkt i studielederberetningerne.

Uddannelserne skal afholde mindst ét årligt møde med deres aftagerpanel. Mødematerialet (dagsorden, bilag og referat) skal uploades til CBS' journaliseringssystem, og en gang årligt gennemfører studieadministrationen en kontrol af, om der er uploadet mødemateriale for de enkelte uddannelser. Derved kan CBS monitorere, om alle uddannelser afholder møder med deres aftagerpanel.

I studielederberetningerne bliver studielederne, som et fast punkt, bedt om at redegøre for "dialogen samt udbyttet og anvendelsen af dialogen med aftagerpanelet". I de studielederberetninger, som akkrediteringspanelet har set, er der dog primært fokus på rapportering af proces og mødeafholdelse og i mindre grad på det faktiske udbytte af dialogen med aftagerne. Under besøgene hørte panelet mange eksempler på udbyttet af dialogen med aftagerpanelerne, fx diskussioner af muligheder og udfordringer i forbindelse med den igangværende kandidatreform. Uddannelse & Kvalitet fortalte, at den nye proces for kvalitetssikring af aftagerdialogen har opfanget de enkelte uddannelser, hvor der ikke var en god systematik for aftagerdialogen. Uddannelse & Kvalitet og uddannelsesdekanen fortalte også, at de gennem andre kilder til information om aftagerdialogen – fx et seminar om aftagerpaneler – var blevet betrygget med hensyn til, at uddannelserne får et godt udbytte af aftagerdialogen, også selv om ikke alle studieledere får uddybet det i studielederberetningen. I kapitlet "Udvikling og refleksion" reflekterer panelet over, hvordan CBS kan arbejde med at udvikle indholdet af rapporteringerne om aftagerpaneler.

Kriterium II.

Videngrundlag

Samlet vurdering af kriterium II

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium II er tilfredsstillende opfyldt.

I den oprindelige akkrediteringsrapport fra 2022 vurderede akkrediteringspanelet, at kriterium II var delvist tilfredsstillende opfyldt. Vurderingen var baseret på to forhold. For det første vurderede panelet, at CBS ikke systematisk sikrede, at der blev truffet tydelige beslutninger og handlet på baggrund af problemer med forskningsbaseringen af uddannelserne. I praksis understøttede processerne ikke systematisk, at der blev handlet på baggrund af de identificerede problemer. For det andet vurderede panelet, at CBS' kvalitetssikringsarbejde for at sikre de studerendes kontakt til videngrundlaget havde tre centrale udfordringer: 1) CBS havde ikke forholdt sig samlet til, fastsat mål for eller prioriteret de studerendes kontakt til videngrundlaget; 2) monitoreringen af de studerendes løbende kontakt til videngrundlaget fremstod ikke tilstrækkeligt sammenhængende og omfattede ikke hele uddannelsen; 3) CBS traf ikke tydelige beslutninger om handling, når der var problemer med de studerendes kontakt til videngrundlaget (akkrediteringsrapport 2022, s. 8-9).

CBS har siden den betinget positive institutionsakkreditering fra 2022 indført velbegrundede ændringer, der understøtter, at der træffes beslutninger ud fra problemer med forskningsbaseringen. Akkrediteringspanelet vurderer, at den nye standard for VIP-andelen tydeliggør, hvornår der skal handles på baggrund af problemer med forskningsbaseringen. Rollebeskrivelser, reviderede processer for bemanning og studielederberetninger bidrager til at synliggøre, hvem der skal handle på baggrund af udfordringer med VIP-andelen. På det årlige statusmøde er forskningsbaseret et fast punkt, og der følges også systematisk op på, om besluttede handlinger er gennemført, i de nye handleplaner i studielederberetningerne.

CBS har systematiseret institutionens arbejde med at sikre de studerendes kontakt til videngrundlaget. Der er nu prioriteringer for kontakten til videngrundlaget og fastsatte standarder. De studerendes kontakt til videngrundlaget monitoreres systematisk via standarden om VIP-andel og rapporteres årligt i studielederberetningen. CBS har en reflekteret tilgang til VIP-andelen som indikator, så der handles hensigtsmæssigt ved overskridelser af standarden. En kvalitativ standard for de studerendes kontakt til videngrundlaget vil fremover blive monitoreret gennem studienævnets godkendelser af fagbeskrivelser, og der vil også blive samlet op på standarden i studielederberetningerne. Akkrediteringspanelet vurderer, at det nye tiltag har potentiale til at styrke et helhedsorienteret syn på forskningsbaseret undervisning, selv om panelet ikke har et grundlag for at vurdere, hvordan det fungerer i praksis.

Det nuværende system sikrer overblik over forskningsbaseringen og de studerendes kontakt til videngrundlaget, så problemer systematisk identificeres. Ved problemer skal der nu besluttes handlinger, og panelet har set, at det også fungerer sådan i praksis.

Uddannelsesudbuddenes tilknytning til relevante faglige miljøer

CBS ser sikringen af uddannelsernes forskningsbasering og sikringen af de studerendes kontakt til videngrundlaget som to sider af samme sag (institutionsrapporten, s. 24 og 29-30). De tiltag, som CBS har indført efter den betinget positive institutionsakkreditering, er derfor også tæt knyttede og har betydning for akkrediteringspanelets vurdering af begge forhold, som behandles i indeværende kapitel. Kapitlet er dog opdelt for at tydeliggøre, hvordan CBS har svaret på kritikken i den oprindelige akkrediteringsrapport.

Et af de indførte tiltag er CBS' revidering af *Politik for forskningsbaseret uddannelse på CBS*. Formålet med revisionen har ifølge CBS været at sikre en bevidst og velovervejet brug og fordeling af underviserressourcer på uddannelserne, baseret på den rette balance mellem forskning og praksis inden for CBS' økonomiske rammer (eksempelmaterialet, s. 18; institutionsrapporten, s. 23-25). Politikken beskriver prioriteringsprincipperne for brugen af VIP'er og definerer en kvantitativ kvalitetsstandard: "VIP-andel af undervisningen fra de studerendes perspektiv" (herefter VIP-andel) (eksempelmaterialet, s. 17-19). Principperne for prioritering og VIP-andel uddybes i den andel del af kapitlet i afsnittet "De studerendes kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag".

De følgende afsnit beskriver de andre tiltag, som CBS har indført for at forbedre systematikken i institutionens kvalitetssikringsarbejde. Først beskrives, hvordan CBS har tydeliggjort de forskellige aktørers ansvar for at løse problemer med bemanding, samt de ændringer, der er foretaget i bemandingsprocessen – herunder bemandingsprocessens sammenhæng med processen for studielederberetningen og budgetprocessen. Dernæst beskrives, hvordan der årligt følges op på forskningsbaseringen gennem processen for studielederberetningen.

Ansvarsfordeling i matrix og bemandingsprocessen

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS har en systematik i bemandingsprocessen, som tilgodeser kvaliteten af uddannelsernes forskningsbasering. Det tydeliggjorte ansvar og de reviderede processer underbygger, at studielederne, institutlederne og direktionen har mulighed for at træffe beslutninger, hvis der er kvalitetsudfordringer i forbindelse med forskningsbaseringen af uddannelserne.

De primære ansvarlige i bemandingsprocessen er studielederen (og studienævnet), og institutlederen. CBS beskriver rollerne i bemandingen af uddannelser og fag tre steder: i *Politik for forskningsbaseret uddannelse på CBS*, i CBS' kvalitetspolitik, og i rollebeskrivelser for hhv. studieledere og institutledere (eksempelmaterialet, s. 9-

12, 18-19 og 21-24). Formålet har ifølge CBS været at tydeliggøre, hvem der har hvilket ansvar i matrixstrukturen, og understøtte dialogen mellem aktørerne (institutionsrapporten, s. 23 og 26-27). Studielederen har ansvaret for at indstille de fagansvarlige til udpegning hos institutlederen og drøfte bemanningen ved problemer med at opfylde kvalitetsstandarderne. Institutlederen har ansvaret for at have overblikket over og kunne levere de rette og tilstrækkelige underviserressourcer, så de uddannelser, som instituttet leverer fagansvarlige og undervisere til, kan leve op til kvalitetsstandarderne. (institutionsrapporten, s. 26-28; audit trail 2, bilag 7.a; eksempel materialet, s. 21-24).

Dialog er ifølge CBS et nøglebegreb i bemandingsprocessen. Processen indledes med en dialog mellem studielederen og de relevante institutledere (eller koordinatører, jf. systemkapitlet) om, hvordan de fagansvarlige fordeles på fagene. Dialogen foregår i perioden maj til august. Det vil sige, at i august 2023 drøftes forårs- og efterårssemesteret for budgetåret 2024. Dette foregår, parallelt med at studielederbetragtningen udarbejdes, og studienævnet drøfter nøgletallet for VIP-andelen og eventuelle udfordringer med bemanningen. Hvis der er behov for ændringer i bemanningen, fx pga. VIP-andelen, har studielederen ansvaret for at gå i dialog med institutlederen. Hvis studielederen eller institutlederen ikke har ønsker om ændringer, og uddannelsen lever op til standarden for VIP-andelen, er der ikke et behov for videre dialog, inden den fagansvarlige udpeges, og denne bemander fagene. Den fagansvarlige bemander i oktober forårets fag og tager også VIP-andelen og fagevurderingerne med i betragtning. I november meddeler institutlederen den endelige bemanning til studielederen, når den fagansvarlige har løst opgaven. I marts-april starter bemanningen af fag for efteråret. (audit trail 1, s. 13; audit trail 2, bilag 7.a; institutionsrapporten, s. 26-28).

Bemandingsprocessen er relateret til studiebudgetprocessen ved, at studielederen budgetterer med de underviserkategorier (VIP'er, eksterne lektorer og undervisningsassistenter), som skal bruges til de forskellige fag. Hvis studielederen kan se, at uddannelsen ikke kan imødekomme standarden for VIP-andelen, skal det tages op på det årlige statusmøde, hvor studielederen fx kan bede om flere økonomiske ressourcer til at anvende VIP'er på uddannelsen (institutionsrapporten, s. 19-20 og 26-28; audit trail 1, s. 11-12; audit trail 2, s. 109). Akkrediteringspanelet hørte under besøgene fra både studielederne og institutlederne, at der også i praksis er en sammenhæng mellem processerne, som understøtter aktørernes overblik og tydeliggør, om der skal indledes yderligere dialog og træffes nye beslutninger.

Akkrediteringspanelet har set i materialet og hørt under besøgene, at de relevante aktører bruger principperne for, hvornår undervisning og vejledning skal bemannes med en VIP. Hvis der er kvalitetsudfordringer i forbindelse med bemanningen, drøftes det mellem studielederen og institutlederen, og der findes en løsning. Hvis uddannelsen og instituttet ikke kan nå til enighed, er det ifølge CBS indbygget i processen, at prorektor, uddannelsesdekanen og forskningsdekanen (PUF) træffer beslutning (institutionsrapporten, s. 27-28). PUF er et nyt, formelt organ i organisationen, og panelet hørte under besøgene med de udvalgte uddannelser, at der endnu ikke har været brug for PUF til at løse bemandingsproblemer. Panelet fik under besøgene indtryk af, at proceduren omkring PUF giver studielederne og institutlederne et incitament til selv at håndtere eventuelle udfordringer.

De fagansvarlige spiller en stor rolle i bemanningen af fag med hhv. VIP'er og DVIP'er. Både studielederne og de fagansvarlige forklarede akkrediteringspanelet, at det er de fagansvarlige, der har de bedste forudsætninger for at vælge en fagligt kvalificeret underviser til deres fag. De fagansvarlige bekræftede over for akkrediteringspanelet, at de ved bemandingsproblemer gik til studielederen og institutlederen.

Akkrediteringspanelet fik under besøgene bekræftet, at den justerede bemandingsproces tydeliggør den vigtige dialog mellem uddannelsen og instituttet i matrixorganisationen og lægger vægt på en systematisk opfølgning på VIP-andelen hos alle involverede parter. De justerede processer og rollebeskrivelser understreger, hvilke ansvar institutlederne og studielederne har for at løse udfordringer i forbindelse med bemandingsprocessen. Institutlederne og studielederne forklarede panelet, at rollebeskrivelserne er med til at ekspliciterer og formalisere den eksisterende praksis, hvilket er særligt værdifuldt for nye medarbejdere, eller når nogen skal træde ind i en ny rolle.

Proces for nyansættelser af VIP'er

CBS har en procedure for, at institutter kan indmelde behov for nye VIP-ressourcer inden for et fagområde. Alle studieledere og institutledere har årligt mulighed for at melde behov for nye VIP-ressourcer ind til direktionen. I september sender Uddannelse & Kvalitet en skabelon til studielederne, hvori de kan indmelde deres ønsker til nyansættelser samt rangere behovet. Studieledernes ønsker samles og sendes til institutlederne. I november udfylder institutlederne en skabelon og tager studieledernes behov i betragtning. CBS skriver: "Institutledere skal inkludere en opdatering på udviklinger i instituttets ansatte i indeværende og det foregående kalenderår og en status på besættelsen af allerede allokerede stillinger" (audit trail 2, bilag 7.a).

Prorektor, uddannelsesdekanen og forskningsdekanen (PUF) udarbejder på baggrund af indmeldelserne en anbefaling til den samlede direktion om, inden for hvilke fagområder der skal slås nye VIP-stillinger op. Det er PUF, der har ansvaret for at sikre, at CBS har de rette forskningsområder af den rette størrelse i forhold til den samlede uddannelsesportefølje af bachelor-, kandidat- og MP-uddannelser (institutionsrapporten, s. 28). I arbejdet med anbefalingen inddrages også viden om, hvor der er identificeret behov i studielederberetningerne, på statusmøderne og i de tværgående data fra Power BI (institutionsrapporten, s. 26-28). I december træffer direktionen beslutning om ansættelser for det kommende år. Denne proces blev gennemført i 2022, men ikke i 2023 pga. af generelle nedskæringer på CBS, men den gennemføres igen fra 2024 (audit trail 1, s. 13).

Akkrediteringspanelet ser en systematik i, at bemandingsprocessen nu ligger samtidig med studielederberetningsprocessen, så eventuelle udfordringer kan beskrives i studielederberetningen og tages op på statusmødet i efteråret, inden direktionen træffer beslutning om den årlige allokering af nye VIP-ressourcer.

Overblik, handling og opfølgning på forskningsbaserings

Akkrediteringspanelet vurderer, at de relevante aktører på CBS får overblik og handler på baggrund af eventuelle problemer med forskningsbaserings samt følger op på iværksatte tiltag.

Studielederberetningen er et centralt element i at sikre en systematisk handling på baggrund af problemer med forskningsbaserings⁴. VIP-andelen skal afrapporteres i de årlige studielederberetninger og vurderes i forhold til standarden på hhv. 40 % på bacheloruddannelser og 50 % på kandidatuddannelser. Der skal handles, hvis en uddannelse ikke kan leve op til VIP-andelen, og der skal følges op året efter. Der er også et punkt i skabelonen, hvor det skal fremgå, hvordan uddannelsen arbejder med at sikre forskningsbaserings på baggrund af nøgletal og drøftelser i studienævn samt i henhold til politikken for forskningsbaserings (audit trail 1, s. 65-66). Akkrediteringspanelet har set eksempler på studielederberetninger, hvor der skrives meget fyldestgørende om, hvordan uddannelserne sikrer forskningsbaserings, og eksempler på mere kortfattede rapporteringer af, at uddannelsen lever op til CBS' prioriteringer for bemanningen – fx at det i en beretning blot konstateres, at: ”På kandidatstudiet møder studerende næsten udelukkende fastansatte undervisere.” (audit trail 1, s. 46). Panelet har desuden set, at studielederberetningen, forskningsbaserings og budgettet også drøftes i de respektive studienævn (audit trail 1, s. 106-114; audit trail 2, s. 83-88).

Statusmødet følger op på studielederberetningen. Det er på disse årlige møder, at studielederen kan drøfte problemer med uddannelsesdekanen – og omvendt. Der er, som tidligere beskrevet, en fast dagsorden for statusmødet med uddannelsesdekanen. Akkrediteringspanelet har set i alle referater fra statusmøderne, at deltagerne kommer omkring VIP-andelen og forskningsbaserings (audit trail 2, s. 95-109; audit trail 1, s. 159-172).

Akkrediteringspanelet har været interesseret i at se nærmere på, om der handles på baggrund af overskridelser af VIP-andelen, hvordan problemer med forskningsbaserings indgår i studielederberetningerne, og selve dialogen på statusmøderne.

Akkrediteringspanelet hørte under besøgene fra studielederne, at med den nye standard for VIP-andelen er det blevet klart, hvornår der som minimum skal handles med hensyn til forskningsbaserings. I de eksempler, som panelet har set, ligger alle uddannelser i 2023 over det fastsatte minimum for VIP-andelen. Flere studieledere beskriver i deres studielederberetning, hvordan de har arbejdet med at øge VIP-andelen over de seneste år, hvilket panelet har set, er lykkedes for flere af de uddannelser, som panelet har set som eksempler. Fx beskriver bachelor i erhvervsøkonomi (HA (almen)), hvordan uddannelsen over de seneste år har øget sin VIP-andel fra 28 % i 2020 til 50 % i 2023 (audit trail 2, s. 7-11).

Kun én uddannelse har haft svært ved at leve op til standardens minimum i det materiale, som akkrediteringspanelet har modtaget, og som bl.a. var udvalgt på baggrund af indikatoren i tidligere år. HA (mat.) lå tæt på minimum i 2023 og levede

⁴ Turnusevalueringen er også et element i sikringen, men dette blev behandlet i den oprindelige rapport.

ikke op til standarden i 2022. Studielederen forholdt sig til punktet i studielederberetningen for 2023, og det ses i handleplanen for 2023/24, hvor et af punkterne er, at "VIP-andel skal øges". Studielederen er beskrevet som ansvarlig for punktet, og under "Proces og færdiggørelse" fremgår "Krav om VIP når institutterne bemander undervisningen" (audit trail 1, s. 40). Samtidig bemærker studielederen dog, at den lave VIP andel også skyldes, at uddannelsens mange øvelsestimer giver en lavere VIP-andel på trods af et højt antal timer pr. ECTS-point og megen VIP-undervisning (audit trail 1, s. 41). På statusmødet har der været en drøftelse af VIP-andelen, hvor studielederen orienterer om, at den lavere VIP-andel skyldes brugen af studenterinstruktører, og at de studerende udtrykker "stor tilfredshed" med brugen af studenterinstruktører (audit trail 1, s. 165). I referatet fra statusmødet med uddannelsesdekanen står der under gennemgangen af kvalitetsstandarderne, at nøgletallene for VIP-andelen var tilfredsstillende (audit trail 1, s. 165).

Studielederberetningerne bruges også til at berette om udfordringer på områder, hvor studielederen ser mere langsigtede udfordringer med bemanningen. Udfordringerne kan fx være mangel på VIP'er inden for særlige fagområder eller mangel på dansktalende VIP'er (audit trail 1, s. 24, 41 og 75; audit trail 2, s. 51). Da akkrediteringspanelet spurgte ind til dette under besøgene, var forklaringen, at det kan være bekymringer, som studielederne rejser over for uddannelsesdekanen på statusmødet, så informationen kan komme videre til prorektor, uddannelsesdekanen og forskningsdekanen. Et eksempel på handling og opfølgning er Master of Public Governance, hvor studielederen i studielederberetningen for 2023 påpegede, at der var en udfordring med hensyn til at rekruttere VIP'er, der havde de rette faglige kompetencer (audit trail 1, s. 74-75). Uddannelsesdekanen understregede på statusmødet, at det er vigtigt at være opmærksom på, hvilke behov uddannelsen har, og om uddannelsen kan søge mere bredt efter kompetencer i organisationen, eller om der reelt skal rekrutteres nye VIP-ressourcer (audit trail 1, s. 171). Under besøgene hørte panelet, at uddannelsen havde oplevet, at der efterfølgende var blevet rekrutteret flere inden for de relevante fagfelter.

Uddannelsesdekanen og direktionen får også et overblik gennem det tværgående overblik over nøgletal og den tværgående opsamling. Uddannelsesdekanen får inden de årlige statusmøder et overblik fra Uddannelse & Kvalitet, der bl.a. viser VIP-andelen på tværs af uddannelserne. Overblikket over de forskellige uddannelser giver mulighed for en informeret diskussion på statusmødet om de behov, som studielederne peger på. I den tværgående opsamling følges der op på VIP-andelen og på studieledernes beskrivelser af udfordringer med bemanningen. Fx konstateres det, at der i 2023 er to uddannelser, der ligger under standarden (audit trail 1, s. 178). Det beskrives dog også i den tværgående opsamling, at selvom de fleste uddannelser kan leve op til standarden for VIP-andelen, så vil studielederne på bachelor- og kandidatuddannelser gerne have bragt til direktionen, at de peger på problemer med at få fag bemandede med de "rette" VIP-undervisere i fremtiden (audit trail 1, s. 173 og 178). Dette blev rejst på det direktionsmøde, der behandlede årets studielederberetninger, og det blev besluttet, at uddannelsesdekanen skulle følge op (audit trail 1, s. 209).

Akkrediteringspanelet spurgte under besøgene direktionen om studieledernes bekymring. Direktionen understregede over for panelet, at den ikke så et problem på

nuværende tidspunkt, og at den vil følge op på det årligt. Prioriteringen af VIP-ressourcer vil bygge på en samlet afvejning af, hvilke undervisningsområder der har mest behov, og de midler der er til rådighed. Panelet hørte også, at direktionen har fået mere fokus på den interne brug af ressourcer, herunder et fokus på, om studielederne kan finde underviserressourcer fra et andet institut end dem, de hidtil har brugt til undervisning. Panelet konstaterer, at CBS har arbejdet med at få en klar prioritering og en ny systematik i institutionens kvalitetssikringsarbejde, som kan understøtte, at man finder løsninger på problemer med bemandingen. Det arbejde kunne muligvis udvikles yderligere gennem det tværgående analysearbejde på institutionen. Det uddyber panelet i kapitlet "Udvikling og refleksion".

De studerendes kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag

De følgende afsnit gennemgår, hvordan CBS har opstillet mål for de studerendes kontakt til videngrundlaget, hvordan der monitoreres, og hvordan der handles på baggrund af eventuelle problemer.

Målsætninger for de studerendes kontakt til videngrundlaget

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS har prioriteret de studerendes kontakt til videngrundlaget gennem en revidering af institutionens *Politik for forskningsbaseret uddannelse på CBS*, og fastsættelsen af nye standarder for de studerendes kontakt til videngrundlaget.

CBS beskriver i politikken, at CBS-studerende skal kende til den nyeste forskning, og at det i forbindelse med udviklingen af de studerendes kompetencer (herunder Nordic Nine) og færdigheder er vigtigt med en tæt kobling til erhvervslivet. Institutionen ser det derfor som vigtigt, at VIP'er suppleres strategisk med DVIP'er, der primært er beskæftiget i erhvervslivet (eksempelmaterialet, s. 17).

Politikken nævner fire principper for, hvordan fag skal bemandes med VIP-undervisere:

1. Fagansvarlige for fag skal være VIP. Afvigelser herfra kræver en dispensation.
2. VIP-ressourcer skal prioriteres til forelæsninger, og ikke øvelsestimer. Formålet er at VIP-timer bruges til dække flest muligt studerende.
3. VIP er forpligtet til at tilbyde konsultationstimer i relation til undervisning.
4. VIP prioriteres til specialevejledning. Afvigelser herfra kræver en dispensation.

(Eksempelmaterialet, s. 18).

Politikken skriver om prioritering af balancen mellem VIP'er og DVIP'er: "Nogle fag skal have forskere som undervisere, hvorimod det på andre fag er relevant med praktisk erfaring, teknisk eller empirisk viden. Forskere underviser, hvor deres forskningskompetencer er mest relevante, og hvor der er mest behov" (eksempelmaterialet, s. 18). Behovet for VIP'er eller DVIP'er skal vurderes af studienævnet på baggrund af læringsmålene (eksempelmaterialet, s. 17-18). Akkrediteringspanelet konstaterer, at politikken angiver institutionens prioritering og giver mulighed for, at

den konkrete prioritering af balancen mellem VIP'er og DVIP'er på uddannelsen sker i studienævnet, der er tættere på uddannelsens faglige indhold. Panelet reflekterer i kapitlet "Udvikling og refleksion" over, hvordan CBS kan fastholde institutionens arbejde med balancen mellem VIP'er og DVIP'er.

Dispensationerne fra ovenstående regler beskrives i CBS' delpolitik *Deltidsundervise på CBS – Ledelse og administration af DVIP* (DVIP-politikken). Uddannelsesdekanten kan give en dispensation til, at en DVIP er fagansvarlig. Dispensation for at bruge en DVIP til specialevejledning kræver en godkendelse af instituttet (supplerende dokumentation, s. 6-7). Institutet sikrer DVIP'ernes faglige kvalifikationer (supplerende dokumentation, s. 4-5). Bachelorprojektet er ikke omfattet af ovenstående principper, men det beskrives i DVIP-politikken, at en undervisningsassistent kan vejlede et bachelorprojekt, hvis vedkommende godkendes af instituttet (supplerende dokumentation, s. 7).

Akkrediteringspanelet spurgte under besøgene ind til principperne for brug af VIP'er og til prioriteringen i studienævnene. Studielederne og de fagansvarlige fortalte, at de bruger de principper, som CBS har fastsat i praksis, fx princippet om, at en VIP er fagansvarlig, og at DVIP'erne ofte underviser på øvelseshold. Studielederne nævnte også, at de arbejder på at få flere vejledningstimer med VIP'er. Institutterne nævnte, at det på større uddannelser kan være svært at finde nok VIP'er til vejledning af bachelorprojekter, men at de fleste dispensationer om DVIP-vejledning på specialer blev givet til DVIP'er med en ph.d.-grad.

De studerendes kontakt til videngrundlaget sikres ifølge CBS både ved en direkte kontakt mellem de studerende og VIP'erne i forbindelse med undervisning og vejledning, og ved at undervisningen er forskningsbaseret (institutionsrapporten, s. 29-30; audit trail 2, s. 113).

CBS har valgt at fastsætte to standarder:

- En kvantitativ standard, der angiver minimumsniveauet for direkte kontakt mellem de studerende og forskningsmiljøet
- En kvalitativ standard for forskningsbaseret undervisning.

Den kvantitative standard bygger på indikatoren VIP-andelen, der angiver andelen af undervisning og vejledning på en uddannelse, der varetages af VIP'er (institutionsrapporten, s. 24-25). På bachelorniveau skal det være mindst 40 % af undervisningen og vejledningen, der varetages af VIP'er, mens det på kandidaten skal være mindst 50 % (eksempelmaterialet, s. 18; institutionsrapporten, s. 24-25). På efter- og videreuddannelsesområdet er der i 2024 fastsat en standard på mindst 20 % for HD, 1. del, og 30 % for HD, 2. del, og på masteruddannelser er standarden, at den fagansvarlige er en VIP (audit trail 2, s. 81).

Den kvalitative standard er en ny standard, der indføres fra 2025. Standarden fastsætter, at der skal være information i fagbeskrivelserne om, hvordan undervisningen er forskningsbaseret. Standarden vil gælde for både bachelor- og kandidatuddannelser samt for MP-uddannelser (institutionsrapporten, s. 14 og 29-31). Standarden uddybes senere i kapitlet.

CBS har også fra 2024 valgt at styrke de kommunikative tiltag rettet mod de studerende, så det gøres tydeligere for de studerende, at de går på en forskningsbaseret uddannelse (institutionsrapporten, s. 32-33). Akkrediteringspanelet var under besøgene interesseret i, hvordan de studerende på CBS forstår forskningsbaseret uddannelse og undervisning, samt i de studerendes oplevelse af kontakten med forskningen, forskningsmetoder og forskningsmiljøer. Her fremkom perspektiver, som panelet i kapitlet "Udvikling og refleksion" berører i sin kommentar til CBS' nye kvalitative standard.

Monitorering og rapportering af de studerendes kontakt til videngrundlaget

Akkrediteringspanelet vurderer, at CBS systematisk og løbende monitorerer, om de studerende har kontakt til videngrundlaget i løbet af hele uddannelsen. De relevante ledelsesniveauer får gennem nøgletallet om VIP-andelen, fagbeskrivelserne og studielederberetningerne information, som kan understøtte deres vurdering af, om de studerende løbende har tilstrækkelig kontakt til videngrundlaget.

VIP-andelen af undervisningen

VIP-andelen er en af måderne, hvorpå CBS monitorerer kontakten mellem de studerende og forskningsmiljøet (institutionsrapporten, s. 29-30). VIP-andelen beregnes med tal fra CBS' indberetning af planlagte undervisnings- og vejledningsaktiviteter (timetalssystemet) til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen. Uddannelsens VIP-andel viser dermed den planlagte undervisning og vejledning, som en gennemsnitlig studerende på uddannelsen vil møde i løbet af et studieår (institutionsrapporten, s. 25). Definitionen af hhv. VIP og DVIP er givet af definitionen i timetalssystemet, hvor VIP'er er videnskabeligt personale (ph.d.-studerende, postdocer, adjunker, lektorer og professorer), der er ansat på CBS, mens DVIP'er er eksterne undervisere, der har deres primære ansættelse uden for CBS, enten i erhvervslivet eller på et andet universitet (institutionsrapporten, s. 25).

Akkrediteringspanelet var interesseret i den nye standard for VIP-andelen. Panelet fokuserede bl.a. på begrundelsen for selve grænseværdien, og hvordan relevante aktører bruger VIP-andelen i praksis.

Direktionen har fastsat minimumsniveauet for en tilfredsstillende VIP-andel. CBS beskriver, at den valgte forskel på standarden for VIP-andelen på bachelor- og kandidatuddannelser er, "at kandidatuddannelsen i høj grad bygger på de grundlæggende kompetencer, de studerende har tilegnet sig på bacheloruddannelsen" (eksempelmaterialet, s. 18). Standarderne er også fastsat ud fra CBS' strategiske ambition om at supplere VIP'er med DVIP'er. Direktionen fortalte under besøgene akkrediteringspanelet, at den anser de fastlagte grænseværdier som rimelige inden for det økonomiske råderum. Både direktionen, studielederne og institutlederne fortalte, at fastsættelsen af en standard skaber en fælles opmærksomhed og en ramme i organisationen for, at studielederne kan fremlægge uddannelsens VIP-behov for institutterne.

VIP-andelen opgøres på uddannelsesniveau og vurderes af både studienævnet, studielederen, institutlederen og direktionen i forhold til standarden. Akkrediteringspanelet hørte under besøgene, at institutterne derudover har adgang til dashboards,

der viser, hvor mange VIP-ressourcer hvert institut bidrager med til de forskellige uddannelser. Direktionen har også adgang til nøgletal for både uddannelsernes og institutternes VIP-andel. VIP-andelen opgøres også på fagniveau i Power BI. Panelet hørte desuden under besøgene, at alle ansatte har adgang til denne information. Det var dog tydeligt under besøgene, at ikke alle undervisere og fagansvarlige kendte til denne mulighed for at se VIP-andelen for faget. Panelet påpeger, at denne viden kunne styrke de fagansvarliges rolle i forbindelse med bemanningen og deres indblik i, hvordan deres bemanning af fag påvirker de studerendes kontakt til videngrundlaget.

Under besøgene hørte akkrediteringspanelet, at VIP-andelen forstås som en indikator for kontakten, men at fokus er rettet mod at have de rette kompetencer til fagområderne i studieforløbet – det gælder både for de fagansvarlige, studienævnene, studielederne, institutlederne og direktionen. Panelet hørte også, at der er en opmærksomhed på, at VIP-andelen dækker over mange forskellige former for kontakt mellem de studerende og underviserne, og forskellige typer af VIP'er og DVIP'er, der i praksis kan være overlappende, når fx en DVIP er forsker et andet sted. Panelet noterer sig, at CBS også er bevidst om, at VIP-andelen har nogle udfordringer som indikator, og at den kan have utilsigtede konsekvenser. I delpolitikken *Anvendelse af undervisningsressourcer* står der, at det forventes, at studielederen og studienævnene ved disponeringen af ressourcer sikrer en hensigtsmæssig brug af disse, samt at Uddannelse & Kvalitet er ansvarlig for at gå i dialog med disse og vurdere, om "der er en god balance mellem hensyn til forskningsdækning, holdstørrelse og antal undervisningstimer i anvendelsen af de tildelte undervisningsressourcer" (supplerende dokumentation, s. 27). Panelet hørte ikke om dette under besøgene, men påpeger, at CBS med fordel kan fastholde og udvikle sit helhedsorienterede blik på VIP-andelen som en indikator. Panelet ser det især som vigtigt, at CBS fastholder sit blik for utilsigtede konsekvenser, fx at uddannelser ikke i bestræbelsen på at opfylde standarden kommer til at skabe utilsigtede forringelser af kvaliteten ved fx at skære i antallet af konfrontationstimer for at øge VIP-andelen. Dette udfolder panelet i kapitlet om "Udvikling og refleksion".

Fagbeskrivelser skal omfatte, hvordan fagene er forskningsbaserede

CBS lægger vægt på, at sikring af de studerendes kontakt til forskningsmiljøet ikke kun handler om kontakt mellem VIP'er og studerende i undervisningen, men også at VIP'erne tilrettelægger undervisningen (institutionsrapporten, s. 30). Det ses fx i *Politik for forskningsbaseret uddannelse på CBS*, hvor et af principperne er, at den fagansvarlige er en VIP (eksempelmaterialet, s. 18). Den fagansvarlige har, jf. CBS' kvalitetspolitik, ansvaret for at udarbejde en fagbeskrivelse, der formulerer læringsmål, indhold, faglitteratur mv., samt for at instruere andre undervisere i faget. Herunder "at sikre, at de studerende har mulighed for kontakt til relevante forskningsmiljøer samt forskningsbaseret undervisning og læring" (eksempelmaterialet, s. 10).

Forskningsbaseret undervisning handler ifølge CBS om de aktiviteter, som de studerende skal gennem på et fag – fx anvende forskningslitteratur, afprøve metoder, udvikle kritisk tænkning og opnå kompetencer til problemløsning – så de når fagets læringsmål og på længere sigt uddannelsens samlede mål for læringsudbytte (institutionsrapporten, s. 30).

Studielederen og studienævnet får information om den faglige kvalitet af fagene gennem studienævnets godkendelse af fagbeskrivelserne. Fagbeskrivelsernes indhold sikres i studienævnet gennem den årlige godkendelse af fag i maj (institutionsrapporten, s. 31-32). Det er bl.a. studienævnets opgave at undersøge, om fagets læringsmål er relevante for de studerendes opnåelse af uddannelsens læringsmål (eksempelmaterialet, s. 10).

CBS vil i 2025 indføre en ny standard, der skal indgå i kvalitetssikringen af de studerendes kontakt til videngrundlaget (institutionsrapporten, s. 31). Standarden er udviklet i en projektgruppe og har efterfølgende været i intern høring blandt alle med direkte ledelsesmæssigt ansvar for uddannelseskvaliteten. Direktionen har på den baggrund i september 2024 valgt nedenstående model for standarden, som vil blive implementeret i 2025. Standarden vil blive afrapporteret fra 2026.

Alle fagbeskrivelser skal fremover indeholde en beskrivelse af, hvordan faget er forskningsbaseret, det vil sige, hvordan faget og dets undervisning knytter sig til relevante forskningsmiljøer gennem litteratur, undervisningsaktiviteter etc. (audit trail 2, s. 113). Der vil være et felt, hvor der kan afkrydses forskellige elementer, der bidrager til at gøre undervisningen forskningsbaseret. Fx "Studerende præsenteres for undervisers eget forskningsområde" eller "Studerende udfører selvstændigt forskningslignende aktiviteter under vejledning" (audit trail 2, s. 115). Afkrydningsrubrikkerne vil blive suppleret af et "andet"-felt, hvor den fagansvarlige selv kan beskrive, hvordan undervisningen er forskningsbaseret ud over de prædefinerede kategorier (audit trail 2, s. 115).

Akkrediteringspanelet spurgte under besøgene ind til den nye standard. Studielederne pegede på, at standarden kan bidrage til at sikre, at de fagansvarlige reflekterer over, hvad det vil sige, at faget er forskningsbaseret i forhold til læringsmålene, og at det vil tydeliggøre forskningsbaseringen for både underviserne og de studerende på faget. De fagansvarlige pegede på, at fagbeskrivelserne bruges til at foretage en forventningsafstemning, men også at nogle af de studerende måske ville finde det lidt "firkantet".

Studienævnet skal fremover monitorere og vurdere forskningsbaseringen af undervisningen, når nævnet godkender uddannelsens fagbeskrivelser. Studienævnets opgave bliver at vurdere, om der er tilstrækkelig og relevant information om, hvordan undervisningen er forskningsbaseret, i den enkelte uddannelses fagbeskrivelser (audit trail 2, s. 113). Hvis en fagbeskrivelse ikke godkendes, skal studienævnet give den fagansvarlige besked om at fremsende en revideret fagbeskrivelse til godkendelse. I den årlige studielederberetning skal studielederen samle op, anføre, hvilke kvalitetsudfordringer studienævnet har identificeret på området, samt forklare, hvordan udfordringerne er blevet håndteret (institutionsrapporten, s. 30-32).

Akkrediteringspanelet spurgte under besøgene ind til, hvordan studienævnet skal monitorere forskningsbaseret undervisning på fagniveau. Direktionen fortalte panelet, at der har været omfattende drøftelser med studielederne og studienævnene om udformningen af den kvalitative standard. CBS vil med standarden gerne kunne tydeliggøre, i hvor høj grad og hvordan det enkelte fag er forskningsbaseret, og her ved vil studienævnet i forbindelse med monitoreringen kunne se progressionen i

uddannelsen. Det vil sige, hvordan de studerende løbende får forskningsbaseret undervisning – fra grundlæggende viden til egen forskning. Direktionen forklarede videre, at der på længere sigt vil kunne udarbejdes oversigter, som kan vise, om der skal justeres i enten fagene eller hele uddannelsen.

Akkrediteringspanelet konstaterer, at CBS er ved at udvikle en ny, interessant standard til at sikre forskningsbaseret undervisning, men da den endnu ikke er implementeret, er der ikke grundlag for, at panelet kan vurdere den i praksis. Panelet bemærker positivt, at VIP-andelen og den kvalitative standard på længere sigt kan supplere hinanden i arbejdet med at sikre de studerendes kontakt til videngrundlaget. Panelet anbefaler i kapitlet ”Udvikling og refleksion”, at CBS overvejer, hvordan VIP-andelen og den kvalitative standard skal supplere hinanden, og hvordan de studerende kan inddrages yderligere i arbejdet med monitoreringen af den nye standard.

Studielederberetningerne samler op på principper og standarder

Studielederen skal årligt redegøre for den samlede uddannelses sikring af ”forskningsbaseret uddannelse og studerendes kontakt til forskningsmiljøet”. Beretningerne skal også indeholde redegørelser for og analyser af, hvordan der er sammenhæng mellem uddannelsens og fagenes læringsmål, samt bemanningen af uddannelsen. Redegørelsen skal beskrive, hvordan uddannelsen vælger at bruge fordelingen af VIP’er og DVIP’er, samt hvordan uddannelsen sikrer de studerendes muligheder for kontakt med relevante forskningsmiljøer (audit trail 2, s. 12). Hvis der er udfordringer, skal det fremgå af dette afsnit i beretningen.

Studielederberetningerne forholder sig i flere tilfælde til principperne for brug af VIP’er i de eksempler, som akkrediteringspanelet har set. Studielederne skriver fx, at det hovedsagelig er VIP’er, der er fagansvarlige, at VIP’er tilbyder konsultationstimer, samt at der arbejdes for at sikre en hensigtsmæssig fordeling mellem VIP’er og DVIP’er (audit trail 2, s. 12, 51 og 79; audit trail 1, s. 23-24, 41 og 46). Fx beskriver HA (jur.), at studienævnet har prioriteret, at VIP’erne bruges i forbindelse med fagansvar, undervisning og vejledning, og at der på alle fag skal være en VIP, der underviser i nogle af timerne (audit trail 1, s. 24). Panelet bemærker især, at flere bacheloruddannelser sætter fokus på nogle udfordringer med at sikre VIP’er til vejledning i de afsluttende bachelorprojekter. Panelet har ikke set, at mangel på VIP’er til specialevejledning er rejst som en generel problematik i den tværgående opsamling, men har set det nævnt som et fokus for to kandidatuddannelser, der er overbygninger på de udvalgte bacheloruddannelser (audit trail 1, s. 24, audit trail 2, s. 52). Panelet spurgte under besøgene ind til, om der blev fulgt op på, hvor mange dispensationer der gives til DVIP-vejledere på bachelorprojekter eller kandidatspecialer. Dette er ikke noget, som CBS monitorerer på tværs af uddannelser, men en viden hos den enkelte studieleder og koordinator for bachelor- eller specialeprojektet. Panelet bemærker, at der er en fordel i at kunne monitorere data om brugen af VIP’er i forbindelse med bachelor- og specialevejledning på tværs af uddannelserne.

Der er flere eksempler på, at studielederne rapporterer i beretningerne, hvordan de arbejder med forskningsbaseret undervisning. Et eksempel er en uddannelse, hvor studielederen beskriver, at studienævnet har fokuseret på, at der skal være artikler fra relevante tidsskrifter til nogle fag, og at nævnet i den kommende tid ønsker at

arbejde med større gennemsigthed i de fagansvarliges sikring af fagenes forskningsbasering (audit trail 2, s. 51).

Akkrediteringspanelet har dog også set i materialet, at selvom VIP-andelen altid adresseres, så er der uddannelser, hvor redegørelsen for de studerendes kontakt til videngrundlaget er begrænset til at være en liste over aktiviteter, fx at underviserne har "office hours" (audit trail 2, s. 12). Den mangelfulde udfyldelse i nogle af rapporterne er videreformidlet af Uddannelse & Kvalitet til uddannelsesdekanen gennem forberedelsesmaterialet til statusmøderne (audit trail 1, s. 121 og 139). Panelet fik under besøgene indtryk af, at dette er noget, som CBS er opmærksom på, og at det vil blive fulgt op ved næste runde af studielederberetningerne.

Handling og opfølgning

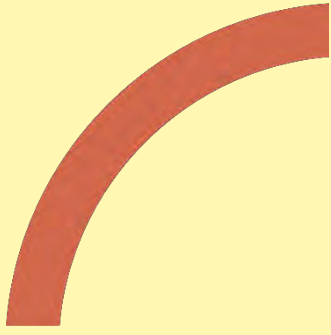
Akkrediteringspanelet vurderer, at de relevante ledelsesniveauer får overblik over samt systematisk handler på baggrund af eventuelle problemer med de studerendes kontakt til videngrundlaget, og at de følger op på iværksatte tiltag.

Akkrediteringspanelet har set et udsnit af CBS' handleplaner og kan konstatere, at der identificeres og handles på baggrund af problemer med de studerendes kontakt til videngrundlaget. Et eksempel er, at flere uddannelser påpeger, at de ser en udfordring med manglende VIP'er til vejledning af bachelorstuderende. I principperne i *Politik for forskningsbaseret uddannelse på CBS* er der en tydelig prioritering af VIP'er til specialevejledningen, og det er præciseret, at det kræver en dispensation fra instituttet at bruge DVIP'er til den opgave (eksempelmaterialet, s. 18; supplerende dokumentation, s. 7). Der er ikke en tilsvarende tydelig prioritering i forhold til bachelorprojekter, men flere uddannelser tilkendegiver dog, at de vil arbejde med at øge VIP-andelen i forbindelse med vejledningen af bachelorprojektet (audit trail 2, s. 4, 52 og 101-103). Et eksempel er HA (almen)s arbejde med at ændre den måde, uddannelsen udbyder bachelorprojektvejledning på. Uddannelsen har på baggrund af sin turnusevaluering en indsats i handleplanen for 2023/24, der skal øge VIP-andelen i forbindelse med bachelorvejledningen. I turnusevalueringen påpegede det eksterne panel, at der er mange DVIP'er, der vejleder bachelorprojekter, hvilket kunne få betydning for det akademiske indhold i bachelorprojekterne (audit trail 2, s. 41). Uddannelsen besluttede derfor at gennemføre et pilotprojekt om fælles VIP-bachelorvejledning for de studerende for at sikre de studerendes kontakt til videngrundlaget i forbindelse med afslutningen af deres bachelordel. Løsningen på de manglende VIP-vejledere er i tråd med de overordnede anbefalinger i *Politik for forskningsbaseret uddannelse på CBS*, som lægger op til, at uddannelserne bør bruge klyngevejledning med VIP'er mv. for at understøtte den forskningsbaserede tilgang, i de tilfælde hvor studerende vejledes af eksterne lektorer (eksempelmaterialet, s. 18).

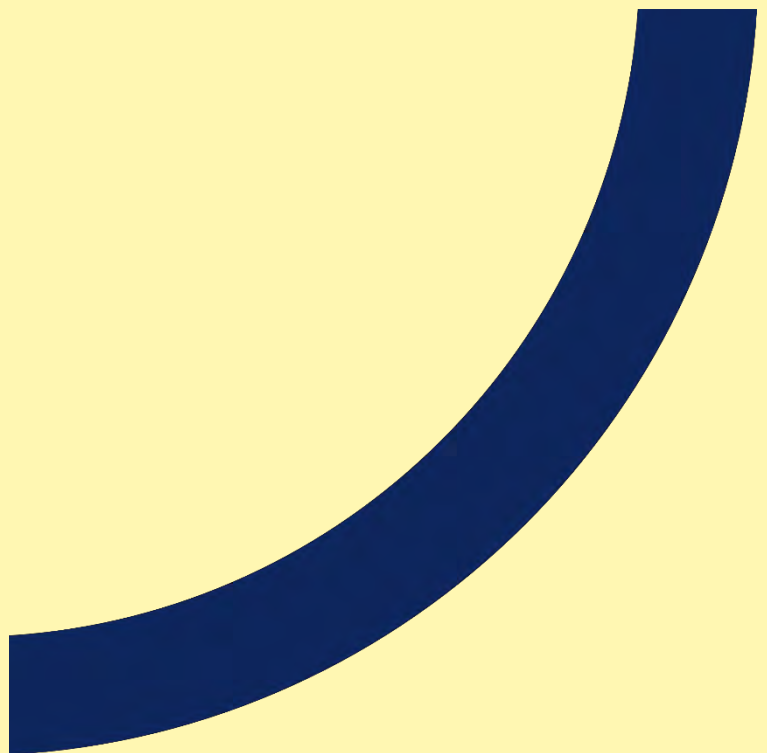
Et andet eksempel er cand.soc. i human resource management, der havde identificeret et problem i den teoretiske progression på uddannelsen. I handleplanen i studielederberetningen har uddannelsen et tiltag, hvor den omlægger en obligatorisk praktik til et nyt fag med et teoretisk fokus (audit trail 2, s. 73-74). Akkrediteringspanelet hørte under besøgene, at tiltaget skyldes input fra bl.a. aftagerpanelet, der påpegede, at de studerende havde behov for mere forskningsbaseret viden. På baggrund af aftagerpanelets input blev der oprettet et teoretisk fag, som skal udvikle de studerendes evne til at gennemføre videnskabelige analyser ved at bruge teori

på empiriske cases. Den fagansvarlige forklarede til akkrediteringspanelet, at man i udviklingen af faget så på trends i forskningen på fagområdet og på, hvordan man kunne inkludere metode. Faget bliver dermed baseret på ny viden og giver også mere kontakt til videngrundlaget i den sidste del af uddannelsen.

Akkrediteringspanelet har også set eksempler på, at der er handlinger, der sigter mod at udvikle kvaliteten af den forskningsbaserede undervisning. Fx har en uddannelse haft forskningsbaseringen af uddannelsens fag med i handleplanen for 2022/23, og det er et arbejde, som fortsætter i 2023/24 (audit trail 2, s. 5-6). Studielederberetningen beskriver, at uddannelsen har kortlagt, hvordan der i centrale fag og valgfag arbejdes med forskning og med uddannelsens kompetenceprofil. Studielederen har haft en dialog med alle fagansvarlige om forskningsbaseringen af undervisningen i forhold til uddannelsens læringsmål. Panelet spurgte ind til dialogen, og studielederen forklarede, at de fagansvarlige opfordres til at inddrage deres egen forskning i undervisningen. Kortlægningen skulle følges op i studienævnet i efteråret 2023, og den skal følges op igen på baggrund af handleplanen 2023/24 i studielederberetningen for 2024.



Udviklings- perspektiv



Udvikling og refleksion

Dette kapitel indeholder akkrediteringspanelets refleksioner over det kvalitetssikringsarbejde, panelet har mødt på CBS. Kapitlet omhandler institutionens løbende udvikling af kvalitetssikringsarbejdet, beskriver styrker ved institutionens kvalitetssikringsarbejde og peger på mulige udviklingsområder. Kapitlet indgår ikke i Akkrediteringsrådets afgørelsesgrundlag.

Udvikling af kvalitetssikringsarbejdet

Vi har allerede vurderet i afgørelsesdelen af denne rapport, at I har fundet tilfredsstillende løsninger på de problemer, der blev påpeget i den første akkrediteringsrapport. Men vi ønsker også at anerkende den konstruktive og udviklingsorienterede tilgang, I har valgt for at imødekomme kritikken.

I fastholder, at DVIP'er er vigtige for kvaliteten af uddannelserne på CBS og at de bidrager positivt til gode uddannelser. Både de DVIP'er, der er aktive forskere med hovedansættelse ved andre institutioner, og de, der kender praksis i det erhvervsliv, I uddanner til. I har derfor valgt på den enkelte uddannelse at have en balanceret tilgang til, hvornår I bruger DVIP'er med forskningserfaring, og hvornår I har fokus på erfaring fra praksis. Vi støtter jeres tilgang, fordi den netop bidrager til den specifikke kvalitet, I ønsker for jeres uddannelser. Vores samtaler under besøgene har givet os indtryk af, at en sådan nuanceret tilgang passer godt til jeres uddannelseskultur og til det, som i den sammenhæng er god kvalitet. Samtidig tror vi, at I kan understøtte jeres arbejde med at få flere af de studerende til at forstå, hvad forskningsbaseret uddannelse er, og hvilken værdi det har, at uddannelsen er forskningsbaseret. Det uddyber vi nedenfor.

I har arbejdet grundigt med et nyt format for afrapportering, jeres tilrettelæggelse af opfølgningen på afrapporteringerne, og hvordan opfølgningen spiller sammen med andre processer på CBS. I har også beskrevet forskellige aktørers roller, der tydeliggør ansvar, samspil og handlemuligheder. Det kunne være fristende at lade det blive ved det, men det virker, som om I selv forventer, at der kan blive brug for justeringer. Vi har fx noteret os, at I på længere sigt vil evaluere rapportskabelonen for studielederberetningen, og samtidig kan vi se, at I justerer den allerede, når der er anledning til det. Derfor regner vi ikke med, at I venter fem år med at lave noget om, hvis det ikke fungerer efter hensigten. Den samme tilgang håber vi, I har til alle aspekter af jeres kvalitetssikring og til kvalitetssikringens samspil med resten af jeres organisatoriske aktiviteter.

Det analytiske blik i afrapportering

I har med den nye proces for studielederberetningen fået etableret en solid systematik for afrapportering fra jeres uddannelser. Gennem skabelonen for beretningen og kvalitetsstandarderne sikrer I, at uddannelserne systematisk forholder sig til relevante kvalitetsområder, og at det er tydeligt, hvornår de har kvalitetsproblemer. Vi anser den helhedsorienterede analyse af kvalitetsinformationerne som værdifuld.

En helhedsorienteret analyse understøtter en nuanceret forståelse af uddannelsernes kvalitetsproblemer og -styrker, og det kan sikre klare begrundelser for de mulige indsatser, der skal løse problemer eller udvikle kvaliteten yderligere. Vi ser, at nogle studielederberetninger er mere analytiske end andre, der kan have tendens til at være mest fokuserede på, om de enkelte standarder er opfyldt eller ej. Vi er opmærksomme på, at det, vi har set, er første gennemløb af jeres nye proces, og vi forstod på baggrund af vores samtaler med jer under vores besøg, at I allerede arbejder med at udvikle beretningerne og understøtte studielederne i, hvordan de bedst udarbejder deres beretninger. Det arbejde vil vi gerne opfordre jer til at holde fast i med et særligt fokus på at styrke det analytiske indhold af beretningerne for at give jer det bedste grundlag for at handle på de enkelte uddannelsesudbud.

Vi vil også foreslå jer, at afsnittet om aftagerdialog i studielederberetningerne i højere grad får et fokus på udbyttet af aftagerdialogen frem for på processen og mødeafholdelsen. Det kan styrke informationen til uddannelsesdekanen og den øvrige direktion, men det kan også give studielederne lejlighed til at reflektere over udbyttet af aftagerdialogen i sammenhæng med de øvrige kvalitetsinformationer i beretningerne.

Den tværgående opsamlings fokus kan også overvejes. Vi ser et stærkt fokus på at formidle status på de enkelte uddannelser. Det er en vigtig funktion, men vi ser også et potentiale for i højere grad at anlægge et analytisk blik på tværgående kvalitetsforhold og trends, der går på tværs af de enkelte uddannelser. Den tværgående opsamling giver direktionen et godt overblik over de enkelte uddannelser, men den kunne også i højere grad gøre samlet status på kvalitetssikringsarbejdet på CBS og identificere relevante muligheder for at iværksætte tværgående indsatser. Vi vil også anbefale jer at overveje, om den tværgående opsamling, udover at pege på problemområder, også i højere grad kan anvendes til at udpege best practices og styrkeområder, som vil kunne understøtte videndeling på tværs.

Den helhedsorienterede tilgang til forskningsbasering

Vi har set, hvordan I har videreudviklet jeres arbejde med at sikre og monitorere forskningsbaseret uddannelse og undervisning, og hvordan I betragter det som to sider af samme sag. I har siden den betinget positive institutionsakkreditering valgt at indføre en standard for den gennemsnitlige VIP-andel af undervisningen og vejledningen på bachelor- og kandidatuddannelserne. I er også i gang med at udvikle en ny, meget interessant kvalitativ standard, der skal bruges i samspil med den kvantitative standard.

Vi anbefaler, at I overvejer, hvordan I styrker det helhedsorienterede blik på sikringen af videngrundlaget. I har selv beskrevet muligheden for, at den nye kvalitative standard kan vise, hvilke typer af forskningsbaseret undervisning der bliver brugt i uddannelsesforløbet på den enkelte uddannelse. Samtidig er det muligt at se VIP-andelen på både fag- og uddannelsesniveau. Via de forskellige former for information ser vi et potentiale for, at studieledelsen får nuanceret viden, som kan bidrage til yderligere at kvalificere beslutninger om sikring og udvikling af forskningsbaseringen.

Vi anbefaler også, at I fastholder og arbejder videre med jeres nuancerede blik på VIP-andelen. Vi har under besøgene oplevet, at I har blik for, at VIP-andelen ikke er

målet i sig selv, men en indikator for forskningsbaseret. Vi ser dog også, at standarden for VIP-andelen i samspil med jeres principper for bemanning kunne lede til utilsigtede konsekvenser, hvis ikke I fastholder det helhedsorienterede blik på, hvad der samlet set bidrager til kvalitet. I kan fastholde nuancerne, ved at VIP-andelen vurderes i sammenhæng med andre relevante nøgletal eller anden information i studielederberetningerne og i den tværgående opsamling. Det kunne være fx være nøgletal for timer pr. ECTS-point, antallet af VIP-timer, fordelingen af timer til hhv. forelæsninger og øvelseshold samt information om, hvilken type underviser der engagerer sig til timerne og til vejledning. Vi har set gode eksempler på, at nogle studieledere allerede gør sig disse overvejelser i deres afrapportering. Ved at lægge op til en samlet analyse af informationer om forskningsbaseret får ledelsen et bedre grundlag for at træffe informerede beslutninger.

Forskningsbaseret undervisning og inddragelse af de studerende

Det seneste år har I udviklet jeres nye, kvalitative standard for forskningsbaseret undervisning, der skal implementeres i fagbeskrivelserne fra 2025. Det er et spændende arbejde, I har igangsat, og vi forstår, at det har været et bredt forankret projekt med inddragelse af relevante aktører på tværs af CBS, inklusive studerende fra studienævnene. Vi har to anbefalinger på baggrund af de samtaler, vi har haft med forskellige aktører.

Vi har set, at I arbejder med, hvordan I kan formidle jeres tilgang til forskningsbaseret uddannelse og undervisning til de studerende. Vi hørte under vores besøg de studerende fortælle om deres undervisning, og det blev tydeligt, at de studerende møder forskningsbaseret undervisning i deres forskellige fag, men at de ikke selv bruger denne terminologi. I har valgt en række forskellige kommunikationskanaler, der skal formidle til de studerende, hvad forskningsbaseret uddannelse og undervisning er, og I vil løbende monitorere implementeringen. En af de kommunikationskanaler, I vil bruge, er fagbeskrivelserne, hvor de fagansvarlige fremover kommer til at formidle, hvordan de studerende vil møde forskning og forskningslignende aktiviteter gennem deres fag. Der ligger dermed en særlig opgave for det videnskabelige personale i at forklare, hvad forskningsbaseret uddannelse og undervisning er, men også *hvorfor* det er vigtigt, at uddannelserne er forskningsbaserede. Dette er en opgave for alle universiteter, og vi i akkrediteringspanelet arbejder på vores egne institutioner med, hvordan man skal engagere de studerende i kritisk tænkning, og hvad der adskiller forskningsbaseret viden fra andre former for viden.

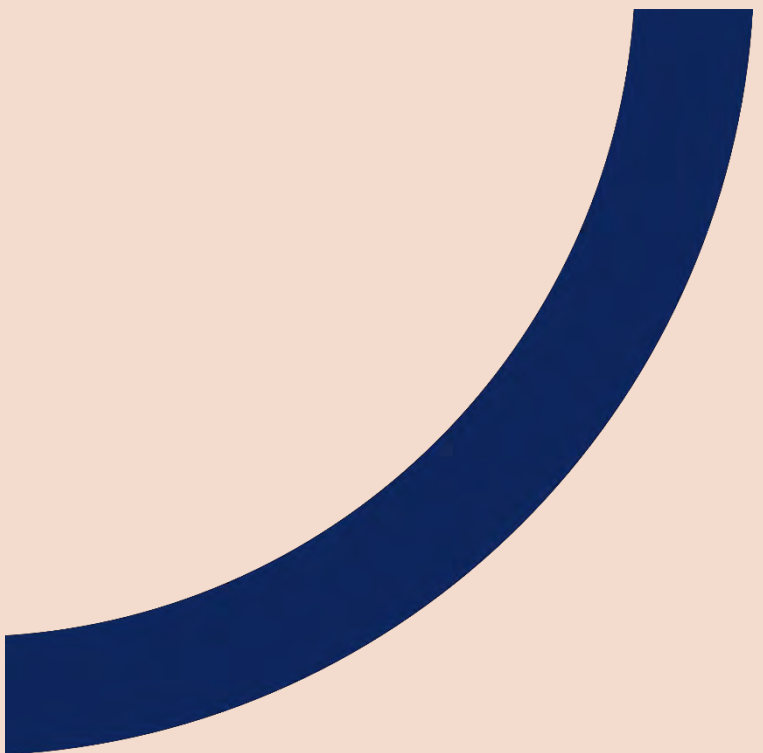
Vi anbefaler, at I fortsætter jeres arbejde med, hvordan institutionen kan understøtte de fagansvarlige i deres nye formidlingsopgave, og hvordan I via dette ”hvorfor” kan understøtte de studendes nysgerrighed med hensyn til forskningsviden, forskningsmetoder og forskningsintegritet. I kan overveje, hvordan I kan bruge de erfaringer, I har opbygget ved at implementere Nordic Nine på tværs af institutionen, og de tiltag, I har brugt i formidlingen af Nordic Nine-kompetencerne til de studerende og erhvervslivet⁵. I beskrev selv, at der kunne være mulige sammenfald og overlap mellem jeres arbejde med forskningsbaseret uddannelse og Nordic Nine, og vi vil opfordre jer til, at I arbejder videre med disse tanker.

⁵ <https://www.cbs.dk/nordic-nine>, besøgt 14.11.2024.

Vi ved, at I arbejder med, hvordan den kvalitative standard skal inddrages i studielederberetningen, og hvordan den i praksis skal kvalitetssikres i studienævnet. Vi anbefaler, at I overvejer, hvordan Quality Boards kan inddrages i arbejdet med at implementere og monitorere den nye standard. Vi hørte om jeres Quality Boards og om, at studielederne fx bruger Quality boards til at få tilbagemeldinger på fagevalueringerne. Vi foreslår, at I overvejer, om Quality Boards også kan inddrages i, hvordan forskningsbaseret uddannelse og undervisning formidles til de studerende, og om de eventuelt også kan bidrage til sikringen af fagbeskrivelserne i en pilotfase og eventuelt som en del af studenterinddragelsen på længere sigt.



Bilag



Bilag 1. Akkrediteringspanelet

Akkrediteringsinstitutionen har nedsat et akkrediteringspanel til at vurdere institutionens kvalitetssikringsarbejde. Medlemmerne af panelet har bl.a. kompetencer inden for ledelse og kvalitetssikring på institutionsniveau og viden om den videregående uddannelsessektor, om relevante arbejdsmarkedsforhold og om studenterforhold. Akkrediteringspanelets medlemmer er:

Forperson Linda Nøstbakken, fra 2017 til 2020 prorektor ved NHH Norges Handelshøyskole, professor i økonomi. Linda Nøstbakken er fra 2020 forskningsdirektør ved Statistisk sentralbyrå. Som prorektor for uddannelse ved NHH havde hun bl.a. ansvaret for kvalitetssystem, akkrediteringer og internationalisering samt for fuldtidsuddannelser på bachelor- og kandidatniveau. På NHH arbejdede hun bl.a. med at revidere og udvikle institutionens ledelsesmodel og kvalitetssystem. Linda Nøstbakken har tidligere været leder af en komité nedsat af NOKUT til at evaluere kvalitetssystemet på en norsk uddannelsesinstitution og har deltaget i flere reviewprocesser i forbindelse med internationale forskningsevalueringer. Linda Nøstbakken har i 2022 deltaget i akkrediteringspanelet for CBS.

Per Cramér, professor i international ret og tidligere dekan ved Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Som dekan ved Handelshögskolan, Göteborgs universitet havde Per Cramér det operative ansvar for kvalitetsudvikling, kvalitetsevaluering og kvalitetssikring af uddannelserne på Handelshögskolan. Han har været medlem af EQUIS Accreditation Board samt AACSB Initial Accreditation Committee og AACSB European Advisory Council. Fra 2023 har han været medlem af bestyrelsen i AACSB Initial Accreditation Committee. Han har deltaget i og været leder af en række reviewprocesser i EQUIS- og AACSB-regi samt haft ansvar for reviewprocesser i andre lande. Per Cramér har i 2022 deltaget i akkrediteringspanelet for CBS.

Inger Seiferheld, fra 2011 og til december 2024 Director of Quality and Accreditation ved The University of Edinburgh Business School (UoE Business School) og tidligere MBA Director og lektor samme sted. Hun har en ph.d.-grad fra AAU. Inger Seiferheld har ansvar for udvikling af politikker for kvalitetssikring og -udvikling af uddannelserne på UoE Business School samt gennemførelsen af interne evalueringer og tilsyn med uddannelser. Hun er desuden ansvarlig for UoE Business Schools arbejde med at sikre akkreditering fra EQUIS, AACSB og Association of MBAs. Inger Seiferheld har også ansvar for implementering af strategier, processer og planer på UoE Business School i relation til The Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)-procedurer. Hun har også ledet evaluering under QAA af programporteføljer på andre skoler på UoE, og hun har deltaget som CINNTE-reviewer under Quality and Qualifications Ireland. Inger Seiferheld har i 2022 deltaget i akkrediteringspanelet for CBS.

Jan Beyer Schmidt-Sørensen, fra 2019 til 2020 strategisk rådgiver i Erhvervshus Midtjylland, fra 2005 til 2019 erhvervschef i Aarhus Kommune. Fra 2001 til 2004 var han rektor for Handelshøjskolen i Aarhus (nu Aarhus BSS), hvor han inden ansæt-

telsen som rektor også var ansat som ph.d.-studerende, adjunkt, lektor, institutleder, studieleder og dekan. Jan Beyer Schmidt-Sørensen er oprindeligt uddannet cand.oecon. fra Aarhus Universitet og har en ph.d.-grad fra Aarhus BSS. Endelig var han i en årrække tilknyttet European Foundation for Management Development og herunder medlem af Deans & Directors Steering Committee, ligesom han har deltaget i flere akkrediteringspanelbesøg for EQUIS. Jan Beyer Schmidt-Sørensen har deltaget i akkrediteringspaneler for CBS, IBA, SDU, UCL og Dania.

Andreas Fjord Larsen, studerende på cand.merc.-linjen i Brand Management and Marketing Communication på SDU. Andreas Fjord Larsen sidder som studentrepræsentant i bestyrelsen for SDU og har derigennem erfaring med kvalitetssikringsarbejdet på en videregående uddannelsesinstitution. Derudover har han været medlem af SDU's studenterråd, Syddanske Studerende, fra 2021-2023. Andreas Fjord Larsen er desuden formand for Student Board i SDU's europæiske universitetssamarbejde, EPICUR.

Et projektteam fra Akkrediteringsinstitutionen har haft det metodiske ansvar for genakkrediteringen. Projektteamets medlemmer er:

- Steffen Westergård Andersen, områdechef (projektejer)
- Drude Skov Lauridsen, akkrediteringskonsulent (projektleder fra august 2024)
- David Metz, chefkonsulent
- Mads Hareskov Jørgensen, akkrediteringskonsulent (fra juni 2024)
- Silja Christiane Madsen, bachelorfuldmægtig.

Bilag 2. Akkrediteringsprocessen

Genakkrediteringen af Copenhagen Business School er forløbet på denne måde:

6. december 2023	Indledende møde mellem repræsentanter fra CBS' ledelse og Akkrediteringsinstitutionen
9. januar 2024	Eksempelmaterialet modtaget
18. januar 2024	Vejledningsmøde mellem repræsentanter fra CBS og Akkrediteringsinstitutionen
15. marts 2024	Institutionsrapporten modtaget
9. april 2024	Systembeskrivelsesmøde mellem repræsentanter fra CBS og Akkrediteringsinstitutionen
26. april 2024	Akkrediteringspanelets indledende møde med CBS' ledelse mfl. (se program i bilag 4)
25. juni 2024	Audit trail-materialet modtaget (se udvalgte audit trails i bilag 3)
9.-11. september 2024	Akkrediteringspanelets besøg på institutionen (se program i bilag 4)
18. september 2024	Modtaget supplerende dokumentation om deltidsundervisere på CBS
25. november 2024	Akkrediteringsrapport sendt i høring på institutionen
16. december 2024	Høringssvar modtaget fra institutionen
19. februar 2025	Behandlet af Akkrediteringsrådet på rådsmøde

De generelle trin i akkrediteringsprocessen er beskrevet i *Vejledning om institutionsakkreditering 2.0*, som findes på Akkrediteringsinstitutionens hjemmeside, akkr.dk.

Bilag 3. Audit trails

Audit trail 1: Kvalitetsrapportering, beslutning og opfølgning

Formålet med audit trailen er at belyse, hvordan CBS' justerede og nye tiltag for rapportering og opfølgning bidrager til en systematisk og løbende praksis for beslutninger og opfølgning på problemer og udviklingsmuligheder på de enkelte uddannelser. Denne audit trail har fokus på:

- Hvordan relevante aktører (studieleder og uddannelsesdekan) får et overblik over kvalitet og relevans på de enkelte uddannelsesudbud.
- Hvordan kvalitetsstandarder og systematiske informationer hjælper med at identificere problemer og udviklingsmuligheder.
- Hvordan studielederberetningsprocessen fører til, at relevante aktører har et helhedsorienteret overblik som grundlag for prioritering af handlinger.
- Hvordan handleplaner fører til, at relevante aktører kan følge op på gennemførelsen og resultaterne af indsatsen.

Begrundelse for valg af audit trails

Audit trail 1 er valgt, fordi CBS som opfølgning på den betinget positive institutionsakkreditering, har justeret og fastsat nye standarder for kvalitet, revideret skabelonen og processen for studielederberetninger samt fastlagt en beslutningsprocedure under de årlige statusmøder. Panelet er interesseret i, hvordan de nye studielederberetninger fungerer i praksis og bidrager til prioritering af handlinger. Panelet er herunder interesseret i, hvordan input fra aftagere systematisk indgår i det samlede informationsgrundlag for arbejdet med sikring af kvalitet og relevans.

Uddannelser

- HA (jur) – erhvervsøkonomi og erhvervsjura (BA)
- HA (mat) – erhvervsøkonomi og matematik (BA)
- Master of public governance

Ønsket skriftlig dokumentation

For hver uddannelse:

- Studielederberetninger 2023 inkl. relevante bilag og indkaldelse (call) 2023 og 2024
- Hvis ikke, det fremgår af indkaldelse (call); Vejledning eller andet som forklarer, hvordan studieledere skal tolke/analysere data fra power BI
- Skabelon for studielederberetning 2024
- Dashboard med nøgletal for de seneste 3 år
- Referater fra studienævnsmøder i 2023-2024 (Jf. årshjul for studienævn – de møder, hvor der er drøftelse af dashboard og input til studielederberetning, drøftelse/godkendelse af studielederberetning, inklusiv handleplan samt møde med advisory board, udarbejdelse af budget, opfølgning på statusmøde med uddannelsesdekan og handleplan, møde med advisory board og opfølgning på handleplan)

- Uddannelsesdekanens mødemateriale fra Uddannelse & Kvalitet til statusmøder i 2023 (opsamling vedr. kvalitetsstandarder og opsamling vedr. studielederbetretninger på uddannelsesniveau)
- Referater fra statusmøder i 2023
- Tværgående opsamling fra 2023 inkl. eventuelle bilag
- Referat fra punkt på direktionmødet, hvor den tværgående opsamling præsenteres/diskuteres
- Efter aftale med AI: Eventuelle andre dokumenter der kan belyse ovenstående problemstilling.

Ønskede interviewgrupper

- Studerende (medlemmer af studienævn og quality boards)
- Undervisere (medlemmer af studienævn)
- Studienævnsforpersoner/studieledere
- Uddannelse & Kvalitet og evt. medarbejder fra CBS' Business Information and Analytics afdeling
- Rektor, Prorektor, Uddannelsesdekan og Forskningsdekan

Audit trail 2: Sikring af de studerendes kontakt til videngrundlaget

Formålet med audit trailen er at belyse, hvordan CBS i praksis arbejder med at sikre de studerendes kontakt til videngrundlaget. Denne audit trail har fokus på:

- Hvordan CBS har forholdt sig til og prioriteret de studerendes løbende kontakt til videngrundlaget.
- Hvordan CBS anvender den nye kvantitative kvalitetsstandard for VIP-andelen af undervisningen.
- Hvilke foreløbige overvejelser CBS gør sig om beskrivelse af forskningsbasering i kursusbeskrivelserne og studienævnets fremtidige kvalitetssikring heraf.

Begrundelse for valg af audit trails

Audit trail 2 er valgt, fordi CBS som opfølgning på den betinget positive institutionsakkreditering har udarbejdet en ny politik for forskningsbaseret uddannelse, der bl.a. beskriver principper for prioritering af VIP-ressourcer til undervisning. CBS har også fastsat to kvalitetsstandarder, som er centrale for monitoreringen af de studerendes kontakt til videngrundlaget, hhv. en kvantitativ minimumsstandard for VIP-andel af undervisningen og en kvalitativ standard for beskrivelse af forskningsbasering i kursusbeskrivelser. Panelet er interesseret i, hvordan den kvantitative kvalitetsstandard anvendes og i CBS' foreløbige overvejelser om den nye kvalitative kvalitetsstandard. CBS har også tydeliggjort roller og ansvar for bl.a. institut- og studieledere. Panelet er interesseret i, hvordan politik for forskningsbaseret uddannelse, nye og reviderede standarder og rollebeskrivelser bidrager til planlægning i bemandingsprocessen.

Uddannelser

- HA almen erhvervsøkonomi (BA)
- HA (it.) – erhvervsøkonomi og informationsteknologi (BA)

- Cand.soc. i Human Ressource Management (KA)

Ønsket skriftlig dokumentation

- Studieleaderberetninger 2023 inkl. indkaldelse og relevante bilag
- Dashboard med nøgletal for VIP-andel af undervisningen de seneste tre år (afhænger af om det kan vises tre år tilbage)
- Referater fra studienævnsmøder i 2023-2024 (Jf. årshjul for studienævn, hvor der er drøftelse af Dashboard (VIP-andel af undervisningen) og hvor det kan belyse prioriteringer, opfølgning og diskussioner om VIP i undervisningen)
- Uddannelsesdekanens mødemateriale fra Uddannelse & Kvalitet til statusmøder i 2023 (opsamling vedr. kvalitetsstandarder og opsamling vedr. studieleaderberetninger på uddannelsesniveau)
- Referater fra statusmøder 2023
- Referater fra budgetmøder (med relevans for allokering af VIP-ressourcer)
- Procedure for bemanning (excel-oversigt)
- Beslutninger fra møder vedr. allokeringsproces, fx beslutninger i PUF eller ønskelister fra institutledere og studieledere
- Mødemateriale eller andet, som giver indblik i CBS' arbejde med implementering af den nye kvalitative kvalitetsstand. Fx mødemateriale eller andet fra de afholdte fokusgruppedrøftelser (med fagansvarlige, studienævnmedlemmer, studieledere og institutledere).
- Efter aftale med AI: Eventuelle andre dokumenter der kan belyse ovenstående problemstilling.

Ønskede interviewgrupper

- Studerende, der ikke sidder i råd og nævn
- Studienævnspersoner/studieledere
- Institutledere og evt. undervisningskoordinatorer (viceinstitutleder)
- Fagansvarlige
- Undervisere (VIP og DVIP), der ikke sidder i råd og nævn
- Uddannelse & Kvalitet og evt. medarbejder fra CBS' Business Information and Analytics afdeling
- Rektor, Prorektor, Uddannelsesdekan og Forskningsdekan

Begrundelser for valg af uddannelser

Panelet har valgt uddannelser ud fra et ønske om samlet set at have en spredning i uddannelsesstyper.

For audit trail 1 har panelet prioriteret at vælge uddannelser ud fra følgende kriterier:

- Indikationer af udfordringer afdækket af nøgletal om frafald (UFM's datavarehus)
- Indikationer af udfordringer afdækket af resultater fra Danmarks Studieundersøgelse

For audit trail 2 har panelet prioriteret at vælge uddannelser ud fra følgende kriterier:

- Uddannelser der ligger tæt på eller under CBS' egne grænseværdier for VIP-undervisning
- Uddannelser der kan belyse samspillet med de kvantitative kvalitetsstandarder for VIP-undervisning og principperne i CBS' politik for forskningsbaseret uddannelse.

Bilag 4. Besøgsprogrammer

Program for det indledende møde med CBS

Fredag d. 26. april 2024	
08.30-10.00	Panelets formøde
10.00-11.00	Interview med direktion
11.00-11.30	Panelets opsamling
11.30-12.15	Interview med institutledere
12.15-13.15	Panelets opsamling og frokost
13.15-14.00	Interview med studieledere
14.00-15.30	Panelmøde

Program for besøg

Mandag d. 9. september, Audit trail 1	
08:45 – 11.00	Panelets formøde
11.00 – 12.00	Interview med studerende fra hver af de valgte uddannelser til audit trail 1, som er medlemmer af studienævn.
12.00 – 13.00	Frokost og panelmøde
13.00 – 14.00	Interview med undervisere fra hver af de valgte uddannelser til audit trail 1, som er medlemmer af studienævn.
14.00 – 14.30	Panelets opsamling
14.30 – 15.30	Interview med studieledere (studienævnsperson) for de valgte uddannelser til audit trail 1.
15.30 – 15.45	Panelets opsamling

15.45 – 16.30	Interview med Uddannelse & Kvalitet og medarbejder fra CBS' Business Information and Analytics afdeling
16.30 – 17.15	Panelmøde

Tirsdag d. 10. september, Audit trail 2

8.30 – 9.00	Panelets formøde.
9.00 – 10.00	Interview med studerende fra hver af de valgte fag på uddannelser til audit trail 2.
10.00 – 10.30	Panelets opsamling.
10.30 – 11.30	Interview med undervisere, VIP og DVIP hver af de valgte fag på uddannelser til audit trail 2.
11.30 – 12.45	Panelets opsamling og frokost.
12.45 – 13.45	Interview med fagansvarlige fra hver af de valgte fag på uddannelser til audit trail 2.
13.45 – 14.00	Panelets opsamling.
14.00 – 15.00	Interview med studieledere for de valgte uddannelser til audit trail 2.
15.00 – 15.30	Panelets opsamling.
15.30 – 16.30	Interview med institutledere og undervisningskoordinatorer for de valgte uddannelser til audit trail 2.
16.30 – 17.15	Panelmøde

Onsdag d. 11. september, Audit trail 1 og 2

8.30 – 9.15	Panelets formøde.
9.15 – 10.00	Interview med Uddannelse & Kvalitet og medarbejder fra CBS' Business Information and Analytics afdeling.
10.00 – 10.30	Panelets opsamling.
10.30 – 12.00	Interview med rektor, prorektor, uddannelsesdekan, forskningsdekan og prodekan for efter- og videreuddannelsesområdet.
12.00 – 14.00	Panelets afsluttende møde, inklusiv frokost.

Bilag 5. Forventninger til velfungerende kvalitetssikringsarbejde

Kriterium I, Offentligt tilgængelig politik

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har offentliggjort en kvalitetspolitik, der overordnet beskriver, hvordan kvalitetssikringsarbejdet understøtter institutionens mål for uddannelseskvalitet og relevans.

Kriterium I, Forankring på ledelsesniveau, klar ansvars- og arbejdsfordeling og kvalitetskultur

Forventninger til organiseringen af et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Såvel den øverste ledelse som øvrige ledelseslag på baggrund af en klar ansvars- og arbejdsdeling og en hensigtsmæssig informationsudveksling tager beslutninger om at fremme kvalitet og relevans, når der konstateres problemer eller behov for at udvikle uddannelsesudbudene. Ansvars- og arbejdsdeling og informationsudveksling understøtter, at beslutningerne gennemføres effektivt og i tide.
- Studerende, undervisere, øvrige medarbejdere og ledelse indgår i dialoger, som understøtter, at problemstillinger diskuteres åbent, og at kvalitetssikringsarbejdet udføres løbende og efter hensigten.
- Studerende, undervisere, øvrige medarbejdere og ledelse i praksis arbejder systematisk med at sikre kvaliteten af undervisningen og uddannelserne, og at deres input, erfaringer og vurderinger bringes ind i den løbende udvikling af kvalitetssikringsarbejdet.



Kriterium I, Monitorering, standarder, afrapportering og udbud

Forventningerne er helt overordnet, at der på baggrund af fastlagte mål for kvalitet og relevans skal være sammenhæng mellem plan, indsats (praksis), monitorering og opfølgning/beslutning for alle udbud og dele af udbud i institutionens systematiske kvalitetssikringsarbejde.

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Kvalitetssikringsarbejdet omfatter alle udbud, der udbydes af institutionen, herunder de dele af uddannelsesuddannede, der ikke gennemføres på institutionen, fx praktik.
- Velovervejede begrundelser ligger bag institutionens fastlæggelse af tydelige, målbare standarder, så det er muligt at afgøre, om de fastlagte mål for uddannelseskvalitet og -relevans opfyldes.
- Monitorering er baseret på solide informationer, hvad enten de er kvalitative eller kvantitative.
- Velovervejede begrundelser ligger bag valget af, hvilke informationer om kvalitet og relevans, institutionen monitorerer. Informationer kan eksempelvis omfatte videngrundlag, studiemiljø, studieaktivitet, studerendes evalueringer, prøveresultater, frafald, gennemførelsestid, internationalisering og beskæftigelse. Konkrete hensyn på en institution eller et uddannelsesudbud kan begrunde, at nogle informationer undlades og/eller suppleres af andre.
- Både løbende indsamling og afrapportering af informationer sker systematisk, og eventuelle problemer og udviklingsmuligheder identificeres på baggrund af et samlet overblik, som giver grundlag for helhedsorienterede beslutninger om handling og udvikling på de enkelte uddannelsesudbud.
- Beslutninger er tydelige med hensyn til, hvad der skal sættes ind over for, hvad der skal gøres hvornår, og hvem der har ansvaret for at handle.
- Institutionen systematisk handler på baggrund af den indsamlede information på en måde, som dels adresserer de mål, som eventuelt ikke er nået, og dels udvikler den enkelte uddannelses kvalitet og relevans.
- Institutionen på en hensigtsmæssig måde følger op på, om besluttede handlinger er gennemført og vurderer resultatet af indsatsen.

Kriterium I, Inddragelse af eksterne eksperter i evalueringen af uddannelsesudbud

Baggrunden for forventningerne til inddragelse af eksterne eksperter i evaluering af uddannelsesudbud er at sikre, at institutionen indhenter et kvalificeret eksternt blik på det enkelte uddannelsesudbuds kvalitet og relevans, som kan være et modspil til de institutionsinterne opfattelser.

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Evaluering af det enkelte uddannelsesudbuds kvalitet og relevans foretages med inddragelse af eksperter, som har stor viden om uddannelsesudbuddets faglige områder og om arbejdsmarkedets behov.
- Som minimum de eksperter, som har stor viden om uddannelsesudbuddets faglige områder, er uafhængige af institutionen, så de har mulighed for at anlægge et eksternt blik. Andre eksperter forventes at være uafhængige af det evaluerede uddannelsesudbud.
- Informationer, som institutionen selv anvender i sit kvalitetssikringsarbejde, indgår i evalueringen, og at institutionen lader resultaterne af evalueringen indgå i institutionens videre kvalitetssikringsarbejde.
- Evalueringer af uddannelsesudbud gennemføres med en hensigtsmæssig kadence.
- Institutionen inddrager et internationalt perspektiv gennem deltagelse af internationale eksperter, hvor institutionen vurderer, at det er relevant.

Kriterium I, Maritime institutioners særlige lovkrav

Bemærk, at ovenstående forventninger vedrørende inddragelse af eksterne eksperter i evalueringen af uddannelsesudbud ikke gælder for udbud af maritime uddannelser på maritime uddannelsesinstitutioner. Disse uddannelsesudbud skal i stedet opfylde forventninger efter de særlige lovkrav for maritime institutioner, som er at:

- Institutionen overholder kravene i Kapitel 3, Kvalitetssikring og tilsyn, i Bekendtgørelse om godkendelse og kvalitetssikring af maritime uddannelser m.v. samt bilag 1.

Kriterium I, Regelmæssige vurderinger fra institutionens omverden

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Kontakten til censorer, aftagere og dimittender og eventuelt andre eksterne interessenter er organiseret og har et omfang, som bidrager med vurderinger og input, der er vigtige for det enkelte uddannelsesudbuds kvalitet og relevans.
- Institutionen anvender relevante vurderinger og input i den løbende sikring og udvikling af det enkelte uddannelsesudbud og handler på baggrund af identificerede problemer eller udviklingsbehov.

Kriterium II, Uddannelsesudbuddene er tilknyttet relevante faglige miljøer (professions- og erhvervsrettede samt vide-regående maritime uddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:


- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan nye og eksisterende uddannelsesudbuds videngrundlag skal være og skal tilvejebringes gennem eksterne videnkilder og eksternt samarbejde samt eventuelt institutionens egne praksisnære og anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsaktiviteter.
- Institutionen har en velovervejede og systematisk praksis for, at undervisergruppen løbende holder sig opdateret med viden inden for de områder, de underviser i via eksterne videnkilder (fx viden fra praksis og artikler) og eksternt samarbejde samt eventuelt via institutionens egne forsknings- og udviklingsaktiviteter.
- De relevante ledelsesniveauer via systematisk information om videnaktiviteter får overblik, så de kan vurdere, om det enkelte uddannelsesudbud bliver baseret på opdateret og relevant viden.
- De relevante ledelsesniveauer tager ansvar for det enkelte uddannelsesudbuds videngrundlag, handler på baggrund af information om eventuelle problemstillinger og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium II, De studerende har kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag (professions- og erhvervsrettede samt videregående maritime uddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan de studerendes kontakt til videngrundlaget skal være på de enkelte uddannelsesudbud for at understøtte de studerende i at nå uddannelsens mål for læringsudbytte.
- Institutionen har en systematisk praksis for, at de studerende løbende i uddannelsesforløbet møder videngrundlaget.
- De relevante ledelsesniveauer vurderer, om de studerende løbende i uddannelsesforløbet, herunder i praktikken, møder uddannelsens videngrundlag, handler på baggrund af eventuelle problemer og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium II, Uddannelsesudbuddene er tilknyttet relevante faglige miljøer (universitetsuddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan nye og eksisterende uddannelser skal være forskningsbaserede.
- Institutionen har en velovervejede og systematisk praksis for, hvordan centrale fagelementer bliver forskningsbaserede.
- Institutionen systematisk og løbende monitorerer, at den enkelte uddannelses centrale fagelementer er forskningsbaserede.
- De relevante ledelsesniveauer har information og overblik, så de kan vurdere, om centrale fagelementer er forskningsbaserede på det enkelte uddannelsesudbud.
- De relevante ledelsesniveauer tager ansvar for de centrale fagelementers forskningsbaserings på det enkelte uddannelsesudbud samt handler på baggrund af eventuelle problemer og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium II, De studerende har kontakt til uddannelsesudbuddets videngrundlag (universitetsuddannelser)

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan de studerendes løbende kontakt til et relevant forskningsmiljø skal være.
- Institutionen har en systematisk praksis for, hvordan studerende på en hensigtsmæssig måde har kontakt til forskningsmiljøet, herunder at de kan få undervisning og vejledning på højt niveau i centrale fagelementer, og dermed nå uddannelsens mål for læringsudbytte.
- Institutionen systematisk og løbende monitorerer, om de studerende på en hensigtsmæssig måde har kontakt til forskningsmiljøet i løbet af hele uddannelsen.
- De relevante ledelsesniveauer har information og overblik, så de kan vurdere, om de studerende har kontakt til forskningsmiljøet.
- De relevante ledelsesniveauer tager ansvar for de studerendes kontakt til forskningsmiljøet, handler på baggrund af eventuelle problemer og følger op på iværksatte tiltag.



Kriterium III, Niveau, indhold og tilrettelæggelse

Forventninger til et velfungerende kvalitetssikringsarbejde omfatter, at:

- Institutionen i sit løbende arbejde med studieordninger sikrer, at uddannelserne er beskrevet med et niveau og indhold, der svarer til uddannelsernes samlede mål for læringsudbytte og de relevante typebeskrivelser i kvalifikationsrammen.
- Institutionen har en velovervejet og systematisk praksis, som tager udgangspunkt i læringsmål ved tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelsesudbud, herunder undervisningen, de øvrige studieaktiviteter og prøverne.
- Institutionen systematisk sikrer pædagogisk og didaktisk kvalitet i tilrettelæggelsen og gennemførelsen, så den understøtter læringen.
- Institutionen systematisk og løbende monitorerer, om tilrettelæggelsen og gennemførelsen af uddannelsesudbuddet understøtter muligheden for de studerendes opnåelse af læringsmålene og en arbejdsbelastning, der svarer til uddannelsens normering.
- Institutionen handler på baggrund af information om eventuelle problemer med tilrettelæggelse, gennemførelse og arbejdsbelastning og følger op på iværksatte tiltag.
- Institutionen har forholdt sig til og prioriteret, hvordan der arbejdes med at understøtte den valgte tilgang til studentercentreret læring og kvalitetssikrer de aktiviteter, det handler om.

**Danmarks
Akkrediteringsinstitution**

Tidemandsvvej 1
4300 Holbæk
akkr@akkr.dk
www.akkr.dk

