



Copenhagen Business Academy  
Rektor Ole Gram-Olesen  
Dorte Schmidt

Sendt pr. e-mail:

[kontakt@cphbusiness.dk](mailto:kontakt@cphbusiness.dk), [ogr@cphbusiness.dk](mailto:ogr@cphbusiness.dk), [dsc@cphbusiness.dk](mailto:dsc@cphbusiness.dk)

### Betinget positiv institutionsakkreditering af Copenhagen Business Academy

Akkrediteringsrådet

Akkrediteringsrådet har på rådsmødet 21. juni 2018 akkrediteret Copenhagen Business Academy (Cphbusiness) **betinget positiv**, jf. akkrediteringslovens § 8<sup>1</sup>. Rådet har truffet afgørelsen på baggrund af vedlagte akkrediteringsrapport fra Danmarks Akkrediteringsinstitution. Akkrediteringsrapporten er udarbejdet på baggrund af Cphbusiness selvevalueringsrapport, høringssvar og øvrig dokumentation.

22. juni 2018

Bredgade 38  
1260 København K  
Tel. 3392 6900  
Fax 3392 6901  
[akkr@akkr.dk](mailto:akkr@akkr.dk)  
[www.akkr.dk](http://www.akkr.dk)

Akkrediteringsrådet har truffet afgørelsen ud fra en helhedsvurdering på grundlag af de kriterier, som fremgår af akkrediteringsbekendtgørelsen<sup>2</sup>, retningslinjerne i "Vejledning om institutionsakkreditering" af 1. juli 2013 og Akkrediteringsrådets notat af 15. marts 2018 om vurdering af institutionernes kvalitetssikringssystemer.

CVR-nr. 3060 3907

Akkrediteringsrådet har vurderet, at Cphbusiness ikke i tilstrækkelig grad opfylder de fem kriterier i akkrediteringsbekendtgørelsens bilag 1.

Sagsbehandler  
Henrik Pedersen  
Tel. 72 31 88 29  
[hnr@akkr.dk](mailto:hnr@akkr.dk)

Således er det rådets vurdering, at Cphbusiness delvist opfylder kravene i akkrediteringsbekendtgørelsens kriterier II, III og IV.

Ref.-nr.  
18/026620-07

Akkrediteringsrådet har ved helhedsvurderingen lagt vægt på, at hovedparten af institutionens kvalitetssikringssystem er velbeskrevet, velargumenteret og fungerer rimeligt i praksis, men at der er mindre velfungerende områder, som kræver opfølgning af Cphbusiness' kvalitetsindsatser. Desuden er der god kvalitet i udmøntningen af kvalitetssikringsarbejdet, som fungerer rimeligt i praksis, selvom der er mindre velfungerende områder.

Den akkrediteringsfaglige vurdering af Cphbusiness er en helhedsvurdering. Rådet har i behandlingen af de enkelte kriterier identificeret en række problemer, som har betydning for den samlede vurdering af institutionens kvalitetssikringssystem. I forbindelse med opfølgningen på den betinget positive akkreditering skal institutionen forholde sig til både afgørelsesbrevet og akkrediteringsrapporten, hvor de kritiske vurderinger er nærmere udfoldet og begrundet.

Rådet vil ved opfølgning på den betinget positive akkreditering af institutionen inden for den af rådet fastsatte periode vurdere, om der er rettet op på de forhold, som har medført den betinget positive institutionsakkreditering, jf. akkrediteringslovens § 10, stk. 2.

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

<sup>2</sup> Bekendtgørelse nr. 205 af 13. marts 2018 om akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner og godkendelse af videregående uddannelser (akkrediteringsbekendtgørelsen)



Ved afgørelsen har rådet lagt vægt på følgende kritiske vurderinger fra akkrediteringspanelet. Vurderingerne er udfoldet yderligere i akkrediteringsrapporten.

”Det er vurderingen, at Cphbusiness har etableret et kvalitetssikringssystem, som inden for langt de fleste områder er velfungerende. Der er imidlertid enkelte områder, hvor kvalitetssikringssystemet endnu ikke er velfungerende i praksis, dels fordi procedurerne for kvalitetssikringsarbejdet er mangelfulde, og dels fordi gennemførelsen af kvalitetssikringsarbejdet i praksis ikke er tilstrækkeligt solid. Det gælder ikke mindst kvalitetssikringen af uddannelsernes videngrundlag, hvor procedurerne på visse områder er utilstrækkelige, og hvor der ses problemer med kvalitetssikringsarbejdet i praksis. På udbud, hvor kvalitetssikringen af videngrundlag er mangelfuld, er afrapporteringen til ledelsen i uddannelsesrapporter ikke tilstrækkeligt grundig. Det er på den baggrund vanskeligt for ledelsen at skabe det nødvendige overblik over kvalitetssikringen af videngrundlaget på de enkelte udbud og på tværs af udbud.

**Danmarks  
Akkrediteringsinstitution**

Trods de nævnte svagheder ved kvalitetssikringssystemet er det vurderingen, at kvalitetssikringssystemet i hovedsagen er velbeskrevet, og at kvalitetssikringsarbejdet er velfungerende på (...) centrale kvalitetsområder. (...)

De årlige uddannelsesrapporter er et kerneelement i kvalitetssikringssystemet. (...) Rapporterne giver ledelsen et overblik over identificerede kvalitetsproblemer på det enkelte uddannelsesudbud. (...) og problemer behandles på baggrund af centralt fastsatte processer og krav. (...) I uddannelsesrapporterne samles der også op på centrale kvalitetsområder og resultater fra årets evalueringer og undersøgelser.

(...) Det giver et informationsflow, der er velegnet til at identificere centrale kvalitetsudfordringer. Information fra uddannelsesrapporterne opsamles for den samlede organisation i direktionens årlige kvalitetsrapport, der drøftes af bestyrelsen.

I praksis fungerer disse procedurer med hensyn til at identificere kvalitetsproblemer på baggrund af nøgletal og grænseværdier. Der er imidlertid eksempler på, at praksis med hensyn til håndtering af kvalitetsproblemer gennem uddannelsesrapporter endnu ikke er velfungerende inden for alle områder, herunder videnområdet. I flere uddannelsesrapporter er der derudover kun rene beskrivelser af de enkelte nøgletal, og refleksioner og årsagsanalyser er i disse tilfælde fraværende. Panelet anerkender, at der under dialogmødet om uddannelsesrapporten med direktionen finder refleksioner sted, men vurderer, at det er vigtigt at være opmærksom på, om årsagsanalyser af kvalitetsproblemer er tilstrækkeligt grundige, når refleksioner og årsagsanalyser finder sted på dialogmødet. Udviklingsplaner for de enkelte udbud, som er ledelsens opfølgning på identificerede problemer, fremstår i nogle tilfælde meget overordnede.

I lyset af, at udviklingsplanerne i nogle tilfælde er meget overordnede, er de mere konkrete handleplaner vigtige. Kvalitetssikringssystemet indeholder krav om at gøre halvårlig status på frafald, gennemførelse



og ledighed. I den forbindelse indeholder halvårsstatussen en procedure om, at der i handleplaner skal beskrives indsatser på et mere konkret niveau. Disse handleplaner skal godkendes af direktionen. Andre kvalitetsområder, som akkrediteringspanelet finder væsentlige, blandt andet andelen af studerende, der mangler praktikplads, vurderingen af praktikantens kompetencer i virksomhedernes praktikevaluering, studieglæde mv. er derimod ikke omfattet af procedurer om handleplaner, ligesom panelet bemærker, at handleplaner på uddannelses-/udbudsniveau ikke er beskrevet i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport for Cphbusiness*. De nævnte problemer i forbindelse med udarbejdelsen af uddannelsesrapporter og halvårsstatus betyder, at procedurerne ikke sikrer, at handleplanerne i alle dele af uddannelsernes kvalitetsarbejde er tilstrækkeligt konkrete.

En stor del af kvalitetssikringsarbejdet på de enkelte udbud gennemføres og planlægges af selvstyrende underviser teams. Programområder, udbud og selvstyrende teams tildeles et stort udførende ansvar for udmøntningen af fælles retningslinjer, dvs. at kvalitetssikringssystemet i høj grad baserer sig på et decentralt ansvar for kvalitetsopgaverne. På hovedparten af udbuddene tager undervisere og ledelse i praksis det nødvendige ansvar for kvalitetsopgaverne, men på enkelte udbud er teamstrukturen ikke veletableret. På disse udbud ses der udfordringer, dels i forbindelse med informationsflowet til ledelsen og dels i forbindelse med varetagelsen af kvalitetsopgaverne i praksis.

Kvalitetssikringen af de enkelte udbuds videngrundlag gennemføres på basis af Cphbusiness' procesmodel Vidensløjfen. Vidensløjfen er et ambitiøst koncept, som blandt andet udlægger et stort ansvar til underviserne, der er organiseret i selvstyrende teams. Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness er kommet langt med at udbrede brugen af Vidensløjfen, men at målet om at skabe ejerskab lokalt på udbuddene endnu ikke fuldt ud er nået. Selvstyrende teams lever fx endnu ikke op til de krav, som stilles til brugen af videnlogs. Det vanskeliggør, at ny viden i videnlogs bliver anvendt i det videre arbejde med Vidensløjfen.

Akkrediteringspanelet vurderer desuden, at enkelte procedurer i Vidensløjfen er uklare. Det gælder procedurer, som skal sikre fokus på det enkelte udbuds videngrundlag i Vidensløjfens forskellige faser.

Akkrediteringspanelet finder desuden, at afrapporteringen med hensyn til kvalitetssikringen af videngrundlag i både handlingsplaner og uddannelsesrapporter har mangler. På baggrund af afrapporteringens mangler er det ikke klart for panelet, hvordan Vidensløjfens styringsdokumenter i praksis giver ledelsen det nødvendige overblik over kvalitetsarbejdet med hensyn til videngrundlaget på tværs af udbud.

(...)

Når det gælder kvalitetssikringen af praktikforløb, er der eksempler på, at kvalitetssikringssystemets processer og procedurer ikke er tilstrækkeligt velfungerende i praksis. Det gælder kvalitetssikringen af studerendes læringsmål i udarbejdelsen af praktikkontrakter, samt sikringen af, at de studerende modtager den tilstrækkelige vejledning. Der er endvidere eksempler på, at der ikke følges systematisk op på



praktikbesøg, således at det sikres, at de obligatoriske praktikbesøg bliver gennemført som foreskrevet. Det er vurderingen, at Cphbusiness' praktikevalueringer ikke i tilstrækkelig grad har indfanget disse problemer, og at der dermed ikke har været tilstrækkelig opmærksomhed over for disse udfordringer i kvalitetssikringsarbejdet.

(...)

Samlet vurderer akkrediteringspanelet, at Cphbusiness har opbygget et kvalitetssikringssystem, der er gældende for alle Cphbusiness' uddannelser. Der er imidlertid enkelte områder, hvor kvalitetssikringsarbejdet endnu ikke er velfungerende. Det gælder særligt problemerne i forbindelse med kvalitetssikringen af videngrundlag, uddannelsesrapporternes årsagsanalyser og refleksioner i praksis, kvalitetssikringen af studerendes praktikforløb samt enkelte udbud, hvor teamstrukturen ikke er velfungerende i praksis. Da hovedparten af kvalitetssikringssystemets elementer er velfungerende, er det panelets vurdering, at Cphbusiness kan rette op på de nævnte mindre velfungerende dele inden for en kortere periode. Panelet indstiller derfor Cphbusiness til en fornyet akkreditering inden for to år fra Akkrediteringsrådets afgørelse."

**Danmarks  
Akkrediteringsinstitution**

Akkrediteringsrådet har på den baggrund vurderet, at problemerne er af en sådan karakter, at Cphbusiness vil kunne rette op på problemerne, således at rådet vil kunne træffe en fornyet afgørelse inden for to år. Danmarks Akkrediteringsinstitution vil orientere Cphbusiness om proces herfor.

Akkrediteringen er gældende til og med 21. juni 2020, jf. akkrediteringslovens § 10 stk. 1.

#### *Konsekvenser ved den betingede institutionsakkreditering*

En betinget positiv institutionsakkreditering medfører, at alle nye uddannelser og uddannelsesudbud skal uddannelsesakkrediteres før oprettelsen. Uddannelsesinstitutionen kan dog foretage justeringer i eksisterende uddannelser og uddannelsesudbud, jf. akkrediteringslovens § 10 stk. 1.

Akkrediteringsrådet vil underrette ministeren om institutionens betinget positive akkreditering.

#### *Klagevejledning*

Rådets afgørelse kan ikke indbringes for anden administrativ myndighed, jf. akkrediteringslovens § 28, stk. 1.

Retlige spørgsmål til denne afgørelse kan dog indbringes for Uddannelses- og Forskningsministeren, jf. akkrediteringslovens § 28, stk. 2. Ministerens afgørelseskompetence er delegeret til Styrelsen for Forskning og Uddannelse, jf. § 10, nr. 5, i bekendtgørelse nr. 1575 af 15. december 2017 om delegation af uddannelses- og forskningsministerens beføjelser til Styrelsen for Forskning og Uddannelse.

Det betyder, at I kan klage til Styrelsen for Forskning og Uddannelse, hvis I mener, at afgørelsen ikke følger de regler, som gælder for akkreditering af videregående uddannelsesinstitutioner. I kan ikke klage over de faglige vurderinger i afgørelsen,



da rådets faglige vurderinger er endelige. Fristen for at klage over retlige spørgsmål er senest 14 dage, efter at I har modtaget afgørelsen.

Hvis I ønsker at klage over afgørelsen, skal I sende klagen til:

Styrelsen for Forskning og Uddannelse  
Bredgade 43  
1260 København K  
Eller på e-mail:  
sfu@ufm.dk

I er velkomne til at kontakte direktør Anette Dørge på e-mail: akkr@akkr.dk, hvis I har spørgsmål eller behov for yderligere information.

Med venlig hilsen

Per B. Christensen  
Formand  
Akkrediteringsrådet

Anette Dørge  
Direktør  
Danmarks Akkrediteringsinstitution

**Danmarks  
Akkrediteringsinstitution**

Bilag:  
Kopi af akkrediteringsrapport

Dette brev er også sendt til:  
Styrelsen for Forskning og Uddannelse, Uddannelses- og Forskningsministeriet



Danmarks  
Akkrediteringsinstitution

**Institutions-  
akkreditering**

2018



AKKREDITERINGSRAPPORT

**CPHBUSINESS**  
**(COPENHAGEN BUSINESS ACADEMY)**  
INSTITUTIONSAKKREDITERING



Institutionsakkreditering – Akkreditering af Copenhagen Business Academy (Cphbusiness)

© Danmarks Akkrediteringsinstitution

Citat tilladt ved kildeangivelse

Version: 1.0

Sprog: dansk

Rapporten kan downloades via hjemmesiden [www.akkr.dk](http://www.akkr.dk)

# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning</b> .....	<b>6</b>
Om institutionsakkreditering .....	6
Akkrediteringspanel og metode .....	6
Afgørelse .....	6
<b>Samlet vurdering og indstilling</b> .....	<b>7</b>
<b>Baggrund</b> .....	<b>10</b>
Beskrivelse af akkrediteringspanelet .....	10
Institutionsportræt .....	11
Nøgletal .....	14
<b>Kriterium I og II: Kvalitetspolitik og strategi samt ledelse og organisering</b> .....	<b>16</b>
Indledning .....	16
Strategi og politik .....	17
Kvalitetspolitikker og retningslinjer .....	18
Kvalitetssikringssystemet .....	19
Kvalitetsnøgletalskoncept .....	20
Nøgletalsrapporter .....	21
Årlige uddannelsesrapporter og kvalitetsrapporter .....	21
Indhold i uddannelsesrapporten .....	21
Processen med uddannelsesrapporten .....	22
Udviklingsplan .....	23
Input til tværgående funktioners handleplaner .....	23
Dialogmøde med direktion og godkendelse .....	23
Præsentation i uddannelsesudvalg .....	24
Handleplaner og halvårsstatus .....	25
Uddannelsesrapporter i praksis .....	26
Kvalitetsrapporten .....	28
Diskussion og vurdering .....	29
Kvalitetsorganisation .....	31
Bestyrelse og direktion .....	31
Områdechef .....	31
Faglig og pædagogisk leverance .....	32
Programleder .....	32
Tværgående enheder .....	32
Selvstyrende underviserteams .....	32
Selvstyrende underviserteams i praksis .....	34
Diskussion og vurdering .....	35
Løbende udvikling af kvalitetssikringssystemet .....	35
Kvalitetskultur .....	36
Samlet vurdering af kriterium I og II .....	36
<b>Kriterium III: Uddannelsernes videngrundlag</b> .....	<b>39</b>
Kvalitetssikring af videngrundlaget på de enkelte uddannelsesudbud .....	39
Referencedokument .....	39
Kompetenceoverblik .....	42
Videnlog .....	43



Videndag .....	44
Handlingsplaner .....	45
Udviklingsplaner for videngrundlag .....	47
Diskussion og vurdering .....	47
Kvalitetssikring af videnprojekter (FoU) .....	49
Diskussion og vurdering .....	50
Studerendes kontakt til videngrundlaget .....	50
Diskussion og vurdering .....	52
Samlet vurdering af kriterium III .....	52
<b>Kriterium IV: Uddannelsernes niveau og indhold .....</b>	<b>54</b>
Sikring af niveau og indhold gennem studieordninger .....	54
Uddannelsesmodellen Viden Via Praksis .....	54
Undervisningens indhold og tilrettelæggelse .....	55
Flowplaner og studieaktivitetsmodellen .....	56
Flowplaner og OLA'er .....	56
Kvalitetssikring af flowplaner .....	57
Studerendes anvendelse af flowplaner .....	57
Flowplaner på EVU-området .....	57
Sikring af pædagogisk kvalitet .....	57
Diskussion og vurdering af flowplaner .....	58
Undervisningsevaluering .....	58
Undervisningsevaluering i praksis .....	59
Undervisningsevaluering på EVU-området .....	60
Diskussion og vurdering .....	60
Kvalitetssikring af praktik .....	60
Procedurer for kvalitetssikring af praktik .....	61
Retningslinjer for kvalitetssikring af praktik .....	61
Kvalitetssikring af praktikvirksomheder .....	62
CRM-systemet .....	62
Lokale praktikguider .....	62
Information til ledelse i uddannelsesrapporter .....	62
De studerendes praktikforløb på Cphbusiness .....	63
Kvalitetssikring af læringsmål .....	65
Diskussion og vurdering .....	66
Evaluering af uddannelser med inddragelse af eksterne eksperter .....	67
Procedurer for nedsættelse af ekspertpaneler .....	68
Ekspertpanelets rolle og opgaver .....	68
Planer for opfølgning .....	69
Justering af konceptet for uddannelsesevaluering .....	70
Diskussion og vurdering .....	70
Samlet vurdering af kriterium IV .....	71
<b>Kriterium V: Uddannelsernes relevans .....</b>	<b>73</b>
Inddragelse af aftagere .....	73
Uddannelsesudvalg .....	73
Praktikevalueringer .....	75
Aftagerinddragelse gennem evaluering .....	75
Diskussion og vurdering .....	75
Monitorering af dimittenders ledighed og beskæftigelse .....	76
Nøgletal om dimittenders ledighed .....	77

Nøgletal om dimittenders beskæftigelse .....	77
Dimittendundersøgelser .....	78
Diskussion og vurdering .....	79
Kvalitetssikring af nye udbud og uddannelser .....	79
Diskussion og vurdering .....	80
Samlet vurdering af kriterium V .....	80
<b>Bilag .....</b>	<b>82</b>
I.    Metode .....	82
II.   De fem kriterier .....	84
III.  Audit trails .....	87
Audit trail 1: Uddannelsesevalueringer med eksterne eksperter .....	87
Audit trail 2: Kvalitetssikring af undervisningens indhold og tilrettelæggelse samt pædagogiske kvalitet .....	87
Audit trail 3: Kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag .....	87
Audit trail 4: Uddannelsesrapport og kvalitetsrapport .....	88
Audit trail 5: Kvalitetssikring af praktik .....	88
IV.   Sagsbehandlingsnotat .....	89
V.    Programmer for institutionsbesøg .....	90
VI.   Nøgletal .....	93
VII.  Akkrediteringshistorik .....	96

## Indledning

Denne akkrediteringsrapport indeholder en analyse og vurdering af kvalitetssikringssystemet på den videregående uddannelsesinstitution Cphbusiness (Copenhagen Business Academy). Rapporten er en vurdering af, om uddannelsesinstitutionen har udviklet et system for kvalitetssikring, der er så velfungerende, at institutionen i den kommende akkrediteringsperiode selv kan foretage den løbende kvalitetssikring af sine uddannelser.

En institutionsakkreditering omfatter ikke en selvstændig vurdering af relevansen og kvaliteten af de enkelte uddannelser på uddannelsesinstitutionen. Sigtet er at afdække, om institutionen samlet set har etableret et kvalitetssikringssystem, der er i stand til løbende og systematisk at sikre og udvikle uddannelsernes kvalitet og relevans. Delaspekter ved enkeltuddannelser kan dog indgå i vurderingen af, om kvalitetssikringssystemet også er velfungerende i praksis.

### Om institutionsakkreditering

En institutionsakkreditering er en vurdering af, om institutionens kvalitetssikringssystem er velbeskrevet og veldokumenteret og også fungerer i forbindelse med det daglige arbejde. Systemet skal sikre, at institutionen har et konstant fokus på kvaliteten, udvikler den 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 ansvarsdeling samt være stærkt forankret på ledelsesniveau. Derudover skal institutionen have en inkluderende kvalitetskultur og fokusere kvalitetssikringsarbejdet 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 akkrediteringsrapport, om institutionens kvalitetssikringssystem lever op til de krav, som akkrediteringsloven stiller i forbindelse med institutionsakkreditering – herunder særligt de fem kriterier, der fremgår af den tilhørende bekendtgørelse.

### Akkrediteringspanel og metode

Til støtte for vurderingen af kvalitetssikringssystemet har Danmarks Akkrediteringsinstitution (AI) nedsat et akkrediteringspanel med deltagelse af en række eksperter. Medlemmerne af panelet har blandt andet kompetencer inden for ledelse og kvalitetssikring på institutionsniveau og viden om den videregående uddannelsessektor, om relevante arbejdsmarkedsforhold og om studenterforhold.

Akkrediteringspanelet har læst dokumentationsmaterialet og sammen med medarbejdere fra AI besøgt institutionen for at vurdere dens kvalitetssikringssystem og -praksis.

Rapportens bilag 1 gengiver hovedtrækkene i den metode, der er anvendt i forbindelse med akkrediteringen af institutionen.

### Afgørelse

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

Denne rapport og dens vurderinger danner grundlag for Akkrediteringsrådets afgørelse.

## Samlet vurdering og indstilling

Cphbusiness (Copenhagen Business Academy) er et stort erhvervsakademi med afdelinger i København, Lyngby og Hillerød, som desuden har aktiviteter på Bornholm. Cphbusiness blev etableret i 2009, men overtog først i 2012 det fulde ansvar for uddannelserne fra fire erhvervsskoler. Kvalitetssikringssystemet har eksisteret i sin nuværende form siden 2016 og baserer sig på tidligere praksis bl.a. fra erhvervsskoletiden.

Det er vurderingen, at Cphbusiness har etableret et kvalitetssikringssystem, som inden for langt de fleste områder er velfungerende. Der er imidlertid enkelte områder, hvor kvalitetssikringssystemet endnu ikke er velfungerende i praksis, dels fordi procedurerne for kvalitetssikringsarbejdet er mangelfulde, og dels fordi gennemførelsen af kvalitetssikringsarbejdet i praksis ikke er tilstrækkeligt solid. Det gælder ikke mindst kvalitetssikringen af uddannelsernes videngrundlag, hvor procedurerne på visse områder er utilstrækkelige, og hvor der ses problemer med kvalitetssikringsarbejdet i praksis. På udbud, hvor kvalitetssikringen af videngrundlag er mangelfuld, er afrapporteringen til ledelsen i uddannelsesrapporter ikke tilstrækkeligt grundig. Det er på den baggrund vanskeligt for ledelsen at skabe det nødvendige overblik over kvalitetssikringen af videngrundlaget på de enkelte udbud og på tværs af udbud.

Trods de nævnte svagheder ved kvalitetssikringssystemet er det vurderingen, at kvalitetssikringssystemet i hovedsagen er velbeskrevet, og at kvalitetssikringsarbejdet er velfungerende på flere centrale kvalitetsområder. Cphbusiness har formuleret en kvalitetssikringsstrategi med syv kvalitetspolitikker, som sætter mål og rammer for arbejdet med kvalitetssikring, og som skal understøtte de strategiske målsætninger og kvalitetsmål. Kvalitetssikringsstrategien fastlægger desuden de overordnede rammer for organiseringen og forankringen af kvalitetssikringsarbejdet blandt de involverede aktører. Endvidere er der en tydelig ledelsesforankring og en klar ansvarsfordeling på ledelsesniveau, ligesom systemet på flere områder understøtter et godt informationsflow i organisationen.

De årlige uddannelsesrapporter er et kerneelement i kvalitetssikringssystemet. Disse rapporter er blevet udarbejdet siden 2016 for hvert uddannelsesudbud. Rapporterne giver ledelsen et overblik over identificerede kvalitetsproblemer på det enkelte uddannelsesudbud. Rapporterne udarbejdes og problemerne behandles på baggrund af centralt fastsatte processer og krav. I rapporterne sker der en løbende monitorering af de enkelte udbud gennem nøgletal, som behandles på baggrund af klare standarder og grænseværdier for fx frafald, gennemførelse og ledighed. I uddannelsesrapporterne samles der også op på centrale kvalitetsområder og resultater fra årets evalueringer og undersøgelser.

Institutionens ledelsesniveauer i form af programledere, områdechefer og direktion er involveret i at udarbejde og følge op på uddannelsesrapporterne. Det giver et informationsflow, der er velegnet til at identificere centrale kvalitetsudfordringer. Information fra uddannelsesrapporterne opsamles for den samlede organisation i direktionens årlige kvalitetsrapport, der drøftes af bestyrelsen.

I praksis fungerer disse procedurer med hensyn til at identificere kvalitetsspørgsmål på baggrund af nøgletal og grænseværdier. Der er imidlertid eksempler på, at praksis med hensyn til håndtering af kvalitetsproblemer gennem uddannelsesrapporter endnu ikke er velfungerende inden for alle områder, herunder videnområdet. I flere uddannelsesrapporter er der derudover kun rene beskrivelser af de enkelte nøgletal, og refleksioner og årsagsanalyser er



i disse tilfælde fraværende. Panelet anerkender, at der under dialogmødet om uddannelsesrapporten med direktionen finder refleksioner sted, men vurderer, at det er vigtigt at være opmærksom på, om årsagsanalyser af kvalitetsproblemer er tilstrækkeligt grundige, når refleksioner og årsagsanalyser finder sted på dialogmødet. Udviklingsplaner for de enkelte udbud, som er ledelsens opfølgning på identificerede problemer, fremstår i nogle tilfælde meget overordnede.

I lyset af, at udviklingsplanerne i nogle tilfælde er meget overordnede, er de mere konkrete handleplaner vigtige. Kvalitetssikringssystemet indeholder krav om at gøre halvårlig status på frafald, gennemførelse og ledighed. I den forbindelse indeholder halvårsstatussen en procedure om, at der i handleplaner skal beskrives indsatser på et mere konkret niveau. Disse handleplaner skal godkendes af direktionen. Andre kvalitetsområder, som akkrediteringspanelet finder væsentlige, blandt andet andelen af studerende, der mangler praktikplads, vurderingen af praktikantens kompetencer i virksomhedernes praktikevaluering, studieglæde mv. er derimod ikke omfattet af procedurer om handleplaner, ligesom panelet bemærker, at handleplaner på uddannelses-/udbudsniveau ikke er beskrevet i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport for Cphbusiness*. De nævnte problemer i forbindelse med udarbejdelsen af uddannelsesrapporter og halvårsstatus betyder, at procedurerne ikke sikrer, at handleplanerne i alle dele af uddannelsernes kvalitetsarbejde er tilstrækkeligt konkrete.

En stor del af kvalitetssikringsarbejdet på de enkelte udbud gennemføres og planlægges af selvstyrende underviserteams. Programområder, udbud og selvstyrende teams tildeles et stort udførende ansvar for udmøntningen af fælles retningslinjer, dvs. at kvalitetssikringssystemet i høj grad baserer sig på et decentralt ansvar for kvalitetsopgaverne. På hovedparten af udbuddene tager undervisere og ledelse i praksis det nødvendige ansvar for kvalitetsopgaverne, men på enkelte udbud er teamstrukturen ikke veletableret. På disse udbud ses der udfordringer, dels i forbindelse med informationsflowet til ledelsen og dels i forbindelse med varetagelsen af kvalitetsopgaverne i praksis.

Kvalitetssikringen af de enkelte udbuds videngrundlag gennemføres på basis af Cphbusiness' procesmodel Vidensløjfen. Vidensløjfen er et ambitiøst koncept, som blandt andet udlægger et stort ansvar til underviserne, der er organiseret i selvstyrende teams. Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness er kommet langt med at udbrede brugen af Vidensløjfen, men at målet om at skabe ejerskab lokalt på udbuddene endnu ikke fuldt ud er nået. Selvstyrende teams lever fx endnu ikke op til de krav, som stilles til brugen af videnlogs. Det vanskeliggør, at ny viden i videnlogs bliver anvendt i det videre arbejde med Vidensløjfen.

Akkrediteringspanelet vurderer desuden, at enkelte procedurer i Vidensløjfen er uklare. Det gælder procedurer, som skal sikre fokus på det enkelte udbuds videngrundlag i Vidensløjfens forskellige faser.

Akkrediteringspanelet finder desuden, at afrapporteringen med hensyn til kvalitetssikringen af videngrundlag i både handlingsplaner og uddannelsesrapporter har mangler. På baggrund af afrapporteringens mangler er det ikke klart for panelet, hvordan Vidensløjfens styringsdokumenter i praksis giver ledelsen det nødvendige overblik over kvalitetsarbejdet med hensyn til videngrundlaget på tværs af udbud.

Cphbusiness arbejder systematisk med at sikre undervisningens tilrettelæggelse og pædagogiske kvalitet. En del af kvalitetssikringen af uddannelsernes niveau, indhold og tilrettelæggelse skal gennemføres på basis af Cphbusiness' koncept for undervisningsevaluering og såkaldte flowplaner. Sidstnævnte er et planlægningsværktøj, som underviserne bruger i

forbindelse med tilrettelæggelsen af læringsforløb, og som i 2016 blev indført som en del af Cphbusiness' uddannelsesmodel.

Når det gælder kvalitetssikringen af praktikforløb, er der eksempler på, at kvalitetssikringssystemets processer og procedurer ikke er tilstrækkeligt velfungerende i praksis. Det gælder kvalitetssikringen af studerendes læringsmål i udarbejdelsen af praktikkontrakter, samt sikringen af, at de studerende modtager den tilstrækkelige vejledning. Der er endvidere eksempler på, at der ikke følges systematisk op på praktikbesøg, således at det sikres, at de obligatoriske praktikbesøg bliver gennemført som foreskrevet. Det er vurderingen, at Cphbusiness' praktikevalueringer ikke i tilstrækkelig grad har indfanget disse problemer, og at der dermed ikke har været tilstrækkelig opmærksomhed over for disse udfordringer i kvalitetssikringsarbejdet.

Cphbusiness gennemfører uddannelsesevalueringer hvert sjette år. Konceptet for uddannelsesevaluering er afprøvet på henholdsvis en fuldtids- og en deltidsuddannelse. Resultaterne er blevet anvendt i forbindelse med den videre kvalitetssikring og udvikling af de to uddannelser.

Akkrediteringspanelet fik under besøgene bekræftet, at Cphbusiness har et stærkt fokus på at sikre uddannelsernes relevans gennem løbende kontakt til erhvervslivet og uddannelsernes beskæftigelsesområder. Institutionen sikrer uddannelsernes relevans gennem uddannelsesudvalg og advisory boards. Cphbusiness har ligeledes en velfungerende praksis for monitoring af dimittenders ledighed og beskæftigelse, blandt andet gennem dimittendundersøgelser.

Samlet vurderer akkrediteringspanelet, at Cphbusiness har opbygget et kvalitetssikringssystem, der er gældende for alle Cphbusiness' uddannelser. Der er imidlertid enkelte områder, hvor kvalitetssikringsarbejdet endnu ikke er velfungerende. Det gælder særligt problemerne i forbindelse med kvalitetssikringen af videngrundlag, uddannelsesrapporternes årsagsanalyser og refleksioner i praksis, kvalitetssikringen af studerendes praktikforløb samt enkelte udbud, hvor teamstrukturen ikke er velfungerende i praksis. Da hovedparten af kvalitetssikringssystemets elementer er velfungerende, er det panelets vurdering, at Cphbusiness kan rette op på de nævnte mindre velfungerende dele inden for en kortere periode. Panelet indstiller derfor Cphbusiness til en fornyet akkreditering inden for to år fra Akkrediteringsrådets afgørelse.

På baggrund af ovenstående indstilles Cphbusiness (Copenhagen Business Academy) til betinget positiv akkreditering.



## Baggrund

### Beskrivelse af akkrediteringspanelet

Formand: **Sverri Hammer**, partner i Mobilize Strategy Consulting, lektor på DTU i ledelse, strategi og organisation. Sverri Hammer er tidligere leder af Handelsgymnasiet i Køge i perioden 1997–2000 samt rektor for Haslev Seminarium i perioden 2002–2008.

**Hans Jørn Hansen**, MBA i forandringsledelse. Hans Jørn Hansen er tidligere chefkonsulent og direktør i Insero Science Academy, tidligere uddannelseschef i Insero Horsens (tidligere Energi Horsens Fonden) med ansvar for uddannelses-, udviklings- og forskningsprojekter. Hans Jørn Hansen er tidligere rektor for Ingeniørhøjskolen i Horsens og tidligere studierektor og medlem af direktionen på Vitus Bering Danmark med ansvar for udvikling og drift af institutionens tekniske og merkantile uddannelser.

**Frode Eika Sandnes**, ph.d. i computer science fra University of Reading og professor i informationsteknologi ved OsloMet, hvor han også tidligere har været prorektor for forskning og internationalisering. Frode Eika Sandnes har tidligere medvirket (både som formand og som panelmedlem) i forbindelse med institutionsakkrediteringer for NOKUT af norske videregående uddannelsesinstitutioner og har derudover været medlem af styregruppen for International Network of Engineering Education and Research (ICEER) og International Conference on Engineering Education (ICEE).

**Agneta Eriksson-Granskog**, ph.d. i computerscience, tidligere rektor og nu institutleder og lektor ved Högskolan på Åland, hvor hun har stået i spidsen for udviklingen af institutionens kvalitetsledelse og -organisation. Agneta Eriksson-Granskog er tidligere forsker, lektor og studieleder ved Uppsala Universitet fra 1980-1998. Hun har været rektor ved Åland Institute of Technology fra 1997 til 2002.

**Rose Olesen**, serviceøkonom, professionsbachelorstuderende i innovation og entrepreneurship ved Erhvervsakademi Aarhus. Rose Olesen er medlem af bestyrelsen for Erhvervsakademi Aarhus, formand for Akademirådet, der er fællesorganet for de studerende, samt medlem af institutionens arbejdsmiljøudvalg.

---

**Følgende medarbejdere fra Danmarks Akkrediteringsinstitution (AI) har deltaget i akkrediteringen:**

Steffen Westergård Andersen, områdechef (projektejer)

Kevin Gønge, akkrediteringskonsulent (projektleder)

Lars Pedersen, chefkonsulent

Tobias Sandorff Nordentoft, akkrediteringskonsulent

Trine Jensen, akkrediteringskonsulent.

---



## Institutionsportræt

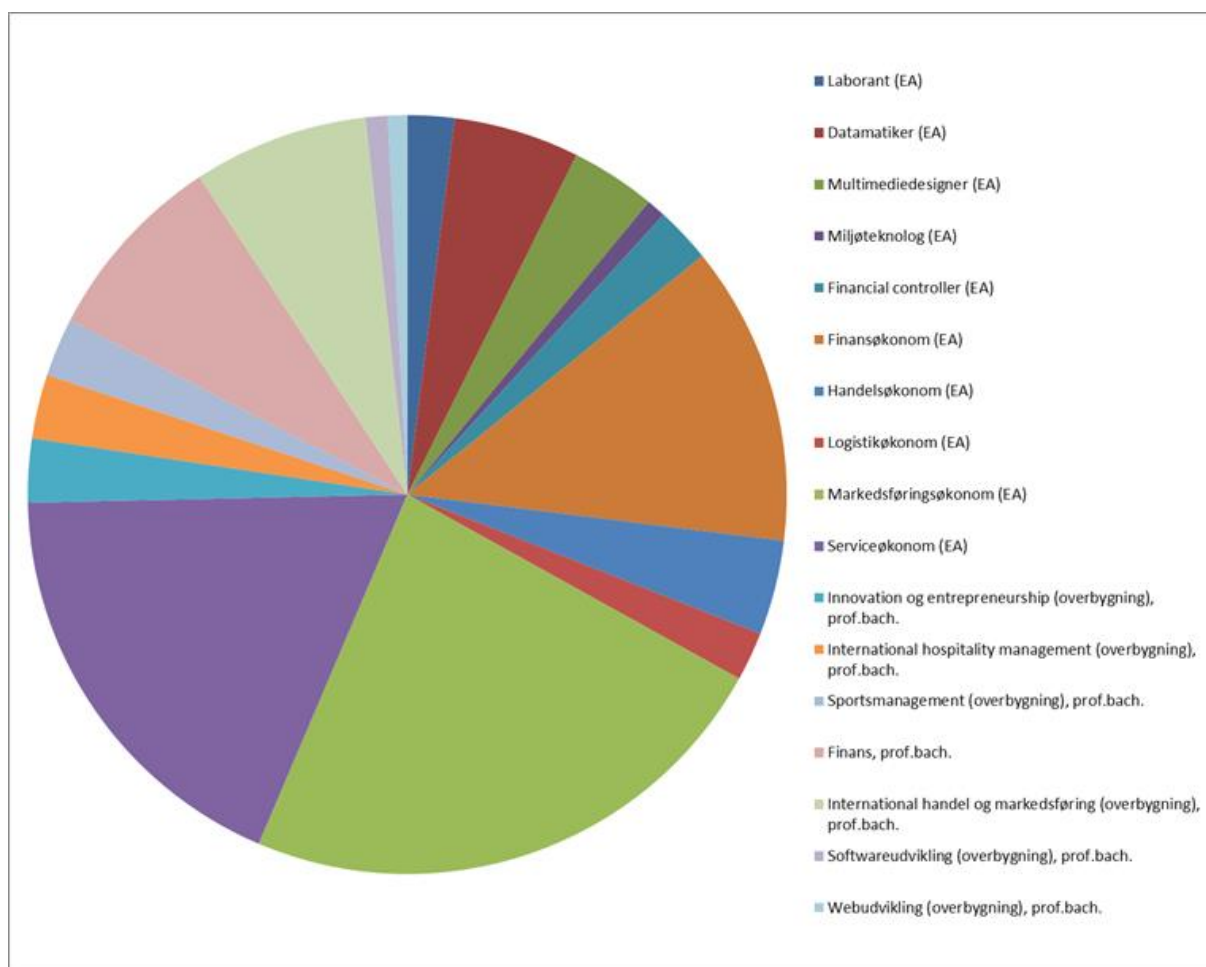
I det følgende gives en kort overordnet præsentation af Cphbusiness.

Cphbusiness blev etableret i 2009 i en såkaldt 'light-konstruktion', hvor det overordnede administrative ansvar lå hos Cphbusiness, mens ansvaret for de enkelte uddannelser forblev på de fire erhvervsskoler; Niels Brock, Hotel- og Restaurantskolen, Handelsskolen København Nord og Erhvervsskolen Nordsjælland. I sommeren 2012 gennemførtes en organisatorisk og økonomisk udspaltning af uddannelserne fra erhvervsskolerne til Cphbusiness, der herefter overtog det fulde ansvar for uddannelserne. Cphbusiness udbyder erhvervsakademi- og professionsbacheloruddannelser samt et antal diplom- og akademiuddannelser inden for det merkantile område.

Cphbusiness har 449 ansatte og 5.888 studerende fordelt på ti erhvervsakademiuddannelser og syv professionsbacheloruddannelser samt en række efter- og videreuddannelser. Langt størstedelen af de studerende, cirka 70 %, tager en erhvervsakademiuddannelse.

De tre største erhvervsakademiuddannelser er uddannelserne til henholdsvis finansøkonom, markedsføringsøkonom og serviceøkonom. Tilsammen tegner de sig for de 59 % af de studerende.

Figur 1: Cphbusiness' uddannelser, antal indskrevne studerende



(Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus).





Cphbusiness udbyder en række deltidsuddannelser, diplom- og akademiuddannelser, der fremgår af oversigten nedenfor.

Diplomuddannelser	Akademiuddannelser
<ul style="list-style-type: none"> <li>• International handel og markedsføring</li> <li>• Softwareudvikling</li> <li>• Webudvikling</li> <li>• Ledelse</li> <li>• Leisure management</li> <li>• Sportsmanagement</li> <li>• Økonomi og regnskab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• International handel og markedsføring</li> <li>• International transport og logistik</li> <li>• Retail</li> <li>• Informationsteknologi</li> <li>• Ledelse</li> <li>• Kommunikation og formidling</li> <li>• Gastronomi</li> <li>• Oplevelsesøkonomi</li> <li>• Finansiell rådgivning</li> <li>• Økonomi- og ressourcestyring</li> <li>• Skatter og afgifter</li> <li>• Innovation, produkt og produktion</li> <li>• AU i miljøteknolog (godkendt marts 2017)</li> </ul>

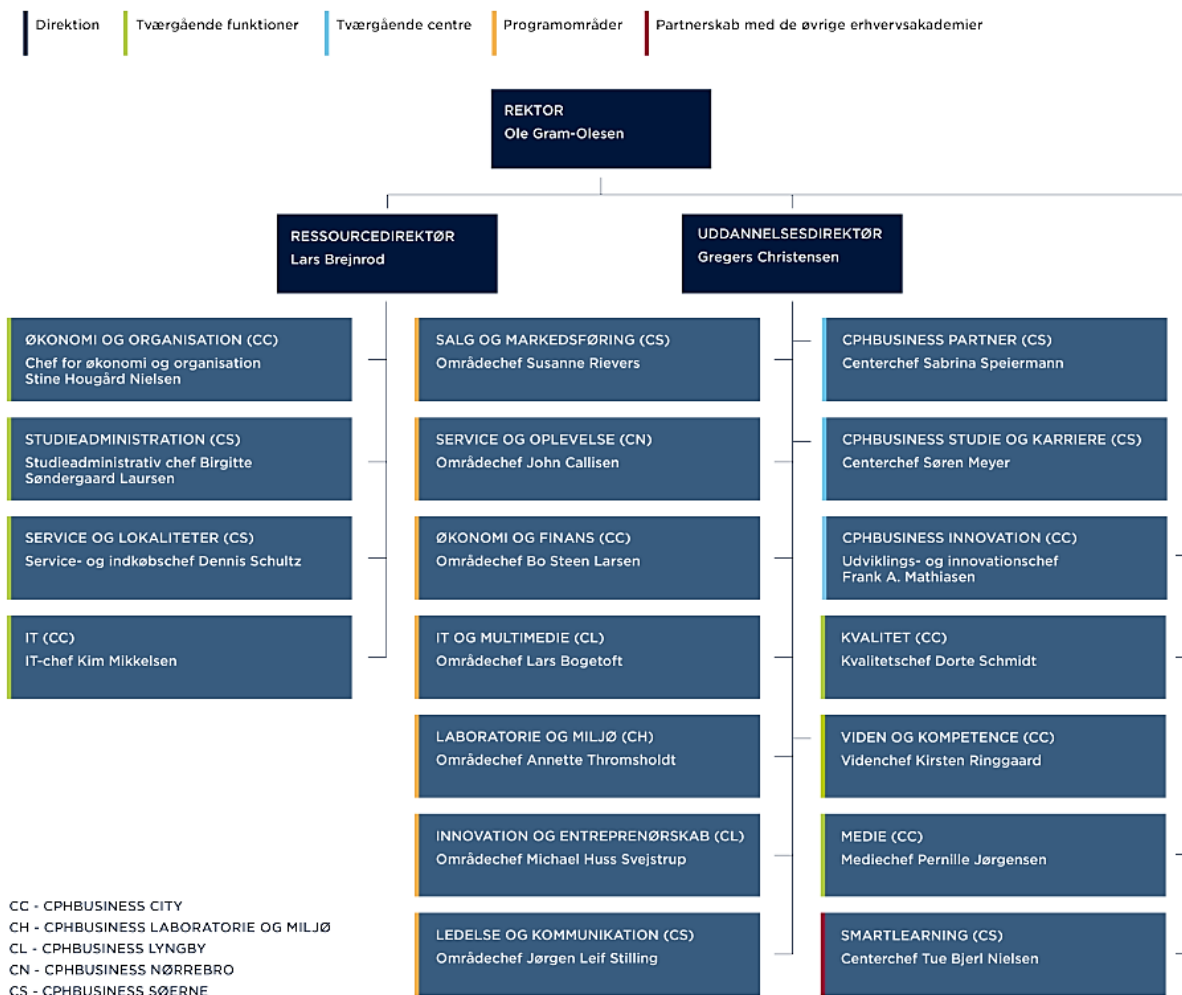
Der er i perioden 2015-16 registreret, at 7.447 kursister har afsluttet et fagmodul på Cphbusiness inden for efter- og videreuddannelsesområdet (EVU) (Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus).

### Organisation

Cphbusiness' bestyrelse består af 13 personer udpeget af andre uddannelsesinstitutioner og arbejdsmarkedets parter og gennem selvsupplering og valg blandt medarbejdere og studerende. Bestyrelsen har det øverste ansvar for kvaliteten og relevansen af de uddannelser, der udbydes på institutionen og det er bestyrelsen, der udpeger rektor.

Af figur 2 fremgår Cphbusiness' organisationsdiagram, der viser, at institutionens uddannelser er organiseret i syv fagområder med hver deres områdechef. Hertil kommer en række tværgående funktioner og centre, som hver især understøtter organisationens drift og løbende udvikling.

Figur 2: Organisationsdiagram



(Selvevalueringsrapporten, s. 20).

## Afdelinger

Cphbusiness har seks lokationer i Region Hovedstaden, heraf tre af dem i København. Institutionens hovedadresse er: Copenhagen Business Academy, Landemærket 11, 1119 København K.

Cphbusiness har følgende lokationer:

- Cphbusiness City: Landemærket 11, 1119 København K.
- Cphbusiness Søerne: Nansensgade 19, 1366 København K.
- Cphbusiness Nørrebro: Blågårdsgade 23B, 2200 København N.
- Cphbusiness Lyngby: Nørgårdsvej 30+24, 2800 Kongens Lyngby.
- Cphbusiness Hillerød: Peder Oxes Allé 2, 3400 Hillerød.
- Cphbusiness Rønne: Snorrebakken 66, 3700 Rønne.

Desuden er Cphbusiness operatør i sektorsamarbejdet SmartLearning, der udbyder erhvervsakademiernes efter- og videreuddannelser online i hele landet



## Nøgletal

Nedenfor fremgår en række nøgletal for Cphbusiness. Nøgletallene fremgår af fire tabeller. Tabellerne viser tal om optag på landets ni erhvervsakademier (tabel 1), antal indskrevne studerende fordelt på fagområder (tabel 2), ledighedstal for dimittender (tabel 3) og antal afsluttede eksaminer for EVU-kursister (tabel 4).

### Antal studerende

Af tabel 1 fremgår antallet af studerende, der blev optaget på landets i alt ni erhvervsakademier. Cphbusiness står for 19 % af den samlede andel af optagne studerende på erhvervsakademierne i 2016.

**Tabel 1: Optag på erhvervsakademierne, 2016**

	Cphbusiness	EAK Dania	EAK Kolding	EAK MidtVest	EAK Sjælland	EAK Sydvest	EAK Aarhus	EAK Lillebælt	Københavns Erhvervsakademi (KEAK)	I alt
<b>I alt</b>	2.947	1.150	908	408	1.847	752	2.561	2.507	2.653	15.733
<b>Andel</b>	19%	7%	6%	3%	12%	5%	16%	16%	17%	100%

(Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, indikatorbaseret tilsyn, 3. juli 2017).

Af tabel 2 fremgår antallet af indskrevne studerende på Cphbusiness fordelt på fagområder, ligesom antallet af indskrevne studerende på alle danske erhvervsakademier fremgår.

**Tabel 2: Antal indskrevne studerende fordelt på fagområder (erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser), 2010-16**

<b>Erhvervsakademiet Copenhagen Business Academy</b>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Bio- og laboratorietekniske område	112	117	117	126	117	119
	Designfaglige område	-	-	-	-	-	-
<b>Erhvervsakademiuddannelser</b>	It-faglige område	367	457	463	511	526	494
	Samfundsfaglige område	-	-	-	-	-	-
	Tekniske område	-	-	20	44	48	50
	Økonomisk-merkantile område	2.772	3.120	3.237	3.396	3.681	3.489
	<b>I alt</b>	<b>3.251</b>	<b>3.694</b>	<b>3.837</b>	<b>4.077</b>	<b>4.372</b>	<b>4.152</b>
<b>Professionsbacheloruddannelser i alt</b>		<b>849</b>	<b>1.087</b>	<b>1.198</b>	<b>1.312</b>	<b>1.484</b>	<b>1.736</b>
<b>Alle erhvervsakademier</b>		2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Bio- og laboratorietekniske område	1.275	1.342	1.409	1.519	1.491	1.399
	Designfaglige område	647	696	759	811	792	736
<b>Erhvervsakademiuddannelser</b>	It-faglige område	4.259	4.696	5.062	5.593	5.484	5.226
	Samfundsfaglige område	54	91	112	114	115	152
	Tekniske område	1.360	1.464	1.483	1.615	1.737	1.792
	Økonomisk-merkantile område	7.764	8.713	9.221	10.057	11.208	11.051
	<b>I alt</b>	<b>15.359</b>	<b>17.002</b>	<b>18.046</b>	<b>19.709</b>	<b>20.827</b>	<b>20.356</b>
<b>Professionsbacheloruddannelser i alt</b>		<b>5.630</b>	<b>6.758</b>	<b>7.649</b>	<b>8.361</b>	<b>9.026</b>	<b>10.183</b>

Hvor der ikke findes data, fordi institutionen ikke udbyder en uddannelse inden for det specifikke fagområde, står der '-'.

(Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus, 3. juli 2017).

## Dimittendledighed

Nedenfor ses opgørelser over ledighed for dimittender i fjerde til syvende kvartal efter dimission for Cphbusiness og de øvrige erhvervsakademier i perioden 2010-14.

**Tabel 3: Ledighedsgrad for dimittender fire-syv kvartaler efter dimission), erhvervsakademiuddannelser og professionsbacheloruddannelser, 2010-14**

	År	Cph-business	EAK Dania	EAK Kolding	EAK Midt-Vest	EAK Sjælland	EAK Syd-Vest	EAK Aarhus	EAK Lillebælt	Københavns EAK
Erhvervsakademiuddannelser	2010	6,8%	11,4%	12,4%	13,3%	11,3%	11,5%	12,0%	13,3%	8,3%
	2011	4,1%	12,0%	10,9%	12,0%	8,8%	9,4%	9,6%	12,0%	10,1%
	2012	7,2%	13,6%	7,6%	12,0%	8,3%	10,0%	13,0%	12,0%	9,8%
	2013	7,5%	12,1%	10,1%	10,4%	11,4%	10,6%	10,9%	10,4%	10,4%
	2014	6,5%	13,9%	9,8%	11,3%	8,9%	10,1%	10,6%	11,1%	8,1%
Professionsbacheloruddannelser	2010	-	-	-	20,9%	25,1%	11,4%	-	20,9%	16,6%
	2011	7,9%	11,0%	16,8%	16,4%	10,9%	9,8%	11,8%	16,4%	12,7%
	2012	16,3%	11,0%	20,8%	19,0%	9,5%	12,3%	12,6%	19,0%	14,8%
	2013	12,2%	3,8%	12,8%	18,3%	5,7%	11,4%	15,7%	18,3%	13,1%
	2014	9,0%	4,7%	15,8%	11,4%	10,5%	16,0%	12,3%	15,5%	11,1%

Hvor der ikke findes data, fordi institutionen ikke udbyder en uddannelse inden for det specifikke fagområde, står der '-'.  
(Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, indikatorbaseret tilsyn, 23. januar 2018).

## Efter- og videreuddannelse

Tabel 4 angiver antallet af kursister på efter- og videreuddannelsesområdet, som har afsluttet eksamen på henholdsvis Cphbusiness og de øvrige erhvervsakademier.

**Tabel 4: Antal afsluttede eksaminer for EVU-kursister på institutionen, 2011/12-2015/16**

	Cph-business	EAK Dania	EAK Kolding	EAK Midtvest	EAK Sjælland	EAK Sydvest	EAK Aarhus	EAK Lillebælt	Københavns Erhvervsakademi (KEA)	I alt
2011/2012	8.250	1.731	2.994	564	5.925	1.819	3.075	2.507	3.306	30.171
2012/2013	6.277	1.972	3.039	672	5.665	2.176	3.334	2.288	3.225	28.648
2013/2014	7.050	1.364	2.874	449	4.690	2.672	2.937	2.073	2.740	26.849
2014/2015	6.945	1.350	2.007	482	2.665	1.887	2.895	2.157	3.370	23.758
2015/2016	7.447	2.034	2.221	458	3.074	2.205	3.979	1.965	3.885	27.268

EVU-kursister dækker over studerende, der har gennemført en eksamen på en diplom- eller akademiuddannelse på institutionen. Da der opgøres afsluttede eksaminer og ikke antallet af kursister, vil tallet sandsynligvis overstige antallet af kursister på EVU-området. Eksempelvis vil en kursist, der har gennemført eksaminer på to forskellige moduler på et år, tælle med som to afsluttede eksaminer. Derudover skal det bemærkes, at de indskrevne EVU-kursister, som vælger ikke at gå op til eksamen, ikke indgår i opgørelsen.

Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte, 9. marts 2018).



## Kriterium I og II: Kvalitetspolitik og strategi samt ledelse og organisering

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium I er *tilfredsstillende* opfyldt, og at kriterium II er *delvist tilfredsstillende* opfyldt.

### Indledning

Under kriterium I og II beskrives Cphbusiness' samlede system for kvalitetssikring af uddannelser og systemets aktører fra strategi- og politikniveau til procedurer og de løbende monitoreringsprocesser.

Først behandles strategi og kvalitetspolitik. Efterfølgende behandles kvalitetssikringssystemet med fokus på procedurerne for kvalitetsnøgletalskonceptet med de årlige uddannelsesrapporter og direktionens kvalitetsrapport. Herefter ser akkrediteringspanelet nærmere på, hvordan uddannelsesrapporterne i praksis identificerer og håndterer kvalitetsproblemer.

Endelig behandles Cphbusiness' kvalitetsorganisation med de forskellige ledelsesniveauer og de selvstyrende underviserteams, der spiller en betydelig rolle i kvalitetsarbejdet. Cphbusiness' løbende udvikling af kvalitetssikringssystemet og kvalitetskulturen behandles også.

### Nyetableret kvalitetssikringssystem

Indledningsvist bemærker akkrediteringspanelet, at Cphbusiness' kvalitetssikringssystem er etableret i 2016, hvorfor nogle elementer endnu er under implementering. Cphbusiness er en ung organisation, som har gennemgået store forandringer siden 2012, hvor organisationen blev opbygget som en matrix af programområder og tværgående enheder. Der blev i efteråret 2016 vedtaget en ny organisationsstrategi, hvor der er formuleret pejlemærker og værdier for Cphbusiness' fortsatte udvikling. Implementeringen af kvalitetssikringssystemet i 2016-2017 skal ses i denne organisatoriske kontekst. Panelet har derfor også fokus på at undersøge, om kvalitets-

sikringsarbejdet i praksis følger kvalitetspolitikkerne og procedurerne, samt om Cphbusiness' ledelse har det tilstrækkelige grundlag for at vurdere denne praksis.

### Decentrale og centrale processer

Cphbusiness består med egne ord af både mono- og tværfaglige campusser, hvor udbuddene læner sig op ad forskellige fagtraditioner. Cphbusiness har organiseret kvalitetssikringssystemet således, at der gives plads til disse forskellige fagmiljøer og mulighed for at tilpasse kvalitetssikringssystemet til lokale forhold.

Overordnet er kvalitetssikringssystemet derfor karakteriseret ved at lægge vægt på decentralt ansvar, hvor det tilstræbes at give programområder, udbud og selvstyrende underviserteams frihed inden for kvalitetssikringssystemets rammer.

Det viser sig konkret i kvalitetsarbejdet, når der er krav om, at der på område- eller udbudsniveau selvstændigt skal udarbejdes skabeloner eller tilrettelægges processer, jf. kriterium III og IV. Akkrediteringspanelet ser i forlængelse heraf en variation i udbuddenes kvalitetssikringsarbejde, som afspejler de forskellige campusser og fagkulturer.

Akkrediteringspanelet finder, at disse organisatoriske forhold understøtter lokalt ejerskab. Samtidig finder panelet, at en for stor lokal frihed i kvalitetssikringssystemet også kan medføre udfordringer i form af manglende overblik og koordinering i praksis. Gennem akkrediteringsrapporten har panelet derfor fokuseret på samspillet mellem kvalitetssikringssystemets decentrale elementer og de krav, der stilles i procedurer og retningslinjer. Dette behandles under kriterium III og IV.

De årlige uddannelsesrapporter med nøgletal, grænseværdier mv. udarbejdes og

behandles derimod på baggrund af centralt fastsatte processer og krav. Dette behandles her under kriterium I-II.

## Strategi og politik

I det følgende behandles Cphbusiness' strategi og politik.

*Strategi 2020 – GØR VIDEN TIL VÆRDI* (Strategi 2020) skal sætte pejlemærkerne for den videre udvikling af Cphbusiness frem mod år 2020 og blev vedtaget af bestyrelsen i foråret 2014.

Cphbusiness har operationaliseret strategien i syv strategiske guidelines inden for udvalgte kvalitetsområder. Det drejer sig fx

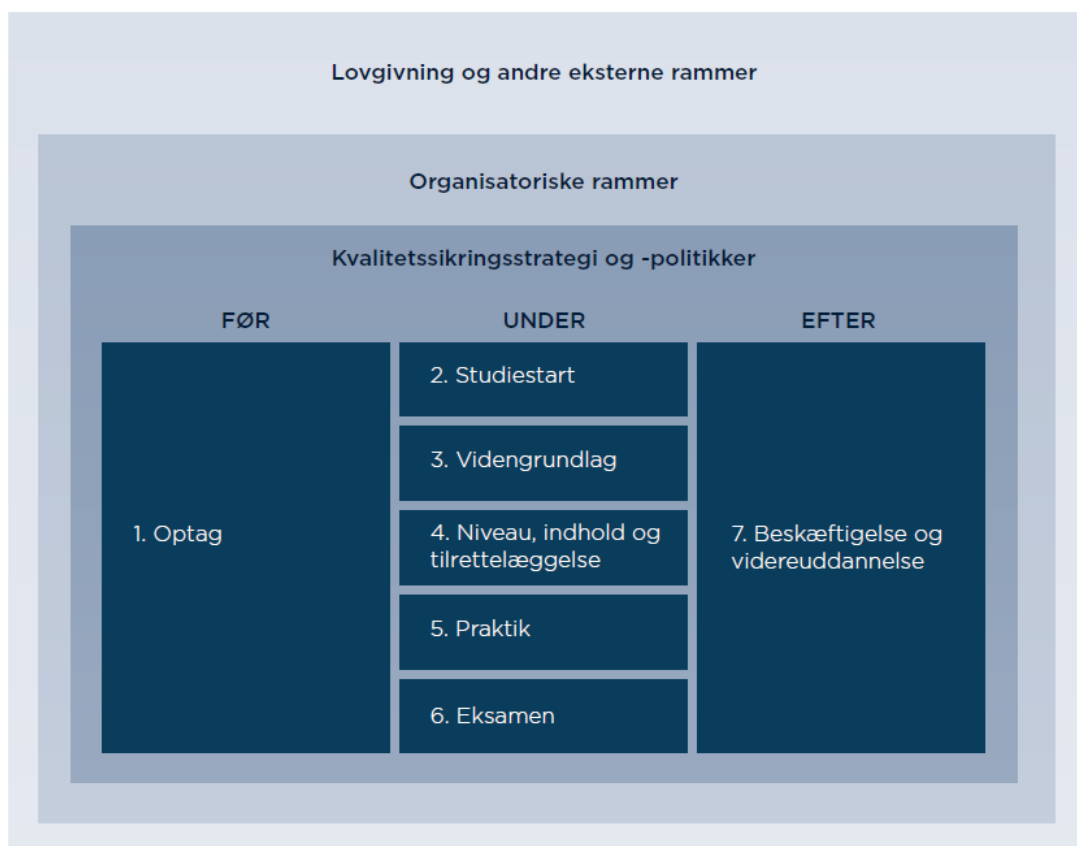
om en videnstrategi, en pædagogisk strategi, en organisationsstrategi og en kvalitetssikringsstrategi (selvevalueringsrapporten, s. 12-16).

I kvalitetssikringsstrategien beskrives de tre elementer, som er grundlæggende for kvalitetssikringsystemet på Cphbusiness:

- Kvalitetsorganisationen (aktørerne)
- Dataindsamling og opfølgning (grundlaget og opfølgningen herpå)
- Kvalitetspolitikker og retningslinjer (kvalitetskravene og måderne, de opfyldes på).

(selvevalueringsrapporten, s. 97).

Figur 3: Kvalitetssikringsstrategi og -politikker



(selvevalueringsrapporten, s. 105).



I det følgende uddybes Cphbusiness' kvalitetspolitikker og retningslinjer, mens strategiens to øvrige elementer, *kvalitetsorganisationen* og *dataindsamling og opfølgning*, uddybes senere under dette kriterium.

### Kvalitetspolitikker og retningslinjer

Hvor strategien beskriver de overordnede ambitioner for og tilgange til kvalitetsarbejdet på Cphbusiness, formulerer politikkerne de overordnede målsætninger for udvalgte områder af kvalitetsarbejdet.

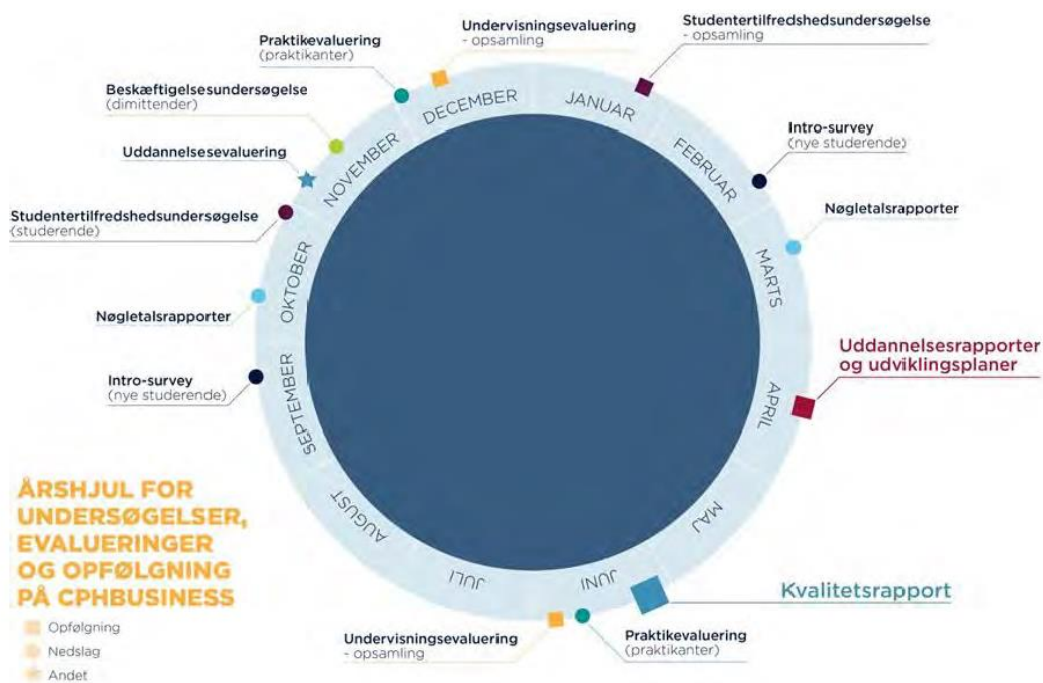
Cphbusiness' syv kvalitetspolitikker følger den studerende før, under og efter uddannelsen (selvevalueringsrapporten, s. 105). Politikkerne omfatter områderne optag, studiestart, videngrundlag, niveau, indhold og tilrettelæggelse, praktik, eksamen samt beskæftigelse og videreuddannelse, jf. figur 3.

For hver politik formuleres indledningsvist en overordnet målsætning efterfulgt af en uddybning af den tilgang og retning for kvalitetsarbejdet, der skal indfri målsætningen.

I *Kvalitetspolitik for dimittenders beskæftigelse og videreuddannelse* formulerer Cphbusiness som mål blandt andet, at Cphbusiness "vil sikre, at de uddannelser, vi udbyder, afspejler samfundets behov, så vores dimittender har forudsætningerne for at komme i relevant beskæftigelse eller videreuddannelse i Danmark såvel som udlandet". Herunder vil Cphbusiness:

- Følge dimittendernes beskæftigelsessituation og færden på arbejdsmarkedet via beskæftigelsestal og ledighedstal fra centrale databaser
- Indhente viden om dimittendernes beskæftigelsessituation samt vurdering af

Figur 4: Cphbusiness' årshjul



(Selvevalueringsrapporten, s. 103).



uddannelsens relevans gennem tværgående, tilbagevendende undersøgelser.

(Selvevalueringsrapporten, s. 107).

Tilsvarende formulerer Cphbusiness i de øvrige politikker overordnede mål og udbytningspunkter.

For hver kvalitetspolitik angives desuden de for politikken relevante interne organisatoriske rammer i form af fx *Strategi 2020*, *Internationaliseringsstrategi – strategisk guideline*, udviklingskontrakt mv. Endelig angives de interne retningslinjer, der beskriver de mere konkrete opgaver som fx *Retningslinjer for dimittendinddragelse og monitorering*, *Retningslinjer for aftagerinddragelse*, *Retningslinjer for vurdering af nye udbud og uddannelser* mv. (selvevalueringsrapporten, s. 109).

Cphbusiness har udarbejdet tyve retningslinjer. I retningslinjerne beskrives typisk ansvar, opgaver og tidsplan for aktiviteterne i den kvalitetssikringsproces, som retningslinjen omhandler. Eksempelvis består *Retningslinje for evaluering af praktikophold* blandt andet af en skematisk oversigt over de løbende opgaver og ansvarspersoner under de forskellige faser før, under og efter den studerendes praktikforløb (selvevalueringsrapporten, s. 389). Således anvendes retningslinjerne i høj grad til at fastlægge, af hvem og hvordan det operationelle kvalitetssikringsarbejde gennemføres.

Politikker, retningslinjer og procedurer med hensyn til videnområdet, det faglige niveau og relevans behandles yderligere under kriterium III, IV og V.

### Kvalitetssikringssystemet

I det følgende behandles Cphbusiness' kvalitetssikringssystem. Hovedelementerne er beskrevet i kvalitetspolitikken og illustreret i Cphbusiness' årshjul for kvalitetsarbejdet.

### Faktaboks 1: Indikatorer og måltal for fuldtidsuddannelser samt efter- og videreuddannelser

#### For kvalitetsnøgletal på fuldtidsuddannelser indgår måltal på følgende indikatorer:

- Frafald inden for første studieår
- Frafald efter første studieår
- Andel af studerende, der fortsat er indskrevet efter normeret studietid
- Ledighed
- Beskæftigelse
- Andel af studerende, der mangler praktikplads
- Spørgsmål om praktikantens kompetencer i virksomhedernes praktikevaluering
- Karakterer ved afsluttende projekt
- Studieglæde
- Loyaltitet
- Udbytte
- Ambassadørstuderende
- Studieintensitet.

#### For uddannelser på efter- og videreuddannelsesniveau omfatter nøgletalsrapporten tal om:

- Antal betalende studerende
- Andel af studerende, der går til eksamen
- Karakterer ved afgangsprøve
- Studieglæde
- Loyaltitet
- Udbytte
- Ambassadørstuderende.

(Selvevalueringsrapporten, s. 31).

Hovedelementerne udgøres af:

- Nøgletalsrapporter
- Uddannelsesrapporter, udviklingsplan og halvårsstatus
- Direktionens kvalitetsrapport og handlingsplaner.

Gennem arbejdet med disse tre hovedelementer skal den systematiske vurdering, handling og rapportering i kvalitetssikringssystemet foretages. Dette sikrer ifølge Cphbusiness kvalitetssikringens forankring





i ledelsesstrengen (selvevalueringsrapporten, s. 30).

Årshjulet skal sikre systematisk indsamling af information. Det fremgår fx af årshjulet, at der i januar udarbejdes en opsamling på studentertilfredshedsundersøgelsen. Dette indgår i uddannelsesrapporten og udviklingsplan, der er færdig i april. I juni afsluttes processen med Cphbusiness' kvalitetsrapport, der på baggrund af en aggregeret nøgletalsrapport og viden fra uddannelsesrapporterne beskriver den samlede status for kvaliteten på Cphbusiness (selvevalueringsrapporten, s. 31).

I det følgende behandles kvalitetsnøgletalskonceptet, nøgletalsrapporter, uddannelsesrapporter og kvalitetsrapport.

### Kvalitetsnøgletalskoncept

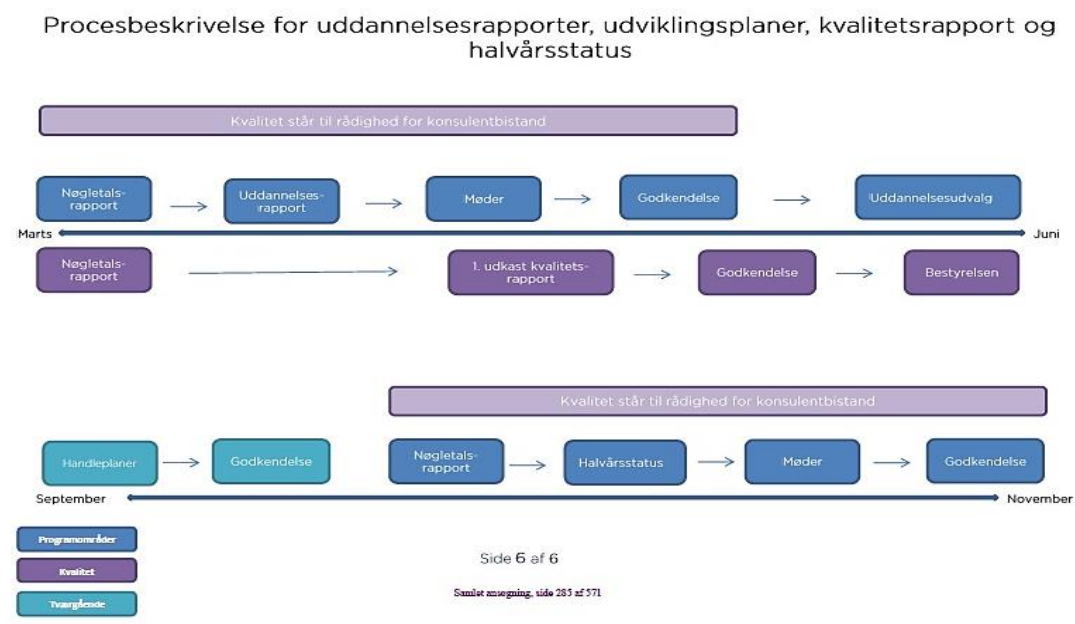
Den systematiske indsamling af data i form af nøgletal finder sted på baggrund af kvalitetsnøgletalskonceptet. Konceptet er implementeret på alle uddannelser i 2016 (selvevalueringsrapporten, s. 33). Det an-

vendes i den løbende monitorering af udbuddenes kvalitet og i direktionens årlige kvalitetsrapport. I kvalitetsnøgletalskonceptet defineres nøgletal og grænseværdier for kvalitetsarbejdet. Her fremgår også beskrivelser af procedurer og kadence for afrapportering og opfølgning på nøgletallene (selvevalueringsrapporten, s. 280).

For hvert nøgletal i nøgletalskonceptet undtagen internationalisering er der fastsat grænseværdier, som kategoriserer opfyldelsesgraden i enten rød, gul og grøn. Grænseværdierne godkendes af direktionen og revideres og tilpasses årligt. Direktionen har eksempelvis revideret grænseværdierne vedrørende andelen af studerende, der finder praktikplads til tiden, da den oprindelige grænseværdi blev vurderet uhensigtsmæssig lav (selvevalueringsrapporten, s. 198).

Af faktaboks 1 fremgår de nøgletal for henholdsvis fuldtidsuddannelserne og efter- og videreuddannelsesområdet, som skal afreporteres på.

**Figur 5: Procesbeskrivelse for uddannelsesrapporter, udviklingsplaner og halvårsstatus**



(Selvevalueringsrapporten, s. 285).

Dette uddybes i de følgende afsnit. For uddannelsesrapporterne vil såvel procedurer som praksis blive behandlet.

### Nøgletalsrapporter

Nøgletalsrapporter udarbejdes to gange årligt af enheden Økonomi og Organisation på grundlag af træk fra de studieadministrative systemer, offentlige databaser og institutionens evalueringer og undersøgelser. I første omgang sendes der i løbet af marts måned nøgletalsrapporter for de enkelte udbud ud til programledere og områdechefer. Rapporterne indeholder nøgletal, jf. faktaboks 1, som skal indsættes i uddannelsesrapporterne (selvevalueringsrapporten, s. 281).

Samtidig sendes en samlet nøgletalsrapport for hele Cphbusiness til direktionen og kvalitetsenheden, der danner udgangspunkt for den årlige kvalitetsrapport.

I nøgletalsrapporterne opgøres tallene typisk for de seneste tre år sammen med en angivelse af farvekoderne rød, gul eller grøn.

I oktober måned udarbejder Økonomi og Organisation igen nøgletalsrapporter, som sendes til programledere og områdechefer for fuldtidsuddannelserne. Disse nøgletalsrapporter danner grundlag for uddannelsernes halvårslige status og inkluderer alene tal om frafald og gennemførelse. Ledighed skal kun behandles, hvis udbuddet i det foregående halvår har haft gule eller røde nøgletal (audit trail 4, s. 5).

### Årlige uddannelsesrapporter og kvalitetsrapporter

I det følgende behandles procedurernes krav til indholdet af uddannelsesrapporten og herefter krav til processen. Akkrediteringspanelet har set nærmere på, hvordan uddannelsesrapporterne i praksis identificerer og håndterer kvalitetsproblemer med hensyn til frafald og gennemførelse, de kvalitative undersøgelser samt videngrundlaget.

Følgende udbud indgår analysen:

- Professionsbacheloruddannelsen i sportsmanagement, Lyngby,
- Erhvervsakademiuddannelsen til finansøkonom, City
- Erhvervsakademiuddannelsen til miljøteknolog, Hillerød.
- Erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, Søerne
- Akademiuddannelsen i kommunikation og formidling, samt uddannelserne under audit trail 3.

Cphbusiness udarbejder hvert år uddannelsesrapporter for alle udbud. I foråret 2016 blev konceptet fuldt implementeret på alle Cphbusiness' udbud på fuldtidsområdet og på EVU-området (audit trail 1, s. 4).

Uddannelsesrapporterne er en del af *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport for Cphbusiness*. Formålet med det samlede koncept er:

- ”at sikre, at programledere, områdechefer, chefer for tværgående funktioner og centre og direktion har et solidt informations- og beslutningsgrundlag angående uddannelsernes kvalitet
- at skabe grundlag og rammer for tilbagevendende drøftelser og beslutninger om kvaliteten af uddannelserne med bred inddragelse”.

(Selvevalueringsrapporten, s. 280).

### Indhold i uddannelsesrapporten

*Skabelon til uddannelsesrapporter og udviklingsplaner – fuldtidsuddannelser og tilsvarende for EVU og SmartLearning* fra januar 2017 stiller krav til indholdet i uddannelsesrapporten (selvevalueringsrapporten, s. 296). Følgende elementer skal indgå:

1. Grundoplysninger
2. Kvalitetsnøgletal
3. Resultater af årets øvrige undersøgelser, evalueringer og dialog
4. Opfølgning på udviklingsplan 2016/2017



5. Ny udviklingsplan 2017/2018
6. Input til de tværgående funktioner.

Det er et krav, at udbuddene anvender de centrale skabeloner til deres uddannelsesrapporter. Det er ligeledes et krav, at der udarbejdes separate uddannelsesrapporter for hvert udbud (audit trail 4, s. 6). Rapporterne har typisk et omfang på ca. 20 sider.

I forbindelse med kvalitetsnøgletallene fremgår det, at programlederen ved røde og gule tal (kritiske nøgletal) skal reflektere over, beskrive og forklare, hvad tallene viser, herunder forskelle mellem dansk- og engelsksprogede hold. Ved grønne tal efter en periode med gule eller røde tal skal der beskrives og reflekteres over, hvad den gode udvikling skyldes (selvevalueringsrapporten, s. 69, 293 og 299).

I *Anvisninger og inspiration ved røde og gule kvalitetsnøgletal* (selvevalueringsrapporten, s. 293) præsenteres en række spørgsmål, som programlederen kan anvende som udgangspunkt for analysen. Fx står der om frafald: "Hvordan udvikler frafaldet sig over tid? Er det stigende eller faldende? Er der dele af uddannelsen, hvor frafaldet er større end andre, hvor det kan være relevant at granske indhold, tilrettelæggelse eller andet for forklaringer på frafaldet?" Tilsvarende analytiske spørgsmål findes for nøgletal om karakterer, ledighed og beskæftigelse.

Der er ingen nøgletal, på udbudsniveau som omfatter videnaktiviteter, herunder antallet af videnprojekter eller undervisergruppens kvalifikations- og kompetenceniveau.

Punktet om resultater af årets øvrige undersøgelser, evalueringer og dialog omfatter fx:

- Videngrundlag
- Introsurvey blandt studerende
- Undervisningsevaluering
- Studentertilfredshedsundersøgelse (Ennova)

- Dimittend- og aftagerundersøgelser
- Praktikevalueringer
- Censorrapporter.

Her bliver programledere bedt om at uddybe resultaterne og beskrive deres refleksioner samt beskrive, om der er igangsat handlinger på baggrund af resultaterne.

Skabelonen for uddannelsesrapporter er revideret og tilpasset i januar 2018 (høringssvar, s 49). Herunder er der indført en samlet refleksion. For arbejdet med videngrundlag hedder det fx: "Her opsummerer områdeledelsen på baggrund af konklusion på analyse af videngrundlag og evt. resultaterne fra uddannelsesevaluering de væsentligste konklusioner og overvejelser om strategiske prioriteringer for arbejdet med udbuddets videngrundlag." (høringssvar, s. 59).

#### **Processen med uddannelsesrapporten**

I det følgende behandles procedurerne for udarbejdelsen af uddannelsesrapporten og udviklingsplanen samt dialogmødet mellem programleder, områdechef, Kvalitet og direktion. De efterfølgende handleplaner og halvårsstatus behandles også.

Uddannelsesrapporten indgår i Cphbusiness' årshjul (jf. s. 18). Som nævnt modtager den relevante områdechef og programleder en nøgletalsrapport hvert år i marts. De skal på baggrund af denne og opsamlinger af andre undersøgelser udarbejde en uddannelsesrapport. Programlederen og områdechefen vurderer selv, i hvilket omfang og på hvilken måde underviser teams skal inddrages. Der er derfor forskellige praksisser for, hvordan uddannelsesrapporterne udarbejdes (audit trail 1, s. 5). På de tre uddannelser, som akkrediteringspanelet har set nærmere på, deltog undervisere i drøftelserne af input til uddannelsesrapporten.

På nogle udbud er det faglige ansvar placeret under et andet programområde (se også kriterium III). I de tilfælde skal programlederen og områdechefen med det pædagogiske ansvar også beskrive, hvor-

dan man sikrer samarbejdet med programområdet med det faglige ansvar. Herunder skal det beskrives, hvordan det faglige indhold i uddannelsen kvalitetssikres (selvevalueringsrapporten, s. 305).

Videre skal opfølgning på foregående års udviklingsplan beskrives gennem en status med hensyn til, om og hvornår sidste års besluttede indsatser er enten gennemført, frafaldet eller fortsat er undervejs (selvevalueringsrapporten, s. 306).

### Udviklingsplan

I det følgende beskrives uddannelsesrapportens udviklingsplan.

Udviklingsplanen skal beskrive de indsatser, som uddannelsesledelsen vil iværksætte for at følge op på de identificerede svagheder eller udfordringer. Områdechefen skal som minimum inddrages, før udviklingsplanen sendes videre til uddannelsesdirektøren til godkendelse (selvevalueringsrapporten, s. 282). Uddannelsesrapporten drøftes på et dialogmøde jf. nedenstående afsnit.

Udviklingsplanen skal holdes på et overordnet niveau og formuleres i form af fokuspunkter og hovedoverskrifter. Den konkrete udmøntning af handleplanerne skal således ikke beskrives i udviklingsplanen (selvevalueringsrapporten, s. 297). I 2016-skabelonen indgik der for udviklingsplaner en række hjælpespørgsmål om fx aftagerdialog: "Er der brug for at etablere nye fora for aftagerdialog, hvordan kan uddannelsesudvalget evt. høres og/eller bidrage til dette?" (Selvevalueringsrapporten, s. 342). I 2017 er hjælpespørgsmålene indarbejdet i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport*.

### Input til tværgående funktioners handleplaner

I uddannelsesrapporten skal der også indgå input til tværgående funktioners handleplaner (selvevalueringsrapporten, s. 308).

Fx fremgår det af uddannelsesrapporten for sportsmanagementuddannelsen, at udbudet ønsker, at Viden og kompetence forholder sig til, om der bør udvikles et system til opsamling af faglige emner, som de studerende via praktikopholdet bliver opmærksomme på, at uddannelsen skal dække (audit trail 4, s. 53).

Cphbusiness er imidlertid opmærksom på, at processen med input til tværgående funktioners handleplaner i praksis ikke er fuldt implementeret: Af Kvalitets evaluering af *Koncept for nøgletal* fra efteråret 2016 fremgår det, at det ikke har været en helt enkel øvelse for de tværgående funktioner:

"Dels er den feedback, der er kommet fra uddannelserne, ikke altid velbeskrevet og konkret nok til at de tværgående funktioner har kunnet forholde sig operationelt til den. I de tilfælde har KVALITET opfordret til, at den tværgående funktion tager kontakt til den programleder/områdechef, som har givet feedbacken med henblik på at få udfoldet forholdet. Det er lykkedes i nogle tilfælde (...)" (Audit trail 4, s. 28).

I andre tilfælde er det ifølge Cphbusiness ikke lykkedes, fordi forholdet oprindeligt ikke har været konkret nok.

### Dialogmøde med direktion og godkendelse

Uddannelsesrapporten skal ifølge proceduren gennemgås på et årligt dialogmøde.

Her deltager programlederen, områdechefen og Cphbusiness' rektor eller uddannelsesdirektør samt repræsentanter for Kvalitet (selvevalueringsrapporten, s. 36). Herefter skal rapporten revideres, og den endelige version af rapporten og udviklingsplanen sendes videre til rektor eller uddannelsesdirektøren til godkendelse. Dette sker i maj-juli (selvevalueringsrapporten, s. 282).

I godkendelsen fokuserer direktionen ifølge Cphbusiness primært på udviklingsplanerne.



”Direktionen godkender indsatserne med forventningen om, at der for indsatserne udarbejdes konkrete handleplaner eller opsamlinger, som sikrer, at udbuddene kommer i mål med deres indsatser. På områdechefernes 1:1-møder med uddannelsesdirektøren følges der således løbende op på udbuddets arbejde med indsatserne på udviklingsplanerne.” (Audit trail 4, s. 7). På 1:1-møderne tages der ikke referat.

Det fremgik af besøget, at Kvalitet bruger dialogmødet til at udfordre uddannelserne med hensyn til deres indsatser og prøver at aftvinge refleksion over sammenhænge mellem tallene. Ifølge Kvalitet er den vigtigste effekt af dialogmødet, at man reflekterer samlet og handler på kvalitetsudfordringer i en sammenhæng. Der er ifølge Kvalitet opstået en fælles forståelse mellem udbud og direktion af, hvad de vigtigste indsatsområder er. I høringssvaret fremhæver Cphbusiness, at uddannelsesrapporterne skal ses som et oplæg til dialogmødet. På dialogmødet bruges uddannelsesrapporten som en kritisk indgang til dialog om kvaliteten på udbuddet. I de tilfælde, hvor der ikke er reflekteret tilstrækkeligt over et emne, vil det blive taget op på mødet (høringssvar, s. 5).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der i praksis er flere eksempler på, at dialogmødet og rektors godkendelse medfører en præcisering af udviklingsplaner og tiltag.

På miljøteknologuddannelsen fremgik der fx af uddannelsesrapporten ingen beskæftigelsesundersøgelse og ingen anden dimittenddialog (supplerende oplysninger, s. 88). Akkrediteringspanelet noterer sig, at dette blandt andet kan forklares med, at miljøteknologuddannelsen er et nyt udbud. Derfor fremgår udbuddet ikke af Forsknings- og Uddannelsesministeriets tilsynsrapport (indhentet 21. september 2017). I uddannelsesrapporten nævnes manglende data om ledighed ikke som et problem.

På dialogmødet føjes det til udviklingsplanen, at der skal foretages en lokal dimittendundersøgelse:

”Der skal foretages en undersøgelse af kvalitativ art for at afdække dimittendernes jobsituation bedre. Dette kan inkludere interviews med både arbejdsgiver og arbejdstager.” (audit trail 4, s. 144).

Der fremgår yderligere tiltag i forbindelse med rektors godkendelse, hvor også ansvaret nævnes:

”(…) snarest skal gennemføres en kvalitativ undersøgelse baseret på de første dimittender / afgangsvirksomheder i fuld skala. Her er det nok vigtigt, at blive helt skarpe på, hvor den opgave er ledelsesmæssigt forankret (...)” (audit trail 4, s. 158).

Som resultat af disse dialoger fremgår det af den endelige, godkendte udviklingsplan for 2017/18, at der i forbindelse med den generelle beskæftigelsesundersøgelse i efteråret 2017 skal iværksættes en dybdegående undersøgelse af hver enkelt dimittend, blandt andet gennem interviews med arbejdsgiver og arbejdstager (supplerende oplysninger, s. 97).

### **Præsentation i uddannelsesudvalg**

Efter godkendelse skal uddannelsesrapporterne ifølge procedurerne præsenteres for de respektive uddannelsesudvalg (audit trail 1, s. 15). Dette skal sikre, at uddannelsesudvalget har mulighed for at komme med input og/eller løsningsforslag til identificerede problemstillinger, fx dimittenders ledighed. Akkrediteringspanelet noterer sig, at der er eksempler på, at denne præsentation finder sted, og et eksempel på, at den ikke finder sted.

Sportsmanagementuddannelsen har problemer med høj ledighed. Uddannelsesrapporten for sportsmanagementuddannelsen blev ikke behandlet i uddannelsesudvalget. Problemet med den manglende behandling i uddannelsesudvalget fremgår dog ikke af uddannelsesrapporten, og den-



ne manglende behandling indgår derfor ikke i informationsflowet til direktionen (audit trail 4, s. 46).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at Cph-business efterfølgende har flyttet uddannelsen til et andet uddannelsesudvalg, og at Cphbusiness forventer, at dette løser problemet.

#### Handleplaner og halvårsstatus

Akkrediteringspanelet har interesseret sig særligt for handleplanerne, da uddannelsesrapportens udviklingsplan ifølge Cph-business kun skal beskrive indsatser på et overordnet plan, mens handleplanerne skal beskrive de mere konkrete indsatser.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at handleplaner omtales i generelle vendinger som opfølgning på evalueringer og undersøgelser, som gennemføres på uddannelsen. Når det gælder behandling af nøgletal om frafald, gennemførelse og ledighed, indgår handleplaner derimod i en specifik procedure i forbindelse med halvårsstatusen (selvevalueringsrapporten, s. 26 og 331).

Handleplaner er kun kortfattet beskrevet i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport*. Det fremgår, at uddannelsesdirektøren eller rektor kan bede om evt. ændringer eller yderligere analyser eller handleplaner i forlængelse af dialogmødet (selvevalueringsrapporten, s. 290). Ligeledes fremgår det, at "[h]vis udbuddet finder det nødvendigt, udarbejdes der en handleplan for, hvordan de udfordringer, som de røde og gule tal repræsenterer, kan imødekommes." (selvevalueringsrapporten, s. 293). Akkrediteringspanelet noterer sig, at udbuddet selv skal vurdere, om der skal udarbejdes en handleplan.

Handleplaner nævnes i Cphbusiness' selvevalueringsrapport generelt som opfølgning på evalueringer og undersøgelser.

Her fremgår det, at det er programlederens ansvar at samle op på de evalueringer og undersøgelser, som gennemføres på ud-

dannelsen. På baggrund af disse skal programlederen i samarbejde med undervisere og områdechefen udarbejde handleplaner. Områdechefen har det overordnede ansvar for, at der følges op på handleplanerne (selvevalueringsrapporten, s. 26-27). På nogle kvalitetsområder er ansvaret for de opfølgende handleplaner placeret i de tværgående enheder. Fx er det angående frafald besluttet, at Studie og Karriere har "ansvar for at understøtte uddannelsesdirektøren i at kvalificere og godkende handleplaner for frafald for udbuddene" (selvevalueringsrapporten, s. 185).

Handleplaner nævnes i dokumentet *Sammenhænge i kvalitetssikringssystemet* i to forbindelser: i forbindelse med den årlige handleplan for videngrundlag og i forbindelse med *Retningslinjer for internationalisering*. Handleplaner nævnes ikke i forbindelse med kvalitetsområder som niveau, indhold og tilrettelæggelse, praktik mv. (selvevalueringsrapporten, s. 270). Der er herudover ikke beskrevet procedurer for handleplaner generelt. Ifølge Cphbusiness er det fordi "vi ønsker, at udbuddene kan arbejde med handleplaner som det giver bedst mulig mening for dem" (høringssvar, s. 39)

Derimod er der procedurer for handleplaner som en del af halvårsstatusen. De er omtalt i *Skabelon til halvårsstatus og handleplan for Cphbusiness uddannelser*. Halvårsstatus er gennemført første gang i efteråret 2016.

Halvårsstatus omfatter et udvalg af nøgletal, nemlig tal om frafald, gennemførelse og ledighed. Ledighed skal som nævnt kun behandles, hvis udbuddet i det foregående halvår har haft gule eller røde nøgletal. I oktober er nøgletal tilgængelige, og ultimo oktober afleverer programlederen og områdechefen analyse/redegørelse til uddannelsesdirektøren. I november er der dialogmøde om halvårsstatus mellem områdechefen, programlederen og uddannelsesdirektøren. Det fremgår også, at ud-



dannelsesdirektøren skal godkende halvårsstatussen, hvor handleplanen indgår.

Det fremgår af skabelonen for halvårsstatusrapporten, at uddannelserne på baggrund af evt. kritiske kvalitetsnøgletal om frafald, gennemførelse og ledighed skal beskrive indsats og tidsfrist (selvevalueringssrapporten, s. 335). I skabelonen for halvårsstatussen er der som for uddannelsesrapporten en række refleksionsspørgsmål, som skal besvares.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der i forbindelse med halvårsstatussen er faste procedurer for handleplaner for frafald, gennemførelse og ledighed samt handlingsplaner for videngrundlag. Andre kvalitetsområder som fx andelen af studerende, der mangler praktikplads, vurdering af praktikantens kompetencer i virksomhedernes praktikevaluering og studieglæde er ikke omfattet af procedurer for handleplaner.

### **Uddannelsesrapporter i praksis**

Akkrediteringspanelet ser i dette og det følgende afsnit nærmere på, hvordan kvalitetsproblemer i praksis identificeres og håndteres i uddannelsesrapporterne.

Akkrediteringspanelet har valgt at se på behandlingen af frafald, kvalitative undersøgelser og videngrundlag.

### **Identificering af frafald**

I uddannelsesrapporten skal det undersøges, om der er kvalitetsproblemstillinger med hensyn til frafald, gennemførelse mv. på det enkelte udbud. Det sker via systemet med grænseværdier og rød, gul og grøn markering.

På miljøteknologuddannelsen identificeres på baggrund af grænseværdierne fx et højt førsteårsfrafald på 27 % i 2014, der dog falder efterfølgende (supplerende oplysninger, s. 81).

På EAK Finansøkonom viser uddannelsesrapporten et markant førsteårsfrafald på

17-19 % hvert år i perioden 2013-16. Førsteårsfrafaldet har dermed været i kategorien gul og tæt på grænseværdien til rød (20 %) (audit trail 3, s. 400).

I nogle tilfælde nævnes årsagerne kortfattet. Akkrediteringspanelet noterer sig, at egentlige refleksioner over kvalitetsproblemer, som skabelonen efterspørger, sjældent ses.

Årsagen til det høje frafald på miljøteknologuddannelsen er således ifølge rapporten "fortrudt uddannelse og opbrugte eksamensforsøg". Hertil nævnes en række tiltag, der tidligere er blevet indført. På finansøkonomuddannelsen nævnes årsager til det høje førsteårsfrafald over de seneste fire år ikke i uddannelsesrapporten. I høringssvaret nævner Cphbusiness, at en årsag til frafaldet, ifølge udbuddet, skyldes urealistiske forestillinger om uddannelsens indhold og karrieremuligheder blandt de studerende (høringssvar, s. 7). Det fremgår dog ikke, hvilken årsagsanalyse, der ligger til grund for dette. I udviklingsplanen er der fokus på en række tiltag, herunder skal det undersøges om uddannelsen 'optager de rigtige' (audit trail 3, s. 416).

### **Håndtering i udviklingsplan og handleplan**

Håndtering og tiltag beskrives enten løbende i rapporten, i den godkendte udviklingsplan eller i den efterfølgende mere konkrete handleplan.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at tiltag i udviklingsplanen i nogle tilfælde er beskrevet konkret:

Tiltag over for problemerne med gennemførelse på sportsmanagementuddannelsen omfatter dels, at vejledere forsøger at tale studerende fra at udskyde, og dels at ingen reksamensdatoer beskrives i guidelines/eksamenskatalog (audit trail 4, s. 38).

På miljøteknologuddannelsen nævnes synliggørelse af indhold og jobmuligheder efter uddannelsen samt mentorordning og kaffe-

klub som tiltag, der ifølge Cphbusiness tidligere har haft en positiv effekt. Der nævnes også støtte til fagligt og socialt svage studerende på baggrund af proceduren for frafald (supplerende oplysninger, s. 82 og 97).

I andre tilfælde er tiltag, tidsramme og ansvar overordnet beskrevet i uddannelsesrapportens *udviklingsplan*, mens *handleplaner* er mere konkrete med hensyn til beskrivelse af tiltag:

På finansøkonomuddannelsen har førsteårsfrafaldet som nævnt over fire år været højt og således været placeret i kategorien gul. Her fremgår det af udviklingsplanen, der er godkendt i maj 2017, at der er "[f]okus på – herunder løbende dialog med aftagere – om optaget på FIN vs FIB ift. frafald, gennemførelse, beskæftigelse, ledighed (...) – Tidsramme: Løbende (...)" (audit trail 3, s. 415). I mødereferatet fra dialogmødet med rektor og Kvalitet fra april 2017 nævnes frafald ikke, ligesom det er godkendt af rektor uden bemærkninger om indsatsen med hensyn til at mindske frafald (audit trail 4, s. 140 og 153).

Af forudgående halvårsstatus og handleplan for uddannelsen fra november 2016 fremgår derimod mere konkrete indsatser: Målet med indsatsen over for førsteårsfrafald er at nedbringe det til 15 %. Indsatserne er blandt andet teamorganisering, introduktionsforløb med fokus på relevante brancher og slutkompetencer, matematiktest og 1:1-samtaler med alle studerende på 1. semester. Ligeledes er ansvar og tidsplan beskrevet i handleplanen (audit trail 4, s. 67 og 164). Halvårsstatus inklusive handleplan er ifølge proceduren godkendt af uddannelsesdirektøren.

Akkrediteringspanelet har også set handleplaner i praksis, der dækker andre kvalitetsområder og ikke er en del af halvårsstatusen. Inden for programområdet Økonomi og Finans er den struktureret efter 1) kvalitetsudfordring 2) mål 3) aktivitet 4) ansvar og 5) tidsplan. På sportsmanage-

mentuddannelsen, som hører under programområdet Innovation og Entreprenørskab, er handleplanerne struktureret efter 1) aktivitet, 2) beskrivelse, 3) gennemførelse, 4) undervisere og 5) mål (audit trail 4, s. 162 og 164). Disse handleplaner handler om internationalisering, frafald, studieintensitet og praktikvirksomheders tilfredshed.

### **Uddannelsesrapportens behandling af kvalitative evalueringer og undersøgelser**

Når det gælder uddannelsesrapporternes anvendelse af kvalitative informationer, er der forskellig praksis på udbuddene, hvad angår omfang og fokuspunkter. På nogle udbud, fx informationsteknologiuddannelsen, henviser man ikke til nogen kvalitative undersøgelser, mens man på andre udbud, fx serviceøkonomuddannelsen, har anvendt kvalitative dataindsamlinger til at få uddybet resultater fra nøgletalsystemet eller studentertilfredshedsundersøgelserne. Cphbusiness påpeger i høringssvaret, at det er "helt naturligt, at to så forskellige uddannelser har forskellige behov for at inddrage kvalitative data i deres vurdering af uddannelsens kvalitet og udfordringer, ligesom der er forskellig afrapporteringspraksis for fuldtids- og deltidsuddannelser." (Høringssvar, s.8)

Når det gælder anvendelsen af de kvalitative dialoger, er der i uddannelsesrapporterne en tydelig overensstemmelse mellem de udviklingspunkter, der er fremkommet i de kvalitative evalueringer, og de handlinger, der er igangsat i udviklingsplanen for det kommende år.

### **Uddannelsesrapportens behandling af videngrundlag**

Videngrundlaget behandles også i uddannelsesrapporten. Det sker i status med hensyn til sikringen af videngrundlag samt i udviklingsplanen. Det er analysen i Vidensløjfen, som ligger til grund for status med hensyn til videngrundlag i uddannelsesrapporterne. Vidensløjfen behandles yderligere under kriterium III.





Akkrediteringspanelet noterer sig, at der er stor variation i den måde, videnområdet behandles på. I nogle tilfælde er videnområder og behov klart beskrevet:

I uddannelsesrapporten for miljøteknologuddannelsen (2016) er der identificeret videnbehov inden for flere områder. I udviklingsplanen er der beskrevet målrettede tiltag. Fx er der afsat timer fra teamets videnarbejdspulje til opkvalificering, og der ansøges om et forstudie med hensyn til viden på mikroplastområdet med henblik på et FoU-projekt (supplerende oplysninger, s. 97).

I andre tilfælde noterer akkrediteringspanelet sig, at videnområder og behov er meget mere overordnet beskrevet, og prioriteringerne er ikke tydelige:

For udbuddet af markedsføringsøkonomuddannelsen (Sørerne) afrapporteres således, at udbuddet arbejder med implementering af Vidensløjfen. Under indsatser vedrørende videngrundlag fremgår det, at udbuddet blandt andet vil indgå i dialog med Viden og Kompetence om en mere brugervenlig videnlog (audit trail 2, s. 484-496).

I uddannelsesrapporten for informationsteknologiuddannelsen er status med hensyn til videngrundlag afrapporteret kort og med henvisning til videngrundlaget på datamatikeruddannelsen. I udviklingsplanen ses meget overordnet beskrevne handlinger, fx etablering af en programlederfunktion på området (audit trail 3, s. 428).

I høringsvaret bekræfter Cphbusiness, at der i uddannelsesrapporterne ses en forskelligartet praksis i måden videnområder behandles på. Cphbusiness fremhæver, at en bedre og mere ensartet afrapportering i Vidensløjfen vil medføre at afrapporteringen i uddannelsesrapporten også blive bedre (høringsvar, s.38).

Under rapportens kriterium III gennemgås udbuddenes praksis med hensyn til Vidensløjfen.

### Kvalitetsrapporten

I det følgende behandles Cphbusiness' kvalitetsrapport, der på aggregeret niveau behandler kvalitetsproblemer og håndtering.

Kvalitetsrapporten udarbejdes årligt i maj på baggrund af uddannelsesrapporterne og den aggregerede nøgletalsrapport. Formålet er at give et samlet overblik over uddannelsernes styrker og udfordringer (selv-evalueringsrapporten, s. 282). Kvalitetsrapporten indeholder også bilag med en oversigt over alle Cphbusiness' udbuds nøgletal (frafald, ledighed, karaktergennemsnit mv.), hvor kritiske nøgletal er markeret med gul og rød (kvalitetsrapporten, s. 38).

Kvalitet har ansvaret for at udarbejde rapporten, som direktionen får i høring (selv-evalueringsrapporten, s. 37). Direktionen udarbejder derudover en handleplan, hvor der tages stilling til tværgående indsatser, strategiske prioriteringer mv.

Bestyrelsen forelægges kvalitetsrapportens resultater samt direktionens handleplan for hele institutionen til efterretning og drøftelse på bestyrelsesmødet i juni. Elementer kan indgå i årshjulet for bestyrelsens arbejde. Det kan evt. medføre nye strategiske tiltag med hensyn til den fremtidige uddannelsesportefølje.

Efterfølgende udarbejder de tværgående enheder i september handleplaner for de forhold, som er samlet op i kvalitetsrapporten, og som skal håndteres på længere sigt.

Flere af de problemstillinger, der indgår i uddannelsesrapporterne, behandles i kvalitetsrapporten, fx problemerne med uddannelsesudvalg på sportsmanagementuddannelsen: "(...) Der er derfor på visse programområder etableret advisory boards, som rådgiver områdechefen om specifikke uddannelser". I forlængelse af dette fremgår det, at der:

”På få udbud kan der sættes spørgsmålstegn ved udbuddets relevans. På disse udbud vil der blive foretaget specifikke analyser af de dimitterendes beskæftigelsessituation samt udbuddets udviklingsmuligheder.” (supplerende oplysninger, s. 121-122).

Dette drejer sig om dels miljøteknologiuddannelsen, hvor der skal foretages en analyse af relevansen, og dels sportsmanagementuddannelsen, hvor der skal identificeres udviklingsmuligheder for uddannelsen.

De to udbud behandles også under punktet *Indsatser fra udbuddenes udviklingsplaner – direktionens opmærksomhedspunkter*. Her er der blandt andet fokus på en supplerende dimittendundersøgelse og på, at sportsmanagementuddannelsens tilhørsforhold til uddannelsesudvalg og faglig tilknytning skal vurderes.

Temaet indgår også i direktionens handlingsplan for 2017/18, hvor det fremgår, at det skal afdækkes, om uddannelsesudvalgene er tilstrækkeligt repræsentative for uddannelsernes aftagerfelt, og hvordan uddannelsesudvalgenes bidrag til relevanssikringen kan styrkes (supplerende oplysninger, s. 131).

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness med *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport* har hensigtsmæssige procedurer for anvendelse af nøgletal og grænseværdier på en række kvalitetsområder som frafald, gennemførelse, ledighed mv. Det noteres ligeledes, at nøgletal præsenteres for de foregående tre år.

Der er ikke nøgletal om videngrundlaget i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport*. Akkrediteringspanelet bemærker i forlængelse af dette, at der ikke på udbudsniveau er formuleret mål i forbindelse med sikring af videngrundlaget som behandles i de årlige uddannelsesrapporter. Derfor er den årlige status med kvalitativ

analyse, refleksion og udviklings- og handlingsplaner så meget desto vigtigere.

Der er siden 2016 årligt blevet udarbejdet uddannelsesrapporter. De udarbejdes per uddannelsesudbud og ikke per uddannelse. Det giver ledelsen mulighed for at skelne mellem kvaliteten på forskellige lokationer og fx sammenligne store udbud med små udbud af samme uddannelse. Der er blandt programledere og områdechefer ejerskab til uddannelsesrapporterne.

Akkrediteringspanelet vurderer, at en række kvalitative undersøgelser og evalueringer behandles i uddannelsesrapporten. Der er i uddannelsesrapporterne en tydelig overensstemmelse mellem de udviklingspunkter, der er fremkommet i de kvalitative evalueringer, og de handlinger, der er igangsat i udviklingsplanen for det kommende år.

I praksis fungerer Cphbusiness' procedurer med hensyn til at *identificere* kvalitets spørgsmål på baggrund af nøgletal og grænseværdier. Men der er samtidig eksempler på, at fravær af dialog med uddannelsesudvalg ikke beskrives særligt tydeligt. Der er også eksempler på, at praksis for *håndtering* af kvalitetsproblemer gennem uddannelsesrapporter endnu ikke er velfungerende inden for alle områder, fordi grundlaget for håndtering ikke er tilstrækkeligt undersøgt via en årsagsanalyse. Der er uddannelsesrapporter, hvor årsager og refleksioner i praksis ofte har form af beskrivelser af de enkelte nøgletal, og hvor årsagsanalyse derfor kan være fraværende.

Cphbusiness fremhæver, at uddannelsesrapporterne skal ses som et oplæg til dialogmødet, og at uddannelsesrapporten på dialogmødet bruges som en kritisk indgang til dialog om kvaliteten på udbuddet.

Panelet noterer, at det er vigtigt at være opmærksom på, om årsagsanalyser af kvalitetsproblemer er tilstrækkeligt grundige,



når refleksioner og årsagsanalyser finder sted på dialogmødet.

Panelet anerkender samtidig, at der under dialogmødet finder refleksioner sted, og at der træffes beslutninger om handlinger, som fremgår af udviklingsplanen. Ligeledes noterer panelet, at Cphbusiness har justeret skabelonen for uddannelsesrapporter for 2018, så der er indført en samlet refleksion. Panelet har dog set eksempler på udbud, hvor frafaldet har været højt i flere år, og hvor en mere solid frafaldsanalyse i uddannelsesrapporten kunne have været forventet. blandt andet for at sikre, at handlingerne adresserer de bagvedliggende årsager.

Proceduren for uddannelsesrapporter omfatter opfølgning på sidste års udviklingsplan og det aktuelle års udviklingsplan på baggrund af kvalitetsnøgletallene og de gennemførte undersøgelser. Her beskrives handlinger på et overordnet plan. Akkrediteringspanelet anerkender fordelene ved, at proceduren for uddannelsesrapportens udviklingsplan omfatter tiltag på et overordnet plan, fordi dette kan bidrage til at bevare overblikket over en række kvalitetsområder.

Samtidig bemærker akkrediteringspanelet, at der i praksis er eksempler på, at tiltag med hensyn til fx frafald over en årrække i udviklingsplanen beskrives meget overordnet.

Generelt finder panelet, at der under processerne med hensyn til dialogmødet og rektors godkendelse sker en præcisering af udviklingsplaner og tiltag.

Akkrediteringspanelet anerkender ligeledes, at de efterfølgende handleplaner beskriver indsatser på et mere konkret niveau. Dette er omfattet af en procedure for handleplaner som en del af halvårsstatus, der omfatter et udvalg af nøgletal, nemlig frafald, gennemførelse og ledighed. Det fremgår også, at uddannelsesdirektøren skal godkende halvårsstatus, hvor den me-

re konkrete handleplan indgår. Proceduren understøtter dermed et informationsflow vedrørende frafald, gennemførelse og ledighed i organisationen.

Andre kvalitetsområder som fx andelen af studerende, der mangler praktikplads, vurdering af praktikantens kompetencer i virksomhedernes praktikevaluering og studieglæde er derimod ikke omfattet af procedurer om handleplaner, ligesom akkrediteringspanelet bemærker, at handleplaner på uddannelses-/udbudsniveau ikke er beskrevet i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport*. Dermed sikrer procedurerne ikke, at handleplanerne i alle dele af uddannelsernes kvalitetsarbejde er tilstrækkeligt konkrete. Akkrediteringspanelet noterer sig dog samtidig, at de handleplaner om internationalisering, frafald, studieintensitet og praktikvirksomheders tilfredshed, som panelet har set, i praksis er konkrete. De præciserer ansvar, mål og milepæle. Videre noterer panelet sig, at der blev givet udtryk for, at de månedlige 1:1-møder mellem områdechefen og et medlem af direktionen bidrager til at sikre en systematisk opfølgning på handleplaner.

Akkrediteringspanelet hæfter sig videre ved, at Cphbusiness' koncept for uddannelsesrapporter er indført samtidig med fx Vidensløjfen, som er Cphbusiness' koncept for sikringen af videngrundlag. Når det gælder uddannelsesrapporter og status med hensyn til videngrundlag, vurderer panelet, at udbuddenes skriftlige status varierer med hensyn til omfang og fokus. Der er flere udbud, som ikke afrapporterer tilstrækkeligt om sikringen af videngrundlag, og hvor prioriteringer vedrørende videngrundlag ikke er klart beskrevet i udviklingsplanerne. Dette ser panelet som et problem, fordi direktionen på dialogmødet behandler uddannelsesrapport og udviklingsplan.

I uddannelsesrapporten skal der også indgå input til tværgående funktioners handleplaner. I praksis er der både eksempler på, at det er velfungerende, og eksempler på

det modsatte. Cphbusiness er imidlertid opmærksom på problemet.

Der er på nogle områder mangler med hensyn til informationsflowet, fx i forbindelse med videngrundlaget. Men akkrediteringspanelet vurderer i øvrigt, at konceptet for direktionens kvalitetsrapport i praksis lever op til formålet om at give et samlet overblik over uddannelsernes styrker og udfordringer gennem identificering af problemer på uddannelsesniveau og oversigt over alle Cphbusiness' udbuds nøgletal. Kvalitetsrapporten kan dermed fungere som grundlag for ledelsesinformation og orientering af bestyrelsen.

### Kvalitetsorganisation

I det følgende beskrives Cphbusiness' organisering af kvalitetsarbejdet på de forskellige ledelsesniveauer. Den betegnes i kvalitetspolitikken som *kvalitetsorganisationen*. Herefter følger en beskrivelse af undervisernes ansvar og roller i forbindelse med kvalitetssikringsarbejdet (selvstyrende underviserteams).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at Cphbusiness har udviklet kvalitetssikringssystemet ud fra intentioner om en bred inddragelse af medarbejderne. Selvstyrende underviserteams har et stort ansvar for kvalitetssikringsarbejdet og varetager en række vigtige kvalitetsopgaver. Panelet har derfor været særligt interesseret i at undersøge, om ansvar og opgaver inden for dette område er velfungerende i praksis.

### Bestyrelse og direktion

Cphbusiness' bestyrelse skal som den øverste myndighed på institutionen varetage den overordnede strategiske ledelse og herunder sikre uddannelsernes kvalitet og relevans samt en effektiv drift af institutionen.

Direktionen består af rektor, uddannelsesdirektøren og ressourcedirektøren. Direktionen har tilsammen det overordnede ansvar for uddannelsernes kvalitet samt den strategiske koordination og ledelse af or-

ganisationen (selvevalueringsrapporten, s. 28). Rektor er den øverste daglige leder af institutionen og er blandt andet ansvarlig for den tværgående enhed Kvalitet. Uddannelsesdirektøren har ansvar for drift og udvikling på programområder samt ansvar for de tværgående enheder, Studie og Karriere, Partner samt Viden og Competence.

Direktionen – oftest uddannelsesdirektøren – deltager i dialogmøder om de enkelte uddannelsers årlige uddannelsesrapporter og udviklingsplaner. Disse møder skal sikre, at identificerede problemer bliver håndteret i udviklingsplanen.

### Områdechef

Områdechefen har det overordnede ansvar for sikringen og udviklingen af programområdets uddannelser. Det betyder blandt andet, at områdechefen skal sikre, at der gennemføres en årlig opfølgning på kvalitetsarbejdet på de enkelte uddannelsesudbud, hvilket sker på basis af uddannelsesrapporter og udviklingsplaner.

Områdechefen har endvidere ansvar for at forankre og understøtte drift og udvikling af de leverancer, som retter sig imod programområdets erhvervsfelt, herunder at koordinere strategiske tiltag og udmønte det strategiske ledelsesgrundlag. Områdechefen deltager blandt andet i nationale uddannelsesnetværk, som er nedsat for de enkelte uddannelser. Her drøftes de nationale studieordninger løbende (selvevalueringsrapporten, s. 250).

Der er etableret et såkaldt 'områdeforum', hvor områdechefer mødes hver anden uge. Der er også et månedligt lederforum med deltagelse af rektor, uddannelsesdirektør, ressourcedirektør, områdechefer samt chefer for tværgående enheder. Ud over tværgående ledelsesfora afholdes månedlige 1:1-møder mellem den enkelte områdechef og et medlem af direktionen. Dette skal bidrage til at sikre en løbende videndeling mellem ledelseslagene og på tværs af programområder (selvevalueringsrapporten, s. 266).



### Faglig og pædagogisk leverance

På Cphbusiness skelnes der mellem faglig og pædagogisk leverance i forbindelse med 'dobbeltudbud', dvs. hvor den samme uddannelse udbydes på to lokationer. Faglig leverance omfatter ansvar og opgaver i forbindelse med sikringen af uddannelsernes relevans og videngrundlag. Pædagogisk leverance drejer sig om sikringen af læringsforløb, som tilrettelægges af underviserne på det enkelte uddannelsesudbud. Typisk vil områdechefen have ansvar for både pædagogisk og faglig leverance, men når det gælder dobbeltudbud, kan ansvaret fordeles mellem to områdechefer (selvevalueringsrapporten, s. 21).

Det er fx tilfældet for markedsføringsøkonomuddannelsen, som udbydes på henholdsvis Cphbusiness Søerne og Cphbusiness Lyngby. Ved Søerne er både det faglige og det pædagogiske ansvar forankret hos den samme områdechef. I Lyngby er ansvaret delt mellem den fagligt ansvarlige områdechef, der fysisk er placeret ved Søerne, og en områdechef med det pædagogiske og det personalemæssige ansvar, der fysisk er placeret i Lyngby.

Der skal gennemføres minimum to koordinerende møder årligt mellem områdechefer, hvis den faglige og pædagogiske leverance er delt (audit trail 3, s. 431).

### Programleder

Programlederen har ansvar for den enkelte uddannelses drift og kvalitetssikring. Programlederen understøtter områdechefens arbejde med at sikre, at det løbende kvalitetsarbejde sker i overensstemmelse med de fælles procedurer og retningslinjer.

Programlederens opgaver og ansvar er fastlagt i en funktionsbeskrivelse, som beskriver ledelsesmæssige opgaver, herunder opgaver i relation til nøgletal, koordinering med tværgående funktioner m.m. (selvevalueringsrapporten, s. 252). Når det drejer sig om kvalitetsarbejdet, har programlederen ansvar for at samle op på de evalueringer, der gennemføres på uddan-

nelsen, og for at udarbejde handleplaner i samarbejde med områdechefen og underviserne. Der afholdes fire gange årligt programlederforum på tværs af organisationen med særskilte mødefora for programledere med ansvar for EVU-uddannelser (selvevalueringsrapporten, s. 265).

### Tværgående enheder

De tværgående enheder har forskellige roller i kvalitetssikringsarbejdet, alt efter hvilket felt de arbejder inden for. Det betyder eksempelvis, at retningslinjer vedrørende niveau, indhold og tilrettelæggelse er forankret i Viden og Kompetence, mens retningslinjer for evalueringspraksis er forankret i Kvalitet (selvevalueringsrapporten, s. 28). De tværgående enheder indgår derudover i netværk og udvalg under Danske Erhvervsakademier.

### Selvstyrende underviserteams

Cphbusiness er en teambaseret organisation baseret på et matrixprincip, hvor alle programområder refererer direkte til direktionen. Selvstyrende underviserteams blev indført på hele institutionen i 2016, og teamorganiseringen gør sig gældende på både fuldtids- og deltidsuddannelser.

Cphbusiness' koncept for selvstyrende underviserteams beskriver teamets relationer samt institutionelle og organisatoriske rammer. Hovedopgaven for teamet er at tilrettelægge, gennemføre og evaluere læringsforløb til opfyldelse af studieordningens læringsmål samt at sikre videngrundlaget. Disse opgaver udfører teamet via kvalitetssikringssystemets retningslinjer og med en høj grad af selvbestemmelse (selvevalueringsrapporten, s. 25).

Kvalitetsopgaverne er omfattende og består af følgende:

- a. Medansvarlig for planlægning af læringsforløb indenfor rammerne af de overordnede rammer
- b. Fælles prioritering og løsning af de pædagogiske opgaver – med fælles ansvar for jævn arbejdsbelastning for alle i teamet

- c. Fælles sikring af læringsmål og kvalitet, herunder opfølgning på planer og evalueringer
  - d. Fælles sikring af videngrundlag
  - e. Fælles videndeling og transformation
  - f. Studenterkontakt og opfølgning
  - g. Kontakt til erhvervslivet
  - h. Fælles ansvar for kvaliteten af samarbejdet i teamet”
- (selvevalueringsrapporten, s. 255).

Selvstyrende underviser teams har dermed et stort udførende ansvar for kvalitetssikringsarbejdet.

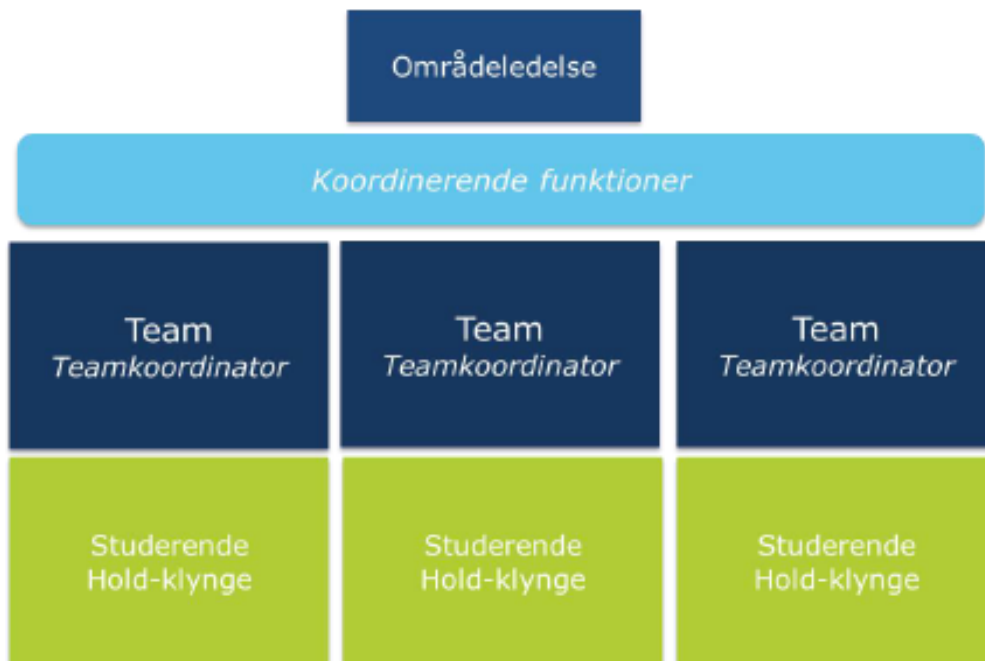
Selvstyrende underviser teams refererer til henholdsvis områdechefen, som har det personalemæssige ansvar, og programlederen, som har ansvar for at understøtte og udfordre det enkelte underviser team i kvalitetsarbejdet. Programlederen har blandt

andet ansvar for at sikre, at teamet har det rette fokus i forbindelse med sikringen af læringsforløb, og for at sikre skriftlig opfølgning efter kvalitetssikringssystemets retningslinjer. I hvert underviser team udpeges en teamkoordinator, som forestår kommunikation inden for og fra teamet (selvevalueringsrapporten, s. 25).

Cphbusiness har en stor uddannelsesportefølje, hvor uddannelsesudbuddene varierer i størrelse. En del er mindre udbud, hvor et enkelt selvstyrende team varetager undervisningen på samtlige semestre. På små udbud vil programledere ofte også varetage undervisning, hvilket understøtter en løbende dialog fra team til områdeledelse.

Cphbusiness har desuden store udbud, som involverer flere selvstyrende teams.

**Figur 6: Organisering af selvstyrende underviser teams**



(selvevalueringsrapporten, s. 255).





Der findes på disse store udbud et ekstra organisatorisk lag, som skal sikre en løbende koordinering og videndeling på tværs af teams. Det er fx fora, hvor teamkoordinatorer deler viden om kvalitetsarbejdet og evalueringspraksissen. Figur 6 illustrerer organiseringen i selvstyrende teams på et stort udbud. I figuren udgøres områdeledelsen af henholdsvis programlederen og områdechefen.

### Selvstyrende underviser teams i praksis

Konceptet for selvstyrende underviser teams er begrundet i Cphbusiness' pædagogiske model (*Viden Via Praksis*), som blev indført i slutningen af 2016. Der er inden for programområderne indført støttefunktioner i form af teamudviklingsfacilitatorer, som understøtter kvalitetssikringsarbejdet i praksis (selvevalueringsrapporten, s. 23).

Akkrediteringspanelet finder på baggrund af besøg og audit trail-materiale, at selvstyrende underviser teams er etableret på både fuldtids- og deltidsuddannelserne. Der er imidlertid enkelte udbud, hvor selvstyrende underviser teams ikke er veletablerede, særligt inden for EVU-området.

Det ses fx på informationsteknologiuddannelsen, hvor kvalitetssikringen af moduler er identificeret som en udfordring, da der ikke er etableret en egentlig teamstruktur på udbuddet. Dette er videreført som indsatsområde i udbuddets handlingsplan for 2017/18. Her er det prioriteret, at den løbende faglige kvalitetssikring af fagmodulerne på akademiuddannelsen fremover skal ske i teams (audit trail 3, s. 9 og 71).

Det gælder også udbuddet af uddannelsen i softwareudvikling, hvor etablering af en teamstruktur på udbuddet er en ny organisering og fastlagt som et indsatsområde i udbuddets udviklingsplan for 2017/18 (audit trail 2, s. 473).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der i uddannelsesrapporterne ikke findes en selvstændig behandling af selvstyrende underviser teams. Områdeledelsen afrap-

porterer om kvalitetssikringsarbejdet varetaget af teams i relation til andre kvalitetsområder, fx undervisningsevaluering og studentertilfredshed. Det ses fx i uddannelsesrapporten for miljøteknologuddannelsen (2016), hvor der reflekteres over ledelse og organisering af kvalitetsopgaverne (supplerende dokumentation, s. 87).

På store udbud ses et større behov for koordinering end på små udbud. Der er på store udbud etableret mødefora, hvor teamkoordinatorer og programledere følger op på kvalitetssikringsarbejdet.

Akkrediteringspanelet har især interesseret sig for informationsflowet på udbuddet af markedsføringsøkonomuddannelsen ved Søerne, som er et stort udbud med seks underviser teams. I uddannelsesrapporten for 2016 afrapporterer områdeledelsen, at udbuddet har problemer med højt frafald, lave tilfredshedsmålninger og studerende, som har klaget over undervisere (audit trail 2, s. 480). Områdeledelsen har iværksat en række tiltag for at reducere frafaldet og har blandt andet bedt om fremover at modtage frafaldstal opgjort per team (audit trail 2, s. 494). Panelet ser dette tiltag som udtryk for, at ledelsen har behov for at forbedre overblikket på teamniveau, da der kan være kvalitetsproblemer i enkelte teams, som kræver ledelsens opfølgning. Af hørings svaret fremgår, at Kvalitet støtter op om denne indsats, og at rapporter for frafald opgjort pr. hold/team nu er indført som en standardrapport for alle udbud (hørings svar, s.13).

Det ses af audit trail-materialet, at udbuddets programledere løbende har understøttet selvstyrende underviser teams. Programledere har fx faciliteret videndeling på tværs af teams på teamkoordinatormøder. I forbindelse med opsamling på undervisningsevalueringer sammenstiller programlederne Ennova-resultater, undervisnings-evaluering samt karakterniveau ved eksamen per team per hold for at få et overblik over de enkelte teams (audit trail 2, s. 486).

Det fremgår imidlertid ikke af audit trail-materialet, hvordan denne information videreformidles til områdechefen og direktionen, i og med at uddannelsesrapporten samler op på et aggregeret niveau for alle seks underviser teams.

I udbuddets udviklingsplan for 2017/18 reflekterer ledelsen over årsagerne bag udbuddets resultater og kvalitetsmålinger. Ledelsen fremhæver, at der har været mange forandringer i undervisernes kvalitetssikringsarbejde. Der er desuden tale om et stort udbud med mange teams, og hvor ”nøgletallene har vist sig at spænde bredt” (audit trail 2, s. 495).

Under det andet besøg fik akkrediteringspanelet oplysninger om, at Cphbusiness planlagde en samlet evaluering af de selvstyrende underviser teams på tværs af udbud. I høringssvaret redegør Cphbusiness for, at evalueringen blev gennemført i 2017. Når det gælder selvstyrende underviser teams, viste evalueringens resultater, at underviserne vurderede samarbejdet i teams på forskellige måder, både på tværs af udbud og inden for samme udbud. Resultaterne viste også, at der er en sammenhæng mellem hvor godt teamet fungerer, og hvordan de studerende oplever kvaliteten af undervisningen. Cphbusiness har fulgt op på resultaterne med bl.a. at indføre redskaber som TUS (teamudviklingssamtaler) og TUF (teamudviklingsfacilitatorer). Disse redskaber understøtter, at der løbende er fokus på at følge op på evt. problemer (høringssvar, s.14).

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet vurderer, at kvalitetssikringsarbejdet er forankret på alle ledelsesniveauer. Der er desuden en klar ansvars- og rollefordeling mellem de forskellige ledelsesniveauer (bestyrelse, direktion, programområder og selvstyrende underviser teams). Der er sammenhæng mellem kvalitetssikringsarbejdet på lokalt niveau, som varetages af selvstyrende underviser teams, programområdeniveau og centralt niveau. Denne sammenhæng understøttes af Cphbusiness' tværgående

mødefora, hvor uddannelserne drøftes på tværs af ledelseslag og områder.

Akkrediteringspanelet vurderer, at kvalitetsorganisationen overordnet set er vel-fungerende i praksis, men at der er identificeret udfordringer med hensyn til de selvstyrende underviser teams. På enkelte udbud er de selvstyrende underviser teams ikke veletablerede, hvormed kvalitetsopgaverne ikke kan gennemføres, som retningslinjerne foreskriver. Det gælder særligt EVU-området.

På store udbud med flere selvstyrende teams finder akkrediteringspanelet, at det kan være en udfordring for ledelsen at skabe overblik over kvalitetssikringsarbejdet. Cphbusiness er opmærksom på problemstillingen, og det fremgår af høringssvaret, at alle udbud fremadrettet skal udarbejde rapporter for frafald opgjort pr. team/hold. Panelet kan imidlertid ikke vurdere, hvordan tiltaget vil fungere i praksis og hvorvidt tiltaget er tilstrækkeligt og hensigtsmæssigt.

### Løbende udvikling af kvalitetssikringssystemet

Cphbusiness har et koncept for interne auditeringer, der skal sikre en løbende udvikling af kvalitetssikringssystemet.

I *Retningslinjer for interne auditeringer på Cphbusiness* er procedurer og krav til interne auditeringer beskrevet. Heraf fremgår det, at auditeringer bruges til ”at vurdere implementeringen og egnetheden af Cphbusiness' interne kvalitetssikringsmekanismer og -procedurer” (selvevalueringsrapporten, s. 377). Det fremgår endvidere, at interne auditeringer også fokuserer på udviklingspotentialer for derved at sikre, at kvalitetssikringssystemet løbende kan forbedres. Konceptet har været en fast del af Cphbusiness' årshjul fra januar 2017 (selvevalueringsrapporten, s. 379).

Auditeringen følger fire faser:

- 1) Auditeringer udvælges og varsles





- 2) Auditeringer forberedes
- 3) Auditering gennemføres
- 4) Auditeringer afrapporteres og følges op. (selvevalueringsrapporten, s. 377).

Auditeringen har til hensigt at sikre, at kvalitetssikringsarbejdet sker løbende og systematisk. Auditeringerne planlægges for ét år ad gangen som en del af opfølgningen på kvalitetsrapporten. I områdeforum/lederforum drøfter Kvalitet, hvilke temaer der skal tages op, og der udarbejdes en indstilling til direktionen. På baggrund af denne indstilling beslutter direktionen, hvilke auditeringer der gennemføres. Der udvælges op til tre auditeringer årligt, og der udvælges hvert andet år minimum én auditering inden for uddannelsernes vidgrundlag (selvevalueringsrapporten, s. 377-378). Direktionen udvælger i samarbejde med Kvalitet, hvilke uddannelser og tværgående enheder der skal indgå i auditeringen. Der nedsættes et panel for hver auditering bestående af to-fire interne eller eksterne medlemmer. På baggrund af akkrediteringspanelets vurderinger udfærdiger Kvalitet en kortfattet rapport (selvevalueringsrapporten, s. 378).

På baggrund af rapporten udfærdiges en opfølgingsplan, som skal forholde sig til rapportens vurderinger og skal kvalificeres og godkendes af direktionen.

### **Kvalitetskultur**

Cphbusiness' kvalitetssikringssystem er karakteriseret ved at lægge vægt på decentralt ansvar, hvor det tilstræbes at give programområder, udbud og selvstyrende underviserteams frihed inden for vide rammer. Akkrediteringspanelet ser dette som en måde at søge at sikre lokalt ejerskab.

På nogle områder, i forbindelse med fx Vidensløjfen, har akkrediteringspanelet noteret sig, at underviserteams og områder endnu ikke har taget procedurer om videlog og videndag til sig. Se yderligere under kriterium III.

Samtidig noterer akkrediteringspanelet sig, at der er ejerskab til et tiltag som uddannelsesrapporten blandt programledere og områdechefer. Programlederne oplever, at de har fået et værktøj, som kan anvendes til at arbejde mere struktureret med kvalitetsproblemstillinger.

Kvalitet fortæller, at implementeringen af uddannelsesrapporterne har været med til at fremme et mere systematisk arbejde med kvalitetssikring på udbuddene. Der var indledningsvis modstand, men Kvalitet oplever, at arbejdet har båret frugt, og at programledere og andre på uddannelserne nu virker mere åbne.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at uddannelsesrapporten og statusrapporten i praksis i de tilfælde, som panelet har set, involverer underviserteams. Dermed er der eksempler på, at der finder dialoger sted om centrale dele af kvalitetsarbejdet mellem fx områdechefer, programledere og teams.

Akkrediteringspanelet noterer sig derudover, at Cphbusiness har oparbejdet en kvalitetskultur, hvor studerende involveres løbende. Studerende involveres ved at levere input i form af undervisningsevalueringer, studentertilfredshedsundersøgelser mv. og skal også inddrages i efterfølgende processer, hvor resultater diskuteres og kvalificeres med de studerende. Panelet har derudover noteret sig, at de studerende under andet besøg gav udtryk for, at de følte sig inkluderet i kvalitetssikringsarbejdet.

### **Samlet vurdering af kriterium I og II**

Akkrediteringspanelet vurderer, at der på Cphbusiness er en formelt vedtaget kvalitetssikringspolitik, der fastlægger mål for institutionens samlede kvalitetssikring og -udvikling, og som omfatter alle erhvervsakademiets uddannelsesudbud. Retningslinjer skal understøtte målenes opnåelse.

Kvalitetsarbejdet er forankret i den eksisterende organisation og involverer alle ledelseslag. Der er en tydelig ansvarsfordeling på ledelsesniveau mellem programledere, områdechefer og direktion. Akkrediteringspanelet bemærker samtidig, at der også er eksempler på, at ansvarsfordelingen i praksis har fremstået uklar i forbindelse med håndteringen af praktik. Dette adresseres under kriterium IV.

Cphbusiness indsamler og anvender nøgletal om gennemførelse, optag, frafald, dimittender, karakterer mv. i uddannelsesrapporter og den samlede kvalitetsrapport. I praksis fungerer disse procedurer med hensyn til at *identificere* kvalitetsspørgsmål på baggrund af nøgletal og grænseværdier. Akkrediteringspanelet finder desuden, at processen med uddannelsesrapporten og statusrapporten medfører dialoger på tværs af organisationen, der også omfatter underviserteams.

Der er imidlertid også eksempler på, at praksis for *håndtering* af kvalitetsproblemer gennem uddannelsesrapporter endnu ikke er velfungerende inden for alle områder, fordi grundlaget for håndtering ikke er tilstrækkeligt undersøgt via en årsagsanalyse. Der er uddannelsesrapporter, hvor årsager og refleksioner antager form af beskrivelser af de enkelte nøgletal, og hvor årsagsanalyse derfor kan være fraværende.

Cphbusiness fremhæver, at uddannelsesrapporterne skal ses som et oplæg til dialogmødet, og at uddannelsesrapporten på dialogmødet bruges som en kritisk indgang til dialog om kvaliteten på udbuddet.

Panelet noterer, at det er vigtigt at være opmærksom på, om årsagsanalyser af kvalitetsproblemer er tilstrækkeligt grundige, når refleksioner og årsagsanalyser finder sted på dialogmødet.

Panelet anerkender samtidig, at der under dialogmødet finder refleksioner sted, og at der træffes beslutninger om handlinger,

som fremgår af udviklingsplanen. Panelet har dog set eksempler på udbud, hvor frafaldet har været højt i flere år, og hvor en mere solid frafaldsanalyse i uddannelsesrapporten kunne have været forventet blandt andet for at sikre, at handlingerne adresserer de bagvedliggende årsager.

Udviklingsplanerne for de enkelte udbud er ledelsens opfølgning på identificerede problemer og danner grundlag for løbende opfølgning på kvalitetsarbejdet med uddannelsesdirektøren. Akkrediteringspanelet har set eksempler på udviklingsplaner, der fremstår meget overordnede.

Generelt finder panelet, at der under processerne med hensyn til dialogmødet og rektors godkendelse sker en præcisering af udviklingsplaner og tiltag.

Handleplaner skal beskrive indsatser på et mere konkret niveau som en del af halvårsstatussen, der omfatter et udvalg af nøgletal, nemlig frafald, gennemførelse og ledighed. Andre kvalitetsområder som andelen af studerende, der mangler praktikplads, vurdering af praktikantens kompetencer i virksomhedernes praktikevaluering, studiegående mv. er derimod ikke omfattet af procedurer om handleplaner, ligesom akkrediteringspanelet bemærker, at handleplaner på uddannelses-/udbudsniveau ikke er beskrevet i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport*. Dermed sikrer procedurerne ikke, at handleplanerne i alle dele af uddannelsernes kvalitetsarbejde er tilstrækkeligt konkrete.

Akkrediteringspanelet hæfter sig ved, at Cphbusiness' koncept for uddannelsesrapporter er indført samtidig med fx Vidensløjfen, som er Cphbusiness' koncept for sikringen af videngrundlag. Når det gælder uddannelsesrapporter og status med hensyn til videngrundlag, vurderer panelet, at udbuddenes skriftlige status varierer med hensyn til omfang og fokus. Der er flere udbud, som ikke afrapporterer tilstrækkeligt om sikringen af videngrundlag, og hvor prioriteringer vedrørende videngrundlag



ikke er klart beskrevet i udviklingsplanerne. Panelet vurderer, at problemer med den praktiske implementering af Vidensløjffens elementer også kan have betydning for behandlingen af videnområdet i uddannelsesrapporten.

Input til tværgående funktioners handleplaner er også en del af uddannelsesrapporten. Der er både eksempler på, at det i praksis er velfungerende, og eksempler på det modsatte. Cphbusiness er imidlertid opmærksom på problemet.

Endelig vurderer akkrediteringspanelet, at der på nogle områder er mangler i informationsflowet, fx i forbindelse med videngrundlaget, men finder i øvrigt, at konceptet for direktionens kvalitetsrapport i praksis lever op til formålet om at give et samlet overblik over uddannelsernes styrker og udfordringer. Identificerede problemer på uddannelsesniveau behandles, ligesom kvalitetsrapporten indeholder en oversigt over alle Cphbusiness' udbuds nøgletal. Kvalitetsrapporten kan dermed fungere som grundlag for ledelsesinformation og orientering af bestyrelsen.

Akkrediteringspanelet vurderer, at kvalitetssikringsarbejdet er forankret på alle ledelsesniveauer, og at der her er en klar ansvars- og rollefordeling. Kvalitetssikringsarbejdet understøttes af Cphbusiness' tværgående mødefora, hvor uddannelserne drøftes på tværs af ledelseslag og områder.

Akkrediteringspanelet vurderer, at kvalitetsorganisationen overordnet set er velfungerende i praksis, men at selvstyrende underviser teams på enkelte udbud ikke veletablerede. Her kan kvalitetsopgaverne ikke gennemføres, som retningslinjerne foreskriver. Det gælder særligt EVU-området.

På store udbud med flere selvstyrende teams finder akkrediteringspanelet, at det kan være en udfordring for ledelsen at skabe overblik over kvalitetssikringsarbejdet i situationer, hvor teams ikke fungerer efter

hensigten. Cphbusiness er opmærksom på dette, og har i høringssvaret angivet, at alle udbud fremadrettet skal udarbejde rapporter for frafald opgjort pr. team/hold. Panelet kan imidlertid ikke vurdere, om de aktuelle indsatser, der er indført, vil være hensigtsmæssige og i praksis vil vise sig at være tilstrækkelige i forhold til at imødegå disse udfordringer.

Samlet vurderer akkrediteringspanelet, at Cphbusiness har etableret et kvalitetssikringssystem med en tydelig ledelsesforankring og en klar ansvarsfordeling på ledelsesniveau. Systemet er baseret på beskrevne politikker og retningslinjer. Kriterium I vurderes dermed tilfredsstillende opfyldt.

Samlet vurderer akkrediteringspanelet videre, at uddannelsesrapporterne, udviklingsplanen og handleplanerne på enkelte områder ikke er tilstrækkeligt velfungerende inden for alle kvalitetsområder. Desuden har akkrediteringspanelet set problemer vedrørende selvstyrende teams i praksis. Kriterium II vurderes dermed delvist tilfredsstillende opfyldt.

## Kriterium III: Uddannelsernes videngrundlag

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriteriet er delvist tilfredsstillende opfyldt.

Dette kapitel behandler Cphbusiness' praksis med at sikre, at uddannelserne er baseret på det rette videngrundlag. Akkrediteringspanelet har i forbindelse med vurderingen af kriteriet haft fokus på følgende områder:

- Kvalitetssikringen af videngrundlaget på de enkelte uddannelsesudbud
- De studerendes kontakt til videngrundlaget.

### Kvalitetssikring af videngrundlaget på de enkelte uddannelsesudbud

I politik for videngrundlag, som udgør en af Cphbusiness' syv kvalitetspolitikker, er der formuleret overordnede målsætninger for kvalitetssikringen af videngrundlag:

"Den enkelte uddannelse på Cphbusiness [skal] til enhver tid (...)

- Have et videngrundlag, der understøtter uddannelsernes videnområder
  - Være tilrettelagt af et underviserteam, der deltager i eller har aktiv kontakt med relevante forsknings- og udviklingsmiljøer eller beskæftigelsesområder
  - Sikre, at de studerende har kontakt til det relevante videngrundlag, fx gennem inddragelse af aktiviteter relateret hertil"
- (Selvevalueringsrapporten, s. 107).

Kvalitetssikringen af videngrundlaget på de enkelte uddannelsesudbud skal ske gennem en analyse- og prioriteringsproces kaldet Vidensløjfen. Formålet med Vidensløjfen er at skabe overblik over forholdet mellem udbuddets eksisterende viden grundlag på den ene side og behovet for ny viden på den anden side.

Vidensløjfen skal dels resultere i en prioritering af videnbehovet på det enkelte uddannelsesudbud og dels give anledning til vidensomsætning.

Cphbusiness' procedurer og processer for Vidensløjfen aktiviteter beskrives i flere dokumenter – herunder *Retningslinjer for kvalitetssikring af videngrundlag*, *Årshjul for Vidensløjfen* og *Beskrivelse af opgaver i Vidensløjfen* (selvevalueringsrapporten, s. 397).

Til hvert udbud er der tilknyttet en videnkoordinator (adjunkt eller lektor), som har ansvar for at koordinere og tilpasse Vidensløjfen processer til lokal praksis på programområdet (selvevalueringsrapporten, s. 42).

Hvert udbud skal afholde to årlige videndage med sigte på transformation af viden (jf. figur 7). På disse videndage skal det faglige udbytte af videnaktiviteterne deles og vurderes af uddannelsens undervisere og ledelse. De faglige konklusioner fra videndagene skal anvendes i en indstilling til områdechefen. På den baggrund skal områdechefen prioritere næste års videnaktiviteter i en handlingsplan (selvevalueringsrapporten, s. 404).

### Referencedokument

Vidensløjfen tager afsæt i et referencedokument, som udarbejdes af programlederen og videnkoordinatoren. I referencedokumentet skal uddannelsens videnområder beskrives i sammenhæng med behovene for ny viden (selvevalueringsrapporten, s. 407). Det fremgår af dokumentet *Opgaver i Vidensløjfen*, at videnområderne, som opstilles i uddannelsens referencedokument, skal danne afsættet for det videre arbejde med Vidensløjfen processer i forbindelse med kompetenceoverblik, videndag, indstilling til områdechef mv. (se faktaboks 2).

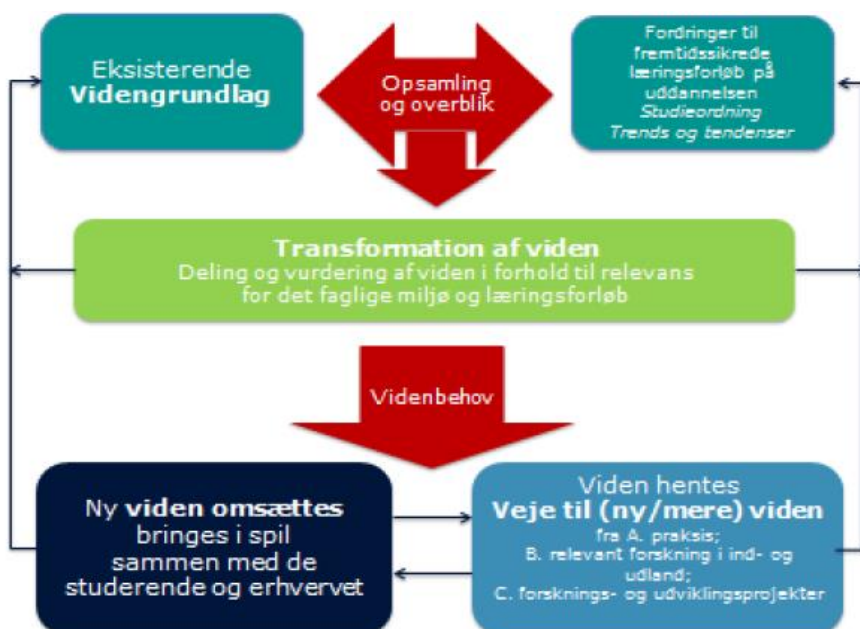


Akkrediteringspanelet har undersøgt udbuddenes brug af referencedokumentet i praksis. Panelet har særligt interesseret sig for, på hvilket grundlag referencedokumentet udarbejdes, når flere udbud udarbejder referencedokumentet sammen, og dermed, hvordan der sikres et tilstrækkeligt fokus på det enkelte udbuds videngrundlag.

De to udbud af serviceøkonomuddannelsen i Lyngby og på Nørrebro anvender samme referencedokument, da der er tale om dobbeltudbud. Referencedokumentet for de to udbud af serviceøkonomuddannelsen gælder også for udbuddet af professionsbacheloruddannelsen i International Hospitality Management. Dette er en fagligt beslægtet uddannelse, som udbydes på Nørrebro. Af den årsag indeholder referencedokumentet også korte beskrivelser af videnområder, som kun er relevante for professionsbacheloruddannelsen (audit trail 3, s. 17).

På de to udbud af serviceøkonomuddannelsen ses det imidlertid, at videnområderne fra referencedokumentet anvendes forskelligt i det efterfølgende arbejde med Vidensløjfen. På udbuddet på Nørrebro tages der udgangspunkt i de otte videnområder, som defineres i uddannelsens referencedokument i forbindelse med udarbejdelse af kompetenceoverblik, drøftelserne på videndagen og i indstillingen til områdechefen (audit trail 3, s. 22-41). På udbuddet i Lyngby er videnområderne, der fremgår af uddannelsens referencedokument, ikke anvendt i det videre arbejde med Vidensløjfen. Derimod er undervisernes kompetenceoverblik udarbejdet med afsæt i de fem obligatoriske uddannelseselementer, der fremgår af uddannelsens studieordning (audit trail 3, s. 43). Videndagen er afholdt sammen med de fire øvrige uddannelser, der er placeret under programområdet Innovation og Entreprenørskab. De videnområder, der behandles på videndagen og i indstillingen til områdechefen, tager derfor

Figur 7: Illustration af Vidensløjfen



(selvevalueringsrapporten, s. 42).

udgangspunkt i en række videnområder, der går på tværs af uddannelserne under programområdet.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at de to udbud deler samme referencedokument, hvor udbuddene har beskrevet de videnområder, som vurderes centrale for udbuddenes faglige sigte. Referencedokumentet dækker også over udbuddet af uddannelsen i International Hospitality Management. Panelet bemærker samtidig, at de to udbud af serviceøkonomuddannelsen har arbejdet

med forskellige videnområder igennem vidensløjfeprocesserne.

Cphbusiness oplyser, at der fremover vil være en tættere dialog mellem videnkoordinatorer på de to udbud af serviceøkonomuddannelsen. Undervisere fra udbuddet i Lyngby vil fra efteråret 2017 blive inddraget i videndagen på Nørrebro (audit trail 3, s. 10).

Udbuddet af akademiuddannelsen i informationsteknologi er en EVU-uddannelse.

## **Faktaboks 2: Oversigt over styringsdokumenter i Vidensløjfen**

### **Oversigt over styringsdokumenter i Vidensløjfen**

#### **Referencedokument**

En karakteristik af uddannelsens videnområder, som udarbejdes af programlederen og videnkoordinatoren. Videnområderne skal udgøre de bærende elementer i uddannelsen og defineres af Cphbusiness som en kombination af uddannelsens erhvervs sigte og overordnede fagområder. For hvert af uddannelsens videnområder skal beskrives 1) fagligt indhold, 2) generelle udviklingstendenser og 3) prioriterede veje til viden.

#### **Kompetenceoverblik**

Skema over undervisernes kompetencer og uddannelsens videnområder. Udbuddets videnkoordinator skal registrere underviserne inden for tre kategorier: formel kompetence (F), praktisk erfaring (P), aktuel relation til erhvervet og/eller forskningsaktiviteter (AR). Skemaet skal opdateres løbende og minimum i forbindelse med planlægning af det enkelte semester.

#### **Videnlog**

Selvstyrende teams skal løbende indhente ny viden, som skal registreres i et skema (videnlog). Viden skal indeles efter videnkanaler, fx viden fra praktik, viden fra forskning, viden fra Cphbusiness' egne forsknings- og udviklingsaktiviteter, viden fra udviklingsarbejde i erhvervet m.m. Viden fra videnloggen skal drøftes og vurderes af undervisere og ledelse på videndage.

#### **Indstilling til områdechef**

Videnkoordinatoren og programlederen skal samle op på drøftelser på videndage og skrive en indstilling til områdechefen. Indstillingen skal bruges af områdechefen til udarbejdelse af handlingsplan for videngrundlag, hvor det kommende års videnaktiviteter prioriteres.

#### **Handlingsplan**

Handlingsplan for videngrundlag skal som hovedregel udarbejdes for ét år ad gangen – med mulighed for justeringer halvårligt. Handlingsplanen skal fra foråret 2017 bestå af et skema, som beskriver kommende års aktiviteter, og hvilke aktører (undervisere, studerende, ledelse) der skal involveres i aktiviteterne.

(Udarbejdet af AI på baggrund af selvevalueringsrapporten, s. 41-45, 393-413).





Der er ikke udarbejdet et separat referencedokument for dette udbud. Det fremgår af audit trail-materialet, at udbuddets videnområder – med enkelte undtagelser – er identiske med videnområderne på fuldtidsuddannelsen til datamatiker. Udbuddets ledelse har derfor besluttet, at referencedokumentet for datamatikeruddannelsen også er gældende for akademiuddannelsen i informationsteknologi (audit trail 3, s. 69 og 72).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at referencedokumenter i praksis kan omfatte flere fagligt beslægtede uddannelser og udbud. Panelet bemærker i forlængelse af ovenstående eksempler, at der i procedurerne for Vidensløjfen ikke stilles tydelige krav til faglige begrundelser for eksempelvis at behandle henholdsvis en top-up og grunduddannelse under samme referencedokument. Der udarbejdes i praksis ikke nødvendigvis et separat referencedokument for en EVU-uddannelse, hvis videnområderne er sammenfaldende med en fuldtidsuddannelse.

### Kompetenceoverblik

Der skal for hvert udbud udarbejdes et skema, som giver områdechefen et overblik over undervisernes kompetencer – et såkaldt 'kompetenceoverblik'. Skemaet skal udarbejdes af programlederen og videnkoordinatoren og skal opdateres løbende – minimum i forbindelse med planlægning af et semester.

Undervisernes kompetencer skal registreres for hvert af uddannelsens videnområder, som er anført i uddannelsens referencedokument. Der skal anvendes tre kategorier:

- Formel kompetence (F)
  - Praktisk erfaring (P)
  - Aktuelle relationer (AR).
- (selvevalueringsrapporten, s. 409).

I følgende afsnit gennemgås udbuddenes brug af kompetenceoverblikket i praksis. Akkrediteringspanelet har været særligt

interessert i, om kompetenceoverblikket i praksis identificerer udfordringer på udbuddene.

Udbuddet af serviceøkonomuddannelsen på Nørrebro har anvendt Cphbusiness' skabelon for kompetenceoverblik. Det ses, at kompetenceoverblikket også gør sig gældende for undervisere på uddannelsen i International Hospitality Management (audit trail 3, s. 22).

Udbuddet af serviceøkonomuddannelsen i Lyngby anvender Cphbusiness' skabelon for kompetenceoverblik, men som nævnt tages der udgangspunkt i andre videnområder end på udbuddet af serviceøkonomuddannelsen på Nørrebro. Kompetenceoverblikket er godkendt af områdechefen med pædagogisk ansvar (audit trail 3, s. 43).

Når en uddannelse udbydes mere end ét sted, er der tale om et dobbeltudbud, hvilket gælder udbuddene af serviceøkonomuddannelsen på Nørrebro og i Lyngby. I dette tilfælde er ansvaret for den faglige leverance forankret hos den fagligt ansvarlige områdechef på Nørrebro, som også har ansvar for den pædagogiske leverance på udbuddet på Nørrebro. Den pædagogiske leverance på udbuddet i Lyngby er forankret hos områdechefen i Lyngby (audit trail 3, s. 431).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at områdechefens pædagogiske ansvar også omfatter ansvar for den løbende sikring af videngrundlaget. Der skal årligt afholdes to koordinerende møder mellem områdechefer med henholdsvis fagligt og pædagogisk ansvar, hvor videngrundlaget er på dagsordenen (audit trail 3, s. 432). Panelet hæfter sig ved dette krav, da en løbende videndeling er nødvendig i forbindelse med kvalitetssikringen af dobbeltudbud. Dette skal ses i lyset af, at områdechefen med pædagogisk ansvar ikke deltager i uddannelsens nationale netværksmøder, uddannelsesudvalg m.m.



Når det gælder udbuddet af akademiuddannelsen i informationsteknologi (EVU), er der ikke udarbejdet et kompetenceoverblik. Undervisningen varetages af det samme lærerkorps som på datamatikeruddannelsen (audit trail 3, s. 70).

På udbuddet af finansøkonomuddannelsen afrapporterer videnkoordinatoren, at kompetenceoverblikket ikke giver et retvisende billede af underviserkorpsets reelle og relevante kompetencer. Stort set alle undervisere lever op til de fastlagte kategorier i kompetenceoverblikket, da de har formel kompetence i kraft af deres uddannelsesniveau og har tætte relationer til den finansielle sektor (audit trail 3, s. 60-61). På udbuddets videndag blev der imidlertid identificeret et behov for juridisk kompetence inden for persondataloven, hvilket blev videreført som indsatsområde i udbuddets handlingsplan. Denne mangel på fagspecifikke kompetencer var det ikke muligt for videnkoordinatoren at indfange ved hjælp af kompetenceoverblikkets generelle kategorier.

Cphbusiness er opmærksom på, at kompetenceoverblikket ikke har bidraget til at identificere behovene for kompetencer på alle udbud. Skabelonen for kompetenceoverblik vil løbende blive evalueret og justeret (audit trail 3, s. 13).

### Videnlog

Der skal på hvert udbud registreres ny viden i et skema – en såkaldt 'videnlog'. Formålet med videnloggen er at sikre, at underviserne løbende holder sig fagligt opdaterede med hensyn til ny viden. Det gælder ny viden om centrale tendenser inden for erhvervet, som uddannelsen retter sig imod, forsknings- og udviklingsarbejde (FoU) inden for beskæftigelsesområderne m.m.

Retningslinjerne for videnlog er beskrevet i dokumentet *Beskrivelse af opgaver i Vidensløjfen* (selvevalueringsrapporten, s. 399). Videnkoordinatoren har ansvar for, at det enkelte selvstyrende team har etableret

en videnlog, hvor uddannelsens videnområder er oplyst. Underviserne har ansvar for løbende at dokumentere ny viden fra praksis, forskning og Cphbusiness' FoU-aktiviteter. Viden skal som minimum registreres semestervis og forud for videndagen (selvevalueringsrapporten, s. 403).

Akkrediteringspanelet har været særligt interesseret i, om videnloggen bruges i praksis, og om der er ejerskab til redskabet blandt underviserne i de selvstyrende teams.

Under akkrediteringspanelets andet besøg fortalte videnkoordinatorer, at selvstyrende teams kan tilpasse den centrale skabelon for videnloggen efter lokale forhold. Både videnkoordinatorer, programledere og undervisere fortalte, at der inden for samme uddannelse kan være stor forskel på, hvor meget de enkelte underviser teams anvender videnlogs.

Akkrediteringspanelet har i audit trail-materialet fået bekræftet indtrykket af en varierende praksis med hensyn til brugen af videnlog. På udbuddet af serviceøkonomuddannelsen på Nørrebro har selvstyrende teams registreret viden efter Cphbusiness' retningslinjer, men der er videnlogs, som kun er blevet anvendt meget begrænset af underviserne. Der er fx ikke registreret ny viden under alle videnområder, og et team har i løbet af et semester kun foretaget en enkelt registrering (audit trail 3, s. 261-271).

På akademiuddannelsen i informationsteknologi er videnloggen erstattet af en dagsorden, hvor underviserne har registreret input (audit trail 3, s. 293). Gennem interviews under andet besøg fik akkrediteringspanelet oplysninger om, at underviserne ikke oplevede videnloggen som et brugbart værktøj til en løbende registrering i dagligdagen, fordi uddannelsen rettede sig mod et erhverv i hastig udvikling. Registrering af ny viden i videnloggen blev oplevet som unødigt tidskrævende i teamet.



Af audit trail-materialet kan akkrediteringspanelet se, at videnkoordinatorer har samlet op på brugen af videnlog på tværs af udbud, og at der er afholdt koordinationsmøder om implementering af Vidensløjfen. I en opsamling fra videnkoordinatorernes netværk, er der et eksempel på, at der inden for programområdet IT og Multimedie opleves en modstand mod videnloggen fra selvstyrende teams (audit trail 3, s. 217).

I hørings svaret skriver Cphbusiness, at man har igangsat en samlet evaluering af Vidensløjfen, og at de foreløbige resultater viser, at der er et forbedringspotentiale vedrørende implementeringen af Vidensløjfen herunder efterlevelsen af procedurerne. Det er dog Cphbusiness' samlede vurdering, at institutionen er kommet i mål med at implementere Vidensløjfen (hørings svaret, s. 15).

### Videndag

Det enkelte udbud skal hvert år afholde to videndage. Formålet med videndagen er at dele og vurdere ny viden blandt undervisere og ledelse. Videnlogs skal anvendes til at sætte dagsorden på videndagen. Efter videndagen skal der udarbejdes en indstilling til områdechefen, som skal bruges til at prioritere udbuddets videnaktiviteter i en handlingsplan (audit trail 3, s. 404).

Videnkoordinatoren har ansvaret for at forberede og planlægge videndagen. Indstillingen til områdechefen udarbejdes efter videndagen i et samarbejde mellem videnkoordinatoren og programlederen (selvevalueringsrapporten, s. 412).

I det følgende gennemgås udbuddenes praksis. Akkrediteringspanelet har haft fokus på organiseringen af videndagene, og desuden har panelet haft fokus på, om indstillingerne er konkrete og fokuserede på det enkelte udbuds videnbehov.

Udbuddet af akademiuddannelsen i informationsteknologi har deltaget i fælles videndag for programområdet IT og Multimedie. Videndagen omfattede også fuld-

tidsuddannelserne til datamatiker og i softwareudvikling. Der blev på videndagen ikke skelnet mellem nye tendenser, der hører til på akademiuddannelsen i informationsteknologi, datamatikeruddannelsen og/eller uddannelsen i softwareudvikling. Underviserne udarbejdede en liste over prioriterede emner som følge af videndagen (audit trail 3, s. 74).

Efter videndagen har videnkoordinatoren og programlederen udarbejdet en indstilling til områdechefen angående videngrundlaget på akademiuddannelsen i informationsteknologi. Indstillingen består af to punkter, som er fokuseret på processer og ikke det konkrete videnbehov på uddannelsen. Der er fokus på at etablere et selvstyrende team på udbuddet samt at afdække mulighederne for at oprette et tværinstitutionelt fagforum med de øvrige udbydere af uddannelsen (audit trail 3, s. 70-71).

Udbuddet af serviceøkonomuddannelsen i Lyngby har deltaget i en fælles videndag for programområdet Innovation og Entreprenørskab. Videndagen involverede fem uddannelser, hvor underviserne blev ind delt i tværfaglige videngrupper. Dette omfatter uddannelserne til markedsføringsøkonom, serviceøkonom og Financial Controller samt uddannelserne i innovation og entreprenørskab og sportsmanagement (audit trail 3, s. 319).

Som følge af videndagen blev der udarbejdet en indstilling til områdechefer, som er gældende for samtlige fem uddannelser. Denne indstilling er struktureret efter tværfaglige videnområder, fx kultur, organisation og ledelse. Indstillingen indeholder konklusioner, der adresserer det konkrete videnbehov, og konklusioner, der i højere grad omhandler processer. Konklusioner vedrørende konkrete videnbehov omhandler fx virksomhedsbesøg, der skal styrke viden om controlling og revision, mens konklusioner vedrørende processer fx handler om at dele viden på tværs af uddannelser og skabe overblik over underviserens kompetencer samt evaluere viden-

dagens opdeling i videnområder (audit trail, s. 49-53).

Udbuddet af finansøkonomuddannelsen har afholdt videndag sammen med professionsbacheloruddannelsen i finans. Der var på videndagen oplæg om igangværende FoU-projekter inden for finansområdet samt videndeling på tværs af teams (audit trail 3, s. 325). Efter videndagen er der ikke udarbejdet en selvstændig indstilling om udbuddet til områdechefen, som i stedet har modtaget referatet fra videndagen (audit trail 3, s. 65).

Panelet bemærker på baggrund af ovenstående eksempler, at flere uddannelser ofte behandles under samme videndag ligesom at indstillingen til områdechefen på baggrund af videndagen, kan omfatte flere uddannelser og uddannelsesstyper. I forlængelse heraf finder panelet, at der i procedurerne for Vidensløjfen ikke stilles tydelige krav til faglige begrundelser for at behandle flere uddannelser på samme viden-

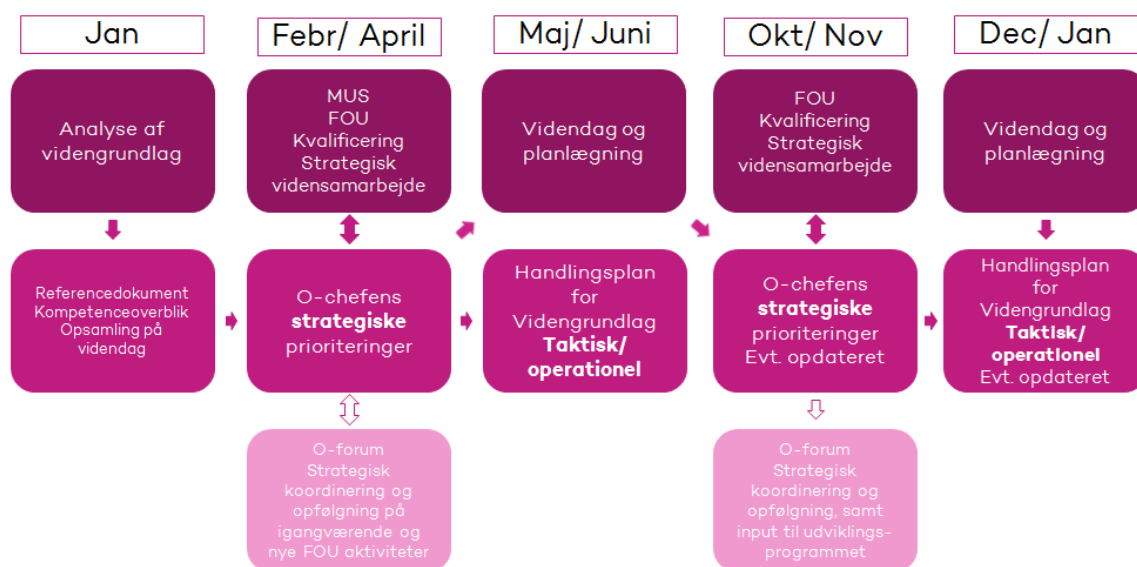
dag eller i samme indstilling til områdechefen.

Under det andet besøg var akkrediteringspanelet i dialog med videnkoordinatorer og undervisere. Videnkoordinatorerne fortalte, at de oplevede videndagene som et godt tiltag, men at der var forskel på, hvordan udbuddene brugte videnloggen til at fastlægge en dagsorden.

### Handlingsplaner

Områdechefen skal årligt udarbejde en handlingsplan for det enkelte udbud. Formålet er at prioritere det kommende års videnaktiviteter. Fra foråret 2017 skal områdecheferne anvende Cphbusiness' skabelon for handlingsplaner. I handlingsplanen skal der alene tages beslutninger om videnaktiviteter, der igangsættes eller fortsættes i kommende år. Oplysningerne skal afrapporteres på følgende måde i handlingsplanerne:

Figur 8: Overblik over den årlige proces for handlingsplaner for videngrundlag



(selvevalueringsrapporten, s. 45).



- Beskrivelse af konkrete aktiviteter, som igangsættes
- Beskrivelse af, hvad aktiviteterne skal bidrage med
- Angivelse af, hvilke videnområder aktiviteterne bidrager til
- Beskrivelse af, hvem der skal involveres i aktiviteterne.

(selvevalueringsrapporten, s. 223).

Det fremgår ikke af retningslinjer og beskrivelser af opgaver i Vidensløjfen, om handlingsplaner kan omfatte flere udbud og uddannelser. Akkrediteringspanelet har i audit trail-materialet set, at handlingsplaner kan gælde for flere udbud og uddannelser, hvis der er tale om et sammenfald af henholdsvis viden og beskæftigelsesområder (audit trail 3, s. 184).

I følgende afsnit gennemgås udbuddenes praksis, når det gælder årlige handlingsplaner. Akkrediteringspanelet har haft særligt fokus på om handlingsplanerne fokuserer på etablering af konkrete videnaktiviteter, som imødekommer det enkelte udbuds aktuelle videnbehov. Dvs. etablering af videnaktiviteter, der ligger ud over generelle tiltag på udbuddene, som fx gennemførelsen af praktikbesøg.

Udbuddet af serviceøkonomuddannelsen på Nørrebro har beskrevet konkrete aktiviteter som blandt andet aktiviteter inden for FoU-arbejde. Det gælder NICE-projektet, som er et FoU-projekt, der involverer alle udbuddets undervisere (audit trail 3, s. 195).

Udbuddet af finansøkonomuddannelsen (City) har ligeledes beskrevet FoU-aktiviteter. Der er fx etableret samarbejde med CBS' forskningsprogram Nordic Finance, som involverer en stor del af underviserne på udbuddet (audit trail 3, s. 239).

En del af udbuddets aktiviteter er dog beskrevet overordnet og har fokus på processer i forbindelse med kvalitetssikringsarbejdet frem for identificerede videnbehov. Det afrapporteres fx, at viden skal opsam-

les i teamets videnlog. Der angives også, at studerendes læringsforløb skal tilrettelægges som praksisorienterede og tematiserede forløb (audit trail, s. 235-236).

Handlingsplanen for udbuddet af informationsteknologi indeholder tiltag i form af planlægning af møde for underviserne. Handlingsplanen indeholder ikke konkrete videnaktiviteter eller prioriteringer. Der henvises derimod til handlingsplan for datamatikeruddannelsen (audit trail 3, s. 71). I handlingsplanen for datamatikeruddannelsen opstilles der heller ikke konkrete indsatser eller aktiviteter i relation til videnbehovet. Handlingsplanen består af tre punkter, der omhandler en opdatering af den emnemæssige oversigt over undervisningen på uddannelsen og processuelle tiltag med hensyn til kvalitetssikring og videndeling inden for videnområdet (audit trail 3, s. 75).

Akkrediteringspanelet har også interesseret sig for, hvordan der i handlingsplanerne følges op på indsatsområder fra år til år.

Når det gælder udbuddet af informationsteknologiuddannelsen, er opfølgningen på indsatsområder ikke tydelig i audit trail-materialet. I uddannelsesrapporten (2015) beskriver udbuddet videngrundlaget inden for systemadministration som tyndt og konkluderer, at der bør iværksættes en indsats (audit trail 3, s. 174). I områdechefens handlingsplan for videngrundlaget for 2016/17 er der imidlertid ingen prioriteret indsats inden for området, og i uddannelsesrapporten for 2016 beskrives problemet ikke (audit trail 3, s. 423).

I handlingsplanen for 2016 for udbuddet af serviceøkonomuddannelsen i Lyngby konkluderer ledelsen, at der er behov for videndeling med udbuddet af serviceøkonomuddannelsen på Nørrebro for at styrke videngrundlaget, men uden planer for aktiviteter (audit trail 3, s. 211). Der er i handlingsplanen 2016 oplistet en række konkrete videnaktiviteter, fx et projekt om service-design og deleøkonomi. I handlingsplanen

for 2017 er det ikke tydeligt, hvilke aktiviteter der er videreført fra handlingsplanen for 2016, eller om der er videnaktiviteter, som bør opprioriteres (audit trail 3, s. 203).

Akkrediteringspanelet konstaterer, at der på nogle af udbuddene ikke er beskrevet en tydelig sammenhæng mellem prioriterede indsatser i handlingsplanerne fra det ene år til det andet.

### Udviklingsplaner for videngrundlag

Handlingsplaner er områdeledelsens prioritering af videnaktiviteter på det enkelte udbud. Hvert år afrapporterer områdeledelsen om sikringen af videngrundlag i uddannelsesrapporten. Herefter udarbejdes en udviklingsplan, som overordnet prioriterer indsatser på udbuddet for det kommende år. Udviklingsplanen drøftes mellem områdechefen og uddannelsesdirektøren på 1:1-møder i løbet af året (jf. s. 23).

Akkrediteringspanelet har haft særlig opmærksomhed over for udbuddenes praksis, når det gælder den årlige prioritering af indsatser i udviklingsplaner. Det gælder især udbuddet af uddannelsen i softwareudvikling, hvor der er identificeret problemer med videngrundlaget. Udbuddets praksis gennemgås i det følgende.

Udbuddet blev i 2016 evalueret af et panel af eksterne eksperter, som har viden om og erfaring med fagområderne inden for softwareudvikling. I evalueringsrapporten konkluderer ekspertpanelet, at udbuddet bør arbejde mere med at indhente ny viden fra relevante forskningsfelter (audit trail 1, s. 146).

Udbuddet følger op på evalueringen med en plan for opfølgning. Der skal udvikles en strategi, der sikrer, at underviserne ikke overser relevant forskning og samtidig holder fokus på 'applied science' (audit trail, s. 185). I uddannelsesrapporten gøres der ikke status over dette arbejde, og der er ikke beskrevet indsatser eller evt. udeståender i udviklingsplanen for 2017/18 (audit trail 1, s. 286).

Kvalitet oplyser i den forbindelse, at sammenhængen mellem opfølgning på eksterne evaluering og årlig udviklingsplan fremover skal gøres tydeligere (supplerende dokumentation, s. 150).

Under det andet besøg drøftede akkrediteringspanelet prioriteringen af indsatser, der skal sikre videngrundlaget på udbuddet. Under interviewet med Viden og Kompetence blev det fremhævet, at områdechefen har ansvaret for at skabe overblikket over evt. udfordringer med videngrundlaget på de enkelte udbud.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at prioriteringer af indsatser for videngrundlag i høj grad afhænger af områdechefens overblik. Dette overblik etableres ved hjælp af Vidensløjens styringsdokumenter og supplerende uddannelsesevaluering hvert sjette år (se kriterium IV).

### Diskussion og vurdering

Vidensløjfen er en forholdsvis ny måde at organisere videnarbejdet på. Vidensløjfen blev gennemført som et pilotprojekt i 2015, hvorefter modellen blev implementeret inden for alle programområder i 2016. Da udbuddene gennemførte første analyse af videngrundlaget i 2016, var de centrale skabeloner for flere af Vidensløjens proceselementer endnu ikke udarbejdet. Derfor er de centrale skabeloner i Vidensløjfen kun gennemprøvet få gange på udbuddene.

Akkrediteringspanelet finder, at Cphbusiness har retningslinjer for alle Vidensløjens proceselementer. Panelet anerkender, at fagligt beslægtede uddannelser med fordel kan gennemføre Vidensløjens analyse af videngrundlaget i et fagligt samarbejde samt udarbejde fælles kvalitetssikringsdokumenter. Panelet har dog set eksempler fra praksis, som er mindre velfungerende, når flere uddannelser behandles sammen i vidensløjens proceselementer. Det drejer sig blandt andet om at sikre sammenhæng mellem de forskellige proceselementer i Vidensløjfen. Eksempelvis



lægger Vidensløjfen op til en sammenhængende analyse, hvor henholdsvis referencedokument, videndag og videnlog spiller sammen og referer til samme videnområder inden for en given uddannelse. Der er imidlertid ikke sikret en sammenhængende analyse af videngrundlaget, når udbud samarbejder om dele af Vidensløjfens proceselementer. Det betyder bl.a., at de videnområder, som er defineret i referencedokumentet, fordi de udgør de vigtigste faglige områder for uddannelsens (eller fagligt beslægtede uddannelsers) arbejde med videngrundlag, ikke nødvendigvis optræder i de videre processer og styringsdokumenter i Vidensløjfen. Panelet finder, at der mangler klare procedurer for styringsdokumenter, som omfatter flere uddannelser og uddannelsesudbud. Der stilles fx ikke krav om faglige begrundelser for at behandle flere udbud og uddannelser i samme referencedokument, på samme videndag eller i samme indstilling og handlingsplan. Dermed sikrer disse procedurer ikke i tilstrækkelig grad fokus på det enkelte udbuds videngrundlag.

Videnloggen er en central del af Vidensløjfen. På basis af audit trail-materialet og besøg vurderer akkrediteringspanelet imidlertid, at selvstyrende teams på udbuddene ikke i praksis lever op til kravene med hensyn til hyppighed og omfang af registreringer i videnlogs. På nogle udbud er det vanskeligt at få underviserne til at anvende videnloggen i dagligdagen, hvilket betyder, at der kun foretages ganske få registreringer af ny viden.

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness er kommet langt med at udbrede ejerskabet til videnloggen, men at der stadig er et stykke vej inden målet om at skabe ejerskab lokalt på udbuddene er nået.

På udbud, hvor videnlog ikke bruges, som procedurerne lægger op til, kan der desuden ikke skabes en solid kobling mellem opsamling af viden i videnlog og program for videndagen.

Akkrediteringspanelet vurderer, at udbudenes kvalitetssikringsarbejde inden for dette område endnu ikke er systematisk og velfungerende i praksis.

I høringssvaret har Cphbusiness påpeget, at brugen af videnlogs ikke er afgørende for, om der kan skabes en god kobling mellem den løbende opsamling af viden og drøftelserne på videndagen. Cphbusiness fremhæver, at det er centralt for implementeringen af Vidensløjfen, at udbuddene har rum til selv at vælge den form, de finder relevant til løbende at registrere viden. Flere udbud har eksperimenteret med forskellige løsninger, og i øjeblikket er Cphbusiness i en proces for at undersøge, hvordan videnloggen kan komme til at fungere endnu bedre. Panelet anerkender, at Cphbusiness arbejder på at udvikle og tilpasse videnlogs. Panelet finder dog – i forlængelse af Cphbusiness krav om, at underviserteams skal registrere ny viden i videnlogs - at videnloggen udgør et centralt proceselement i forhold til at sikre en relevant faglig proces på alle udbud, hvor underviserens løbende opsamling af relevant viden skal bidrage til den videre analyse og prioritering af udbuddets arbejde med videngrundlag gennem Vidensløjfen.

Handlingsplaner for videngrundlag skal beskrive de prioriterede aktiviteter for videnarbejdet, som skal gennemføres på udbuddet i det kommende år. Akkrediteringspanelet hæfter sig dog ved, at visse handlingsplaner er meget overordnede og fokuserede på processer og organisering af videnarbejdet. I disse tilfælde vurderer panelet, at handlingsplanerne ikke i tilstrækkelig grad adresserer og prioriterer konkrete aktiviteter i relation til udbuddets videnbehov.

Akkrediteringspanelet finder desuden, at der på nogle af udbuddene ikke er beskrevet en tydelig sammenhæng mellem prioriterede indsats i handlingsplanerne fra det ene år til det andet.



Akkrediteringspanelet bemærker, at handlingsplaner for videngrundlag ikke omfatter mål på institutionelt niveau eller områdeniveau, der anvendes i kvalitetssikringen af det enkelte udbud. Handlingsplanerne består alene af årsplaner for aktiviteter, som beskriver handlinger og aktører. Ledelsens mulighed for at vurdere, om det enkelte udbuds identificering og håndtering af videnbehov er tilstrækkelig, baserer sig dermed i høj grad på Vidensløjens analyse af videngrundlag.

Overblikket over kvaliteten af videngrundlaget på tværs af institutionens udbud og/eller programområder skabes af direktionen i forbindelse med behandlingen af uddannelsesrapporter og udviklingsplaner på 1:1-møder. Som det fremgår under kriterium II, vurderer akkrediteringspanelet dog, at der i den praktiske udmøntning af uddannelsesrapporter og udviklingsplaner ikke altid skabes en solid kobling til de vidensområder og videnbehov, som identificeres gennem Vidensløjens processer. Panelet har set flere eksempler på, at afrapporteringer om videnbehov og prioriterede indsatser er meget overordnede og har fokus på implementering og organisering af kvalitetssikringsarbejdet gennem Vidensløjens. Panelet finder således, at den praktiske udmøntning af uddannelsesrapporter og udviklingsplaner på flere udbud kan gøre det vanskeligt for direktionen i praksis at opnå det nødvendige overblik på tværs af institutionens udbud.

### Kvalitetssikring af videnprojekter (FoU)

Cphbusiness' kvalitetssikringsstrategi sætter mål om, at den enkelte uddannelse til enhver tid skal tilrettelægges af et underviserteam, der deltager i eller har aktiv kontakt til forsknings- og udviklingsmiljøer (selvevalueringsrapporten, s. 107).

Undervisernes kontakt til forsknings- og udviklingsmiljøer sikres blandt andet gennem undervisernes deltagelse i Cphbusiness' egne videnprojekter. Dette er viden-

projekter, som etableres i samarbejde med erhvervet og med andre forskningsorganisationer eller videnorganisationer.

Cphbusiness skelner mellem to typer af videnprojekter: områdespecifikke videnprojekter (FoU), som tager afsæt i programområdets vidensløjfeaktiviteter, og strategiske videnprojekter, som går på tværs af erhvervsfelter. Strategiske videnprojekter kan tage afsæt i et strategisk indsatsområde identificeret af direktionen (selvevalueringsrapporten, s. 153).

To tværgående enheder understøtter kvalitetssikringen af videnprojekter på udbuddene. Viden og Kompetence har ansvaret for at udvikle fælles rammer og understøtte områdernes organisering og arbejde med Vidensløjens. Innovation har ansvar for at udvikle og forvalte de fælles rammer, systemer og processer for videnprojekter (FoU) og understøtte områdernes arbejde hermed. Dette omfatter også ansvaret for at understøtte direktionen med relevant ledelsesinformation om strategiske videnprojekter (FOU) (selvevalueringsrapporten, s. 243).

Ansvar og opgaver for områdespecifikke FoU-projekter er beskrevet i *Retningslinjer for kvalitetssikring af videngrundlag på Cphbusiness*.

Områdechefen har ansvar for at identificere og kvalificere nye forstudier og videnprojekter (FoU) i og på tværs af programområder. Dette skal ske med afsæt i Vidensløjens konklusioner og indstillingen til områdechefen efter videndage. Områdechefen skal to gange årligt indstille nye forstudier og videnprojekter (FoU) til beslutning hos uddannelsesdirektøren. Områdeforum skal fire gange årligt koordinere og følge op på videnprojekter (FoU) (selvevalueringsrapporten, s. 396).

Akkrediteringspanelet har på basis af audit trail-materialet fået indblik i udbuddenes praksis, når det gælder sikringen af FoU-projekter gennem Vidensløjens.





På udbuddet af serviceøkonomuddannelsen (Nørrebro) drøfter og vurderer underviserne og ledelsen videnprojekter på to årlige videndage. Videnkoordinatoren og programlederen indstiller herefter til forstudie til FoU-projekt på basis af det identificerede videnbehov. Indstillingen kommer forud for områdechefens handlingsplan for videngrundlag. I handlingsplanen prioriterer områdechefen underviserens deltagelse i FoU-projekter i det kommende studieår (audit trail 3, s. 38).

Udbuddet af serviceøkonomuddannelsen indgår desuden i NICE, som er et FoU-projekt inden for programområdet Service og Oplevelse. Projektet involverer virksomheder, arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt uddannelses- og forskningsinstitutioner. Områdechefen indgår i videnprojektets styregruppe (selvevalueringsrapporten, s. 75).

Akkrediteringspanelet fik under interviewet med områdecheferne bekræftet, at områdespecifikke videnprojekter har til formål at udvikle videngrundlaget inden for et specifikt videnområde og typisk initieres på baggrund af drøftelser på videndagene. I forbindelse med Vidensløjens prioriteringsfase besluttes det, om der enten skal igangsættes et forstudie til projektet eller skal udarbejdes en projektbeskrivelse med støtte fra Innovation og Viden og Kompetence. På møder i områdeforum forelægges evt. forstudier eller projektbeskrivelser, og der træffes beslutning om, hvilke projekter der skal indstilles til godkendelse i direktionen.

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet har set, at der på Cphbusiness igangsættes strategiske og områdespecifikke videnprojekter. Cphbusiness har formuleret en videnstrategi, som sætter pejlemærker og formulerer ambitioner for videnprojekternes formål og indhold. Der er i kvalitetssikringssystemet beskrevet procedurer med hensyn til sikringen af FoU-projekter.

Under besøgene fik akkrediteringspanelet bekræftet, at tværgående enheder syste-

matisk understøtter og kvalitetssikrer udbuddenes FoU-projekter. Tværgående enheder bidrager desuden til at skabe overblik over resultaterne fra strategiske videnprojekter gennem årlige afrapporteringer til direktionen.

Når det gælder områdespecifikke FoU-projekter, finder akkrediteringspanelet, at Vidensløjens styringsdokumenter anvendes aktivt, når forstudier til FoU-projekter indstilles og godkendes. Panelet bemærker imidlertid også, at indstillinger til områdechefen i visse tilfælde er meget overordnede og fokuserer på processer i kvalitetssikringen af videngrundlaget, fx processer i form af at etablere videnlog og planlægge undervisermøder.

Akkrediteringspanelet finder, at dette er en mindre svaghed angående Vidensløjen og kvalitetssikringen af FoU-projekter.

### Studerendes kontakt til videngrundlaget

Cphbusiness' kvalitetssikringsstrategi fastlægger mål om, at den enkelte uddannelse til enhver tid skal sikre, at de studerende har kontakt til det relevante videngrundlag, fx gennem aktiviteter relateret hertil (selvevalueringsrapporten, s. 22).

I *Retningslinjer for Vidensløjen* beskrives sikringen af studerendes kontakt til videngrundlaget som en del af udbuddenes videnomsætning. I *Beskrivelse af opgaver i Vidensløjen* er der oplistet fem eksempler på studerendes kontakt med videngrundlaget:

- "Undervisningen, fx eksterne besøg/foredrag, mm.
- Løsning af konkrete problemer for virksomheder på baggrund af relevant viden.
- Samarbejde med virksomheder i praksisnære innovationsprojekter, hvor adjunkt/lektor og de studerende er med til at omsætte viden til at løse praktiske udfordringer i en virksomhed og samti-

digte sikre praksisviden tilbage i uddannelsen.

- De studerendes egen indsamling og omsætning af viden til praksis.
- Deltagelse i FOU projekter” (selvevalueringsrapporten, s. 404).

Akkrediteringspanelet læser retningslinjerne sådan, at udbuddene opfylder kravet om, at studerende har kontakt til videngrundlaget, så længe en eller flere af de nævnte aktiviteter er til stede. Panelet finder imidlertid, at forudsætningen for, at studerende har tilstrækkelig kontakt til videngrundlaget, er, at Vidensløjfen er vel fungerende, dvs. at undervisernes deltagelse i videnaktiviteter er kvalitetssikret.

Selvstyrende teams på udbuddene har ansvar for at planlægge og tilrettelægge læringsaktiviteter og FoU-aktiviteter, som involverer studerende. Undervisere og ledelse drøfter og vurderer konkrete videnaktiviteter i regi af Vidensløjfen, hvor der afholdes to årlige videndage. De konkrete videnaktiviteter prioriteres af områdechefen i årlige handlingsplaner (selvevalueringsrapporten, s. 394-395).

Områdechefens handlingsplan udarbejdes på baggrund af en fælles skabelon. Der stilles krav om, at det for hver videnaktivitet skal beskrives, hvem og hvor mange der skal involveres i aktiviteten (undervisere, studerende, virksomheder m.fl.) (selvevalueringsrapporten, s. 476).

I det følgende behandler akkrediteringspanelet udbuddenes praksis, når det gælder kvalitetssikringen af studerendes kontakt til videngrundlaget.

Vidensløjfen foreskriver som nævnt, at studerendes kontakt til videngrundlaget skal tages op på videndage. Det ses i praksis på udbuddet af serviceøkonomuddannelsen (Nørrebro). I opsamlingen på videndagen beskriver videnkoordinatoren, hvordan begrebet 'værtskab' kan integreres i en projektuge for de studerende, hvor relevante virksomheder inviteres til at deltage (au-

dit trail 3, s. 28-29). Handlingsplanen beskriver undervisernes videnaktiviteter, dog uden at der tages stilling til, om der er videnaktiviteter, som særligt inddrager studerende (audit trail 3, s. 184).

Når det gælder udbuddet af finansøkonomuddannelsen, er der i handlingsplanen for 2017/18 beskrevet tiltag i form af at inddrage studerende i udviklingsaktiviteter (audit 3, s. 228). Programområdet har igangsat et FoU-projekt om transformation af forskningsbaseret viden – Den finansielle sektor under forandring. Det er i projektets målbeskrivelse fastlagt, at projektet blandt andet skal udbygge kompetencer til at inddrage studerende i FoU-aktiviteter (selvevalueringsrapporten, s. 426).

På deltidsuddannelsen AU i informationsteknologi er studerendes kontakt til videngrundlag ikke taget op som et selvstændigt punkt i Vidensløjfen. Studerendes kontakt til videngrundlaget behandles ikke i udbuddets handlingsplan for 2017/18 (audit trail 3, s. 71). I handlingsplanen for 2016/17 henvises til handlingsplanen for datamatikeruddannelsen (der dækkes af samme faglige miljø), hvor det beskrives, hvordan de studerendes afgangsprojekter bidrager til aktiviteter på datamatikeruddannelsen (audit trail 3, s. 246). Akkrediteringspanelet bemærker i den sammenhæng, at handlingsplanen retter sig mod studerende på datamatikeruddannelsen og ikke studerende på informationsteknologi.

I høringssvaret påpeger Cphbusiness, at mulighederne for at inddrage studerende på deltidsuddannelser i FoU-aktiviteter er anderledes end på fuldtidsuddannelserne, da deltidsstuderende typisk bestrider et fuldtidsjob. Cphbusiness har i høringssvaret indsendt en liste over forskningsartikler, som anvendes i undervisningen på to af modulerne på AU i informationsteknologi (høringsvar, s. 63). Panelet anerkender, at inddragelsen af studerende i relevante videnaktiviteter kan tilrettelægges forskelligt på deltids- og fuldtidsuddannelser, men finder fortsat, at det er vigtigt, at deltidsud-



dannelser såvel som fuldtidsuddannelser i handlingsplanerne for videngrundlag i praksis tager stilling til, hvordan de studerendes inddrages i de videnaktiviteter, der planlægges for det kommende år.

Under besøget var akkrediteringspanelet i dialog med undervisere fra de udvalgte udbud. Underviserne fra udbuddet af serviceøkonomuddannelsen og finansøkonomuddannelsen bekræftede panelets indtryk af, at de studerende i praksis løbende blev inddraget i FoU-aktiviteter.

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness har fastlagt retningslinjer i Vidensløjfen, som skal sikre studerendes kontakt til videngrundlaget.

Akkrediteringspanelet bemærker, at det i skabelonen for handlingsplaner for videngrundlag fremgår, at udbuddet skal angive, hvem der involveres i de konkrete videnaktiviteter på udbuddet, fx undervisere, virksomheder og studerende. Det er imidlertid en svaghed ved Cphbusiness' retningslinjer for handlingsplaner, at der ikke stilles tydelige krav om at beskrive videnaktiviteter, som involverer studerende. Det betyder, at der i udbuddenes handlingsplaner ikke nødvendigvis tages stilling til, om de studerende inddrages i de angivne videnaktiviteter

Som beskrevet tidligere vurderer akkrediteringspanelet, at Vidensløjfen ikke er vel fungerende på alle områder, og derfor er forudsætningen for at kvalitetssikre de studerendes kontakt til videngrundlaget ikke til stede på alle udbud.

### Samlet vurdering af kriterium III

Cphbusiness kvalitetssikrer uddannelsernes videngrundlag gennem procesmodellen Vidensløjfen, som blev implementeret inden for alle programområder i 2016.

Vidensløjfen er et ambitiøst koncept, og under besøget mødte akkrediteringspanelet engagerede videnkoordinatorer, under-

visere og programledere. De fælles skabeloner, der skal rammesætte arbejdet med Vidensløjfens forskellige proceselementer, er gennemprøvet første gang i 2017, og der arbejdes stadig på at justere de fælles skabeloner.

Selvstyrende teams har til opgave løbende at opsamle og registrere ny viden i videnlogs, hvilket er en central del af sikringen af videngrundlaget. Akkrediteringspanelet vurderer imidlertid, at ikke alle selvstyrende underviserteams på udbuddene i praksis har taget brugen af videnloggen til sig. Dette ser panelet som et problem, fordi der dermed ikke skabes en solid kobling mellem opsamling af viden i videnlog og viden dagen.

Akkrediteringspanelet vurderer derfor, at Cphbusiness er kommet langt med at udbrede ejerskabet til videnloggen, men at målet om at skabe ejerskab lokalt på udbuddene endnu ikke er nået.

Akkrediteringspanelet finder, at Cphbusiness har retningslinjer for alle Vidensløjfens styringsdokumenter, men ikke klare procedurer for proceselementer, som omfatter flere uddannelser og uddannelsesudbud. Panelet anerkender, at fagligt beslægtede uddannelser med fordel kan gennemføre Vidensløjfens analyse af videngrundlaget i et fagligt samarbejde samt udarbejde fælles kvalitetssikringsdokumenter. Dog stilles der fx ikke krav om faglige begrundelser for at behandle flere udbud og uddannelser i samme referencedokument, på samme videndag eller i indstilling og handlingsplan. Dermed sikrer disse procedurer ikke i tilstrækkelig grad fokus på det enkelte udbuds videngrundlag. I et tilfælde, hvor flere udbud samarbejder om dele af Vidensløjfeprocessen, har panelet desuden set et eksempel på, at der i praksis ikke sikres en sammenhængende analyse, hvor henholdsvis referencedokument, videndag og videnlog spiller sammen og refererer til samme videnområder inden for en given uddannelse.

Akkrediteringspanelet hæfter sig endvidere ved, at visse handlingsplaner er meget overordnede og fokuserer på processer og organisering af videnarbejdet. I disse tilfælde vurderer panelet, at handlingsplanerne ikke i tilstrækkelig grad adresserer og prioriterer konkrete aktiviteter i relation til udbuddets videnbehov. Panelet finder også, at der i handlingsplaner på nogle udbud ikke er beskrevet en tydelig sammenhæng mellem prioriterede indsatser fra det ene år til det andet.

Derudover omfatter handlingsplaner for videngrundlag ikke mål på institutionelt niveau eller områdeniveau. Ledelsens mulighed for at vurdere, om det enkelte udbuds identificering og håndtering af videnbehov er tilstrækkelig, baserer sig dermed i høj grad på Vidensløjens analyse af videngrundlag.

Som det fremgår under kriterium II, vurderer akkrediteringspanelet, at der i den praktiske udmøntning af uddannelsesrapporter og udviklingsplaner ikke altid skabes en solid kobling til de videnområder og videnbehov, som identificeres gennem Vidensløjens processer. Panelet har set flere eksempler på, at afrapporteringer om videnbehov og prioriterede indsatser er meget overordnet beskrevet, og har fokus på implementering og organisering af kvalitetssikringsarbejdet gennem Vidensløjfen. Panelet finder således, at der på disse udbud er udfordringer i samspillet mellem uddannelsesrapporter og udviklingsplaner på den ene side og Vidensløjens analyse af videngrundlaget på den anden side. Det kan gøre det vanskeligt for direktionen i praksis at opnå det nødvendige overblik på tværs af institutionens udbud.

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness har fastlagt procedurer i Vidensløjfen, som skal sikre studerendes kontakt til videngrundlaget. Det er imidlertid en svaghed ved Cphbusiness' procedurer for handlingsplaner, at der ikke stilles tydelige krav om at beskrive videnaktiviteter, som involverer studerende. Det betyder, at der i

udbuddenes handlingsplaner ikke nødvendigvis tages stilling til, om de studerende inddrages i de angivne videnaktiviteter. Hvad angår videnprojekter, har akkrediteringspanelet set, at der på Cphbusiness igangsættes områdespecifikke og strategiske videnprojekter. Panelet finder, at videnprojekterne er omfattet af kvalitetssikringsarbejdet i Vidensløjfen.

Samlet vurderer akkrediteringspanelet, at der er problemer, som drejer sig dels om Vidensløjens procedurer og dels om den praktiske udmøntning af kvalitetsopgaverne. På den baggrund vurderes kriterium III delvist tilfredsstillende opfyldt.



## Kriterium IV: Uddannelsernes niveau og indhold

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium IV er delvist tilfredsstillende opfyldt.

Dette kapitel behandler, hvordan Cphbusiness via kvalitetssikringssystemet arbejder med at sikre uddannelsernes niveau og indhold. Akkrediteringspanelet fokuserer særligt på følgende områder:

- Kvalitetssikring af undervisningens indhold og tilrettelæggelse
- Undervisningsevalueringer
- Kvalitetssikring af praktik
- Uddannelsesevaluering med eksterne eksperter.

Indledningsvist beskrives dog de grundlæggende rammer for Cphbusiness' uddannelser: studieordningerne og uddannelsesmodellen "*Viden via Praksis*".

### Sikring af niveau og indhold gennem studieordninger

Indledningsvist skal der gøres opmærksom på, at fuldtidsuddannelserne er underlagt nationale bekendtgørelser og nationale studieordninger. En del af sikringen af uddannelsernes niveau og indhold sker i nationale uddannelsesnetværk, hvor der blandt andet tages stilling til revision af de nationale studieordninger.

Når det gælder EVU, deltager Cphbusiness i faglige fællesudvalg, som de udbydende erhvervsakademier i henhold til lovgivningen har nedsat for hvert fagområde. Fællesudvalgene har ansvar for at fastlægge de dele af EVU-uddannelserne, som ikke er fastlagt i uddannelsernes rammebekendtgørelser, og for løbende at inddrage aftagere og centrale interessenter i revision af studieordningerne.

Kvalitetssikringssystemet indeholder retningslinjer samt beskrivelser af ansvar og opgaver, når det gælder sikringen af studieordninger. Områdechefen repræsenterer

ter uddannelsen i nationale uddannelsesnetværk og håndterer evt. udkast til studieordningens fælles del. Programlederen leverer input til studieordningens fælles dele og evt. revisioner heraf, hvilket gennemføres i samarbejde med Kvalitet (selv-evalueringsrapporten, s. 501).

### Uddannelsesmodellen Viden Via Praksis

Cphbusiness har i kvalitetssikringsstrategien fastlagt mål og retningslinjer for kvalitetssikring af uddannelsernes niveau, indhold og tilrettelæggelse. Cphbusiness vil:

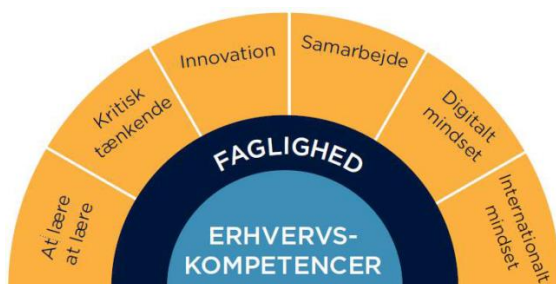
- "sikre de studerendes erhvervskompetencer ved at udvikle personlige og organisatoriske kompetencer i tæt samspil med udvikling af de faglige kompetencer, som beskrevet i studieordningerne.
- arbejde for at styrke de studerendes erhvervskompetencer gennem praksisnære læringsaktiviteter
- understøtte de studerendes læring gennem løbende dialog og feedback" (selv-evalueringsrapporten, s. 107).

I 2016 har Cphbusiness indført uddannelsesmodellen *Viden via Praksis*' (forkortet VIP). Uddannelsesmodellen konkretiserer de strategiske guidelines, der findes i Cphbusiness' pædagogiske strategi og kvalitetssikringsstrategien. Et centralt sigte med uddannelsesmodellen er at understøtte udviklingen af de studerendes erhvervskompetencer, som Cphbusiness definerer som "den viden og de færdigheder og kompetencer, som kræves for, at man kan bestride et lønnet arbejde eller arbejde som selvstændig indenfor et erhverv eller en profession" (selv-evalueringsrapporten, s. 488).

Figur 9 (s. 55) illustrerer Cphbusiness' begreb om erhvervskompetencer:



Figur 9: Fremstilling af erhvervskompetencer



(selvevalueringsrapporten, s. 53).

Alle uddannelser på Cphbusiness skal planlægges og afvikles i overensstemmelse med uddannelsesmodellen (VIP), dvs. at alle uddannelsesforløb skal udvikle de studerendes erhvervskompetencer med reference til den danske kvalifikationsramme for videregående uddannelse og studieordningens læringsmål.

I uddannelsesmodellen er der formuleret en række kriterier for Cphbusiness' didaktiske tilgang, hvor læring finder sted i korte, sammenhængende, praksisorienterede og tematiserede læringsforløb (flows). Dette sker med henblik på at understøtte praksisorienteret læring, dvs. at de studerende arbejder med konkrete og praksisnære problemstillinger i tværfaglige miljøer.

## Undervisningens indhold og tilrettelæggelse

Som beskrevet under kriterium II har Cphbusiness etableret selvstyrende underviser teams, som har ansvar for at udvikle, planlægge, gennemføre og evaluere læringsforløb (herefter 'flows') (selvevalueringsrapporten, s. 255).

Et semester på en fuldtidsuddannelse vil typisk være opdelt i flows af to til tre ugers varighed. På EVU (akademi- eller diplomuddannelse) refererer et flow typisk til et læringsforløb på 5 eller 10 ECTS-point (selvevalueringsrapporten, s. 497).

For hvert flow udarbejdes en flowplan. Centrale retningslinjer for flowplaner indeholder følgende indholds krav:

### På flowniveau:

- Hvilke erhvervskompetencer der udvikles i det konkrete flow med relation til studieordningen (inkl. kvalifikationsrammen). Der sættes fokus på faglige såvel som organisatoriske og personlige kompetencer.
- De samlede ressourcer (litteratur, video, artikler etc.), der anvendes i flowet, kan angives overordnet.

### For hver session (en halv dag):

- Tidsmæssig placering og evt. lokale.
- Emne.
- Beskrivelse af den konkrete studieaktivitet og dens form.
- Læringsmål (med relation til studieordningen). Fokus på færdigheds- og kompetenceniveau.
- Ressourcer (litteratur etc.).
- Forventet tidsanvendelse for den studerende.

Beskrivelserne kan samles for flere sessioner, hvis det er relevant, dog maks. en uge (selvevalueringsrapporten, s. 497).

Det enkelte selvstyrende team skal sende de endelige flowplaner til programlederen, som godkender dem. Desuden skal programlederen følge op på, om der er udarbejdet flowplaner for alle hold (selvevalueringsrapporten, s. 498).

Cphbusiness' kvalitetssikringssystem er tilrettelagt således, at hvert udbud selv beslutter, på hvilken måde udbuddet vil leve op til ovenstående fælles indholds krav til flowplanerne. Der er derfor variationer på tværs af udbud, når det gælder detaljeringsgrad og opsætningen af flowplaner.

Akkrediteringspanelet har fået indblik i praksis for udarbejdelsen af flowplaner på tre udvalgte uddannelsesudbud. Det drejer sig om:





- Erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, Søerne
- Professionsbacheloruddannelsen i softwareudvikling, Lyngby
- Erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, Lyngby.

De to sidstnævnte udbud er små, dvs. at det samme underviserteam varetager undervisning på samtlige semestre på uddannelsesudbuddet. Under besøget blev Campus Lyngby præsenteret som et flerfagligt hus, hvor der samarbejdes på tværs af fagområder. Det ses fx, at udbuddene har afholdt fælles planlægningsdage på tværs af faglige skel, hvor implementeringen af uddannelsesmodellen er blevet drøftet af undervisere og programledere (audit trail 2, s. 25).

Udbuddet af markedsføringsøkonomuddannelsen ved Søerne er et stort udbud placeret på en monofaglig campus. Den lokalt tilpassede skabelon er gældende for alle selvstyrende teams, og der er udarbejdet lokale rammedokumenter, som fastlægger opgaverne i teams (audit trail 2, s. 60). Det ses af materialet, at udbuddets skabelon for flowplaner i praksis er blevet anvendt af underviserne i overensstemmelse med centrale retningslinjer (audit trail 2, s. 146).

Under besøget mødte akkrediteringspanelet undervisere fra de udvalgte udbud. Underviserne beskrev flowplanerne som et godt tiltag, der operationaliserer studieordningens indhold og skaber bedre sammenhænge mellem fagelementer ved at styrke tværfagligheden.

De erhvervskompetencer, der skal beskrives i flowplanen, blev under besøget beskrevet som et supplement til studieordningens læringsmål, hvor formålet er at styrke de studerendes organisatoriske og personlige kompetencer i arbejdssammenhænge.

**Flowplaner og studieaktivitetsmodellen**  
Cphbusiness har indført studieaktivitetsmodellen, som blandt andet skal bidrage til at sikre en passende studieintensitet. Ifølge

kvalitetssikringssystemets retningslinjer skal studieaktivitetsmodellen bruges i flowplanerne, hvor teamet fastlægger studieaktiviteter og forventet tidsanvendelse (selvevalueringsrapporten, s. 498).

Cphbusiness' studieaktivitetsmodel opdeler aktiviteter i forskellige kategorier, fx kontakttimer, studenterinitierede aktiviteter, forberedelse m.m. (selvevalueringsrapporten, s. 493).

På Cphbusiness' fuldtidsuddannelser defineres studieaktiviteter svarende til 750 timer per semester a 30 ECTS-point, heraf minimum 250 kontakttimer, hvor der er interaktion mellem en underviser og holdet af studerende. De resterende 500 timer er forberedelse individuelt eller i grupper, studenterinitierede aktiviteter, workshops m.m. (selvevalueringsrapporten, s. 493).

Studieaktivitetsmodellen anvendes ligeledes på EVU-uddannelserne, hvor der skemalægges med 48-56 kontakttimer per 10 ECTS-point (audit trail 2, s. 17).

Markedsføringsøkonomuddannelsen ved Søerne er et eksempel på, at Cphbusiness monitorerer studieaktiviteten og handler, hvis den er for lav. Under besøget fortalte de studerende på markedsføringsøkonomuddannelsen, at lav studieintensitet var et generelt problem på uddannelsen. Dette bekræftes af uddannelsesrapporten for 2016, hvor målinger viser en lav selvrapporteret studieintensitet i form af en gennemsnitlig studieaktivitet på 28,7 timer per uge. Af udbuddets handlingsplan (2016) fremgår det, at der handles på grundlag af problemet. Underviserne er således i gang med at implementere studieaktivitetsmodellen, og alle teams vil fremover indarbejde studieaktivitetsmodellens minimumskrav i flowplanerne (audit trail 2, s. 480).

### Flowplaner og OLA'er

På fuldtidsuddannelserne indgår obligatoriske læringsaktiviteter (OLA'er), fx løsning af en konkret opgave fra praksis, mundtlige præsentationer eller projektafleveringer.

Der skal på fuldtidsuddannelserne minimum være tre OLA'er per semester, som skal inkorporeres i flowplanerne (audit trail 2, s. 68). Ved semesterstart planlægger de enkelte underviserteams, hvilke OLA'er der skal gennemføres i løbet af semestret, og informerer de studerende herom via flowplanerne på *Moodlerooms* (digital platform).

### Kvalitetssikring af flowplaner

Programlederen har som nævnt ansvar for at godkende flowplaner, inden de anvendes, og for at sikre indholdet i flowplaner gennem en løbende dialog med underviserteamet.

Dette indebærer blandt andet et tjek af hvordan erhvervskompetencerne er formuleret og en sikring af sammenhænge mellem flowplanens studieaktiviteter og studieordningens læringsmål. Det gælder også en sikring af, at det planlagte forventede tidsforbrug for de studerende er i overensstemmelse med studieaktivitetsmodellens rammer (selvevalueringsrapporten, s. 498).

Under interviews med programledere under det andet besøg bekræftede de blandt andet, at de har ansvaret for sammensætning af underviserteams og tjek af flowplaner med hensyn til forventet studieintensitet, litteratur m.m.

### Studerendes anvendelse af flowplaner

Under interviews med studerende fik akkrediteringspanelet indblik i de studerendes erfaringer og brug af flowplanerne i dagligdagen. De fleste studerende gav udtryk for, at flowplanerne giver dem overblik over tilrettelæggelsen af et givent semester, og at underviserne gennemgår henholdsvis flowplaner og studieordningens læringsmål mundtligt med de studerende ved semesterstart.

Studerende på markedsføringsøkonomuddannelsen (Søerne) fortalte dog, at flowplaner er et forholdsvis nyt tiltag på uddannelsen, og at de studerende har oplevet en forvirrende kommunikation om flowplanerne i opstartsperioden i 2016. Det var i perioden svært for studerende at finde frem

til alle relevante oplysninger om undervisningen, dels pga. at flowplanerne var forsinkede ved semesterstart, og dels pga. indførelsen af nye digitale platforme. De studerende oplevede, at kommunikationen om flowplaner var markant forbedret ved semesterstart i 2017.

### Flowplaner på EVU-området

Endelig har akkrediteringspanelet undersøgt brugen af flowplaner på EVU-området (akademi- og diplomuddannelser). Under besøget var panelet i dialog med undervisere og områdeledere, som blandt andet beskrev akademi- og diplomuddannelser som fagligt afgrænsede moduler, der kan gennemføres som fleksibel deltidsundervisning.

Akkrediteringspanelet fik i den forbindelse at vide, at en oversættelse af studieordningens læringsmål til erhvervskompetencer ikke altid giver mening for underviserne på akademi- og diplomuddannelserne, da studieordningernes læringsmål på dette område i forvejen er målrettet opkvalificering inden for specifikke erhvervsområder.

Dette bekræftes i flowplanen fra akademiuddannelsen i kommunikation og formidling, der følger centrale retningslinjer for flowplaner, dog uden en eksplicit formulering af erhvervskompetencer. Flowplanen følger de øvrige retningslinjer og beskriver studieordningens læringsmål, litteraturliste, dato for undervisning m.m. (supplerende oplysninger, s. 72).

### Sikring af pædagogisk kvalitet

Cphbusiness har vedtaget en pædagogisk strategi, som angiver en retning for Cphbusiness' aktiviteter for udvikling og kvalitetssikring af pædagogik og didaktik. Den pædagogiske kvalitetssikring omfatter blandt andet, at fuldtidsansatte undervisere skal lektorkvalificeres, hvilket inkluderer pædagogisk og didaktisk opkvalificering. Undervisningens pædagogiske kvalitet evalueres løbende af studerende via undervisningsevalueringer og tilfredsundersøgelser.



For timelærere gælder *Retningslinjer for introduktion af timelærere i Cphbusiness*, som er gældende for både fuldtids- og deltidssuddannelser, hvor der blandt andet indgår mulighed for at deltage i pædagogiske workshops. Det er programlederens ansvar at sikre, at alle timelærere er tilknyttet det faglige miljø og inviteres til relevante møder i undervisersteamet (selvevalueringsrapporten, s. 57 og 509).

Der gennemføres en løbende pædagogisk kvalitetssikring i det enkelte undervisningsteam via kollegial sparring og dialog om resultater fra undervisningsevalueringer. Gennem årlige MUS (medarbejderudviklingssamtaler) indgår personalelederen i dialog med den enkelte underviser om evt. behov for pædagogisk opkvalificering.

#### Diskussion og vurdering af flowplaner

Akkrediteringspanelet noterer sig, at flowplaner er et tiltag, som blev indført i 2016 med Cphbusiness' uddannelsesmodel VIP. Der er faste krav til indhold og godkendelse af flowplaner samt velbeskrevne procedurer. Programlederen godkender flowplanerne, inden de anvendes.

Akkrediteringspanelet hæfter sig ved, at udbuddene inden for de fælles retningslinjer har frihed til selv at vælge opsætningen af flowplaner. Under besøgene oplyste både studerende og undervisere, at flowplanerne tager afsæt i studieordningerne og i praksis giver det nødvendige overblik over studieordningens læringsmål.

Dette positive indtryk bekræftes af flowplanerne i audit trail-materialet, der indeholder de studieordningsfastsatte mål i sammenhæng med beskrivelser af undervisningens indhold og tilrettelæggelse.

Akkrediteringspanelet bemærker, at en yderligere oversættelse af læringsmål til erhvervskompetencer på EVU-området i nogle tilfælde opfattes som overflødig, da læringsmålene i nogle uddannelsers studieordninger allerede angiver specifikke erhvervskompetencer.

Samlet vurderer akkrediteringspanelet, at flowplaner er et hensigtsmæssigt styringsredskab, når det gælder kvalitetssikringen af undervisningens tilrettelæggelse og indhold. Panelet bemærker positivt, at undervisere og studerende oplever flowplaner som et brugbart og meningsfuldt værktøj i kvalitetssikringsarbejdet.

#### Undervisningsevaluering

Cphbusiness har i 2016 indført et nyt koncept for undervisningsevaluering på basis af en pilottest i foråret 2016. Konceptet giver programområderne en større frihed end hidtil, når det gælder valg af evalueringsmetode og tidspunkter for evaluering. Formålet med denne decentrale organisering er dels at sikre, at undervisningsevaluering tilpasses lokale forhold, og dels at udbrede ejerskabet til evalueringerne (selvevalueringsrapporten, s. 66).

Kvalitetssikringssystemet indeholder retningslinjer og standarder for undervisningsevaluering, som gennemgås i det følgende. På baggrund af disse centrale retningslinjer fastlægger programområderne lokale procedurer. Der skal på område-niveau foreligge et lokalt rammedokument ved studieårets opstart, som fastlægger evalueringsmetoder, ansvarsfordeling m.m.

Centrale standarder for undervisningsevaluering baserer sig på Cphbusiness' uddannelsesmodel og pædagogiske strategi. Der er fastlagt standarder for undervisningsevalueringens omfang og kadence, indhold, form, opfølgning, kvalitetssikring, afrapportering og offentliggørelse. Alle uddannelseselementer, der fremgår af studieordningen og afsluttes med eksamen, skal evalueres. Minimum én systematiseret evalueringsaktivitet skal gennemføres per flow (selvevalueringsrapporten, s. 356).

Følgende elementer skal som minimum indgå i evalueringen:

- Det faglige niveau, indhold og udbytte
- Den pædagogiske kvalitet
- Den praktiske tilrettelæggelse

- Den studerendes ansvarstagen for egen læring. (selvevalueringsrapporten, s. 356).

Ved afslutningen af hvert semester skal hvert selvstyrende team aflevere en skriftlig kvalitativ redegørelse, der beskriver:

- 1) Evalueringsforløbet
- 2) Væsentlige evalueringsresultater
- 3) Teamets refleksioner
- 4) Handlinger foranlediget af resultaterne.

Afreporteringen afleveres til programlederen, og der skal anvendes en central skabelon for afreportering.

Programlederen har ansvar for, at undervisningsevaluering gennemføres efter retningslinjerne, og forventes at forholde sig kritisk til teamets overvejelser. Ved gennemgangen af teamets refleksioner tilføjer programlederen egne overvejelser og orienterer områdechefen. I forbindelse med den årlige uddannelsesrapport skal programlederen afreportere om årets evalueringsaktiviteter på det pågældende udbud (selvevalueringsrapporten, s. 537).

### Undervisningsevaluering i praksis

Akkrediteringspanelet har via audit trails og besøg fået kendskab til udbuddenes praksis, når det gælder undervisningsevaluering. Som tidligere nævnt sigter konceptet for undervisningsevaluering mod en central evalueringstilgang, hvor programområderne beslutter fælles retningslinjer vedrørende evalueringsmetoder. Selvstyrende underviserteams har inden for programområdets fælles rammer mulighed for at vælge evalueringsformer i forbindelse med undervisningsevaluering.

Akkrediteringspanelet er på den baggrund blevet præsenteret for forskellige evalueringsformer, der kort gennemgås nedenfor.

- På udbuddet af markedsføringsøkonomuddannelsen i Lyngby har underviserne arbejdet med evaluering af erhvervskompetencer via spørgeskema og mundtlig evaluering.

- På udbuddet af uddannelsen i softwareudvikling i Lyngby anvendes fagevaluering, diagnostiske kort og midtvejsevaluering.
- Udbuddet af markedsføringsøkonomuddannelsen ved Søerne involverer flere selvstyrende underviserteams, som alle evaluerer efter programrådets fælles tilgang og anvender et ensartet spørgeskema. Derudover anvendes temaevaluering, hvor det enkelte team selvstændigt vælger evalueringsform og metode (audit trail 2, s. 11 og 258; Høringssvar, s. 21).

Under interviews med studerende fra de udvalgte udbud fik akkrediteringspanelet det indtryk, at undervisningen systematisk bliver evalueret.

De udvalgte udbud har udarbejdet skriftlige afreporteringer på undervisningsevaluering ved hjælp af en fælles obligatorisk skabelon. Her beskrives evalueringsresultaterne kortfattet og med henblik på handling. Akkrediteringspanelet finder, at problemer er blevet identificeret og håndteret via undervisningsevaluering og er blevet videreført af programlederen til uddannelsesrapporterne.

Det ses fx på udbuddet af uddannelsen i softwareudvikling, hvor studerende i undervisningsevalueringer har efterlyst en bedre kobling mellem teori og praksis. I opsamlingen på det pågældende semester afreporterer teamet, at der arbejdes videre med konkrete tiltag; fx vil praktiske opgaver blive placeret på et tidligere tidspunkt i forløbet med henblik på at styrke sammenhænge mellem teori og praksis (audit trail 2, s. 324-325). Evalueringsresultaterne og teamets refleksioner videreføres af programlederen i den årlige uddannelsesrapport, hvor det blandt andet afreporteres, at teamet i det kommende semester vil prioritere sammenhænge mellem teori og praksis (audit trail 2, s. 462).

De studerende, som akkrediteringspanelet mødte under besøget, gav udtryk for, at de fleste teams er velfungerende, og at under-





visningsevalueringer generelt bliver gennemført under og efter hvert flow, samt at underviserne følger op på evalueringresultaterne. Der var dog et eksempel på studerende tilknyttet et enkelt underviserteam, der havde oplevet fx problemer i form af udskiftning af undervisere undervejs i et læringsforløb, svingende undervisningskvalitet i form af lavt fagligt niveau og uhenigtsmæssige arbejdsformer.

I uddannelsesrapporten for markedsføringsøkonomuddannelsen (Søerne) samles der op på årets undervisningsevalueringer. Der er beskrevet opfølgende handlinger, hvor programlederen følger op med selvstyrende teams, når han vurderer, at et teams evalueringsskema er uklart, og det beskrives, at programlederen besøger undervisningshold, hvor henholdsvis evalueringresultater og tilfredshedsmålinger er kritiske (audit trail 2, s.486).

Som beskrevet under kriterium II finder panelet, at udbuddets ledelse arbejder på at forbedre informationsflowet fra de selvstyrende teams til områdeledelsen (jf. kriterium II, s 34).

### Undervisningsevaluering på EVU-området

Undervisningen på EVU-området evalueres af de studerende gennem en Ennova-tilfredshedsundersøgelse i efterårssemesteret.

Der er i 2016 blevet indført slutevaluering på alle deltidsudbud. De gennemføres på grundlag af et centralt udformet spørgeskema, og der følges op på grundlag af Cphbusiness' tilfredshedsmaal. Ansvaret for drift af slutevaluering på deltidsuddannelser er placeret hos den tværgående enhed Partner i samarbejde med programområderne (selvevalueringssrapporten, s. 189).

### Diskussion og vurdering

På basis af audit trail-materiale og besøg finder akkrediteringspanelet, at der på udbuddene gennemføres undervisningsevalueringer efter Cphbusiness' retningslinjer og kvalitetspolitik. Cphbusiness' koncept

for undervisningsevaluering giver programområderne en valgfrihed, når det gælder metodevalg og evalueringstidspunkt. Panelet er på den baggrund blevet præsenteret for forskellige evalueringer på udbuddene og finder, at den decentrale evalueringstilgang understøtter ejerskabet til kvalitetsarbejdet blandt undervisere og programledere.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der gennemføres en systematisk og løbende opfølgning på undervisningsevalueringer. Udbuddene udarbejder skriftlige opsamlinger ved hjælp af centrale skabeloner, og der gennemføres teammøder, hvor evalueringresultaterne drøftes af underviserne med henblik på konkrete handlinger.

Der gøres årligt status over resultater fra undervisningsevalueringer i uddannelsesrapporter, og der følges op på evalueringerne, også hvor evalueringsskemaet ikke er velfungerende.

### Kvalitetssikring af praktik

Dette afsnit behandler kvalitetssikringen af praktikken og omhandler hvordan Cphbusiness monitorerer praktikopholdet for den enkelte studerende og følger op med både studerende og virksomhed for at sikre, at der "sker den forventede læring" (audit trail 5, s. 19). Der har på basis af audit trail været fokus på, hvordan Cphbusiness håndterer kvalitetsproblemer før, under og efter praktikken. Audit trailen omfatter både store og små udbud, som har organiseret kvalitetsarbejdet på baggrund af centrale retningslinjer og lokale praktikguides.

På Cphbusiness er praktikken også en central del af relevanssikringen af uddannelserne, men dette behandles separat under kriterium V.

Det følgende afsnit (Procedurer for kvalitetssikring af praktik) fokuserer på de ydre rammer samt politikker og procedurer for praktikken på Cphbusiness. Afsnittet behandler også Cphbusiness' kvalitetspolitik for praktikken.

Dernæst fokuseres der på de studerendes praktikforløb gennem tre nedslagspunkter: udarbejdelsen af praktikkontrakten, praktikbesøget og evalueringen af praktikken.

Endelig beskrives kvalitetssikringen af praktikkens læringsmål gennem henholdsvis tildelingen af praktikvejleder og udarbejdelsen af praktikkontrakten.

### Faktaboks 3: Cphbusiness' kvalitetspolitik for praktik

#### Kvalitetspolitik for praktik på Cphbusiness uddannelser

Praktikopholdet er et særkende for vores uddannelser, og det er vores klare ambition at sikre, at de studerende og praktikvirksomhederne oplever, at de studerendes kompetencer tilfører ny værdi.

Cphbusiness' mål er at tilbyde uddannelser med en stærk kobling mellem teori og praksis, og at praktikken skal styrke de studerendes læring og indgå som en integreret del i samspil mellem teori og praksis. Praktikken og praktikvirksomheden er derfor centrale i denne målsætning\*

Derfor vil Cphbusiness:

- sikre at alle studerende kommer i praktik og følge studerende som ikke får praktik rettidigt meget tæt
- monitorere praktikopholdet for den enkelte studerende og følge op med både studerende og virksomhed for at sikre, at der sker den forventede læring
- anvende praktikvirksomhederne som en vigtig kilde til viden om aktuell praksis og kompetencebehov hos vores aftagere

\* Denne politik gælder kun for fuldtidsuddannelser på Cphbusiness, da EVU- og SmartLearning-aktiviteter ikke indeholder praktik.

Uddrag fra Cphbusiness kvalitetssikringspolitik (audit trail 5, s. 19)

### Procedurer for kvalitetssikring af praktik

Cphbusiness har udformet syv kvalitetspolitikker, hvoraf en omhandler praktikken (se figur 10). Kvalitetspolitikken tilstræber, at det er Cphbusiness' ambition at sikre, "at

de studerendes kompetencer tilfører ny værdi" (audit trail 5, s. 19).

Dette skal sikres ved at tilbyde uddannelser med en stærk kobling mellem teori og praksis, hvor praktikken er med til at sikre denne kobling. Cphbusiness vil herunder "(...) monitorere praktikopholdet for den enkelte studerende og følge op med både studerende og virksomhed for at sikre, at der sker den forventede læring" (audit trail 5, s. 19).

Af materialet fremgår det, at Cphbusiness' studerende skal beskrive viden, færdigheder og kompetencer med hensyn til deres praktikophold i praktikkontrakten. I forlængelse heraf har akkrediteringspanelet interesseret sig for, hvordan Cphbusiness sikrer, at den forventede læring sker.

### Retningslinjer for kvalitetssikring af praktik

Cphbusiness har to interne styringsdokumenter, der beskriver roller og arbejdsdeling i forbindelse med kvalitetssikringsarbejdet for praktikken:

- *Retningslinjer for kvalitetssikring af praktikken*
- *Praktikhåndbogen*.

*Retningslinjer for kvalitetssikring af praktik* tager udgangspunkt i kvalitetspolitikken for praktik. Retningslinjerne placerer ansvar og ansvarsområder i forbindelse med praktikken. Dokumentet beskriver rollerne for:

- Praktikkoordinatoren
- Praktikvejlederne
- Områdecheferne
- Centerchefen for Studie og Karriere
- Uddannelsesdirektøren.

*Praktikhåndbogen* gennemgår procedurer og ansvar, både hvad angår kontakt til virksomheder, og hvad angår kontakt til studerende.





### Kvalitetssikring af praktikvirksomheder

Under besøget fokuserede akkrediteringspanelet blandt andet på, hvordan Cphbusiness udvælger og godkender virksomheder til studerendes praktik. Af interview med praktikkoordinatorerne fremgik det, at Cphbusiness opererer med en arbejdsdeling, hvor Cphbusiness er ansvarlig for, at de studerende kommer i praktik, mens de studerende selv er ansvarlige for at finde den konkrete praktikvirksomhed.

Under akkrediteringspanelets interview med praktikkoordinatorer og centerchefen for Studie og Karriere fremgik det, at praktikkontrakten udgør den indledende kvalitetssikring af en praktikvirksomhed.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at Cphbusiness har en praksis, hvor der følges op på den studerendes og praktikvejlederens vurdering af praktikvirksomheden gennem en besøgssurvey. Ved gentagne negative vurderinger af praktikvirksomhedens egnethed kan en virksomhed blacklistes af praktikkoordinatorerne (audit trail 5, s. 28).

### CRM-systemet

Cphbusiness anvender et digitalt system til håndtering af de studerendes praktikkontrakter. CRM-systemet håndterer mange af de informationer, der knytter sig til praktikken, før, under og efter. Systemet håndterer både de studerendes indgåede aftaler med virksomheder, de studerendes og virksomhedernes evaluering af praktikken og praktikvejledernes besøgsrapporter. Systemet fungerer også som et overblik for praktikkoordinatorerne, da de her kan se, om studerende mangler praktik, om aftaler er godkendt af alle parter, og om der er udarbejdet en besøgsrapport (selvevalueringssrapporten, s. 389-392).

### Lokale praktikguider

Som en del af informationen til studerende er der på Cphbusiness udarbejdet lokale praktikguider. Formålet med disse er, at samle de formelle krav, der går på tværs af institutionen, med de lokale krav, der måtte være på den enkelte uddannelse.

Lokale praktikguider udarbejdes på den enkelte campus i samarbejde mellem praktikkoordinatorer, praktikvejledere og/eller programledere (audit trail 5, s. 32)

Det fremgår af *praktikhåndbogen*, at programlederen blandt andet har ansvaret for, at de studerende er bekendte med evalueringsmålene for praktikken, herunder krav til eksamen, og at programlederen skal sikre, at de studerende kender proceduren for tildeling af vejledere (audit trail 5, s. 33). Programlederen skal også sikre, at der er retningslinjer for læringsmål og opgavebeskrivelse i praktikkontrakterne (audit trail 5, s. 35).

I audit trail-materialet er der vedlagt eksempler på lokale praktikguider. I Lyngby, er der udarbejdet en samlet guide for alle udbud (audit trail 5, s. 69-81 og 83-85).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der er forskel på praksis på tværs af udbud. De tilsendte praktikguider varierer med hensyn til længde og indhold. På ét af udbuddene indeholder guiden de grundlæggende retningslinjer, og derudover opfordres de studerende til at opsøge yderligere information efter behov (audit trail 5, s. 83-84). På et andet udbud er der udarbejdet en uddannelsesspecifik praktikguide, der indeholder detaljerede informationer om praktikken, heriblandt eksempler på viden, færdigheder og kompetencer til praktikkontrakten (audit trail 5, s. 76-78).

### Information til ledelse i uddannelsesrapporter

Uddannelsesrapporterne tager udgangspunkt i nøgletal om praktikken. Efterfølgende forholder uddannelsesrapporterne sig til praktikevalueringerne på baggrund af den indstilling, som praktikkoordinatoren har udarbejdet.

Uddannelsesrapporterne fra serviceøkonom- og markedsføringsøkonomuddannelserne identificerer problemer i forbindelse med praktikken (audit trail 3, s. 104-106, og supplerende oplysninger, s. 10-11), og re-

fleksioner over og løsninger af problemerne er angivet. Akkrediteringspanelet noterer sig, at uddannelsesrapporterne ikke specifikt behandler praktikbesøg eller på anden vis følger op på de studerendes læringsmål.

Praktikkoordinatorer sikrer løbende kvaliteten af praktikken på Cphbusiness igennem kvartalsvise møder. Af praktikhåndbogen fremgår det:

”De henvendelser som praktikkoordinatorerne modtager, enten direkte fra virksomheden eller via praktikvejlederen vedr. problemer i forbindelse med praktikken, skal systematiseres og bringes op som cases på de 4 årlige møder for at afklare, om de dækker over et mønster, og om det evt. skal påvirke praksis.” (audit trail 5, s. 28).

Derudover er praktikkoordinatorerne ansvarlige for at udfærdige et notat om de samlede praktikevalueringer efter hver endt praktikperiode (forår/efterår). Dette notat drøftes af centerchefen og uddannelsesdirektøren (audit trail 5, s. 40).

### De studerendes praktikforløb på Cph-business

I dette afsnit fokuseres der på tre af de centrale nedslagspunkter i den studerendes involvering i kvalitetssikringen af praktikken:

- Praktikkontrakten, der udarbejdes før praktikopholdet
- Praktikbesøget med praktikvejleder under praktikken
- Den obligatoriske evaluering af praktikken, der gennemføres efter praktikopholdet for at komme til praktikeksamen.

### Praktikkontrakter

Inden praktik kan påbegyndes, skal den studerende og virksomheden indgå en bindende aftale om, hvilke arbejdsopgaver den studerende forventes at udføre i praktikopholdet, og den viden, de færdigheder og de kompetencer, som den studerende skal opnå i løbet af praktikken. Praktikkon-

trakten udfyldes af den studerende, evt. i samarbejde med virksomheden, og uploades i CRM-systemet, hvor praktikkoordinatoren enten godkender eller afviser kontrakten. ”Såfremt en praktikkontrakt afvises, skal praktikkoordinatoren i tæt dialog med den studerende med henblik på at foretage de fornødne rettelser” (audit trail 5, s. 65).

Af praktikhåndbogen fremgår det, at praktikkoordinatoren forventes at ”have det fornødne faglige overblik og kendskab til uddannelserne til at kunne foretage godkendelsen af praktikkontrakten” (audit trail 5, s. 65).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der er procedureforskelle mellem henholdsvis retningslinjerne for praktik og praktikhåndbogen med hensyn til ansvaret for at godkende praktikkontrakten. Retningslinjerne fastlægger, at praktikvejlederen sikrer læringsmål (selvevalueringsrapporten, s. 529), men af praktikhåndbogen fremgår det, at: ”På campus Nørrebro, Søerne og City godkendes praktikkontrakten af praktikkoordinatoren – på Campus Lyngby godkendes praktikkontrakten af de respektive praktikvejledere” (audit trail 5, s. 35). I Lyngby har man mange programområder samlet ét sted, hvorfor man har valgt, at praktikvejlederne godkender praktikkontrakterne.

Cphbusiness har i høringssvaret redegjort for, at denne uoverensstemmelse skyldes en fejl i retningslinjen for praktik, som er rettet i høringsperioden. Således fremgår det nu af retningslinjen, at det er hhv. praktikkoordinator på Campus Nørrebro, Søerne samt City, der foretager godkendelsen af praktikkontrakten, og at det på Campus Lyngby er den enkelte praktikvejleder, der godkender praktikkontrakten (høringssvar, s.25).

### Praktikbesøg

Kvalitetssikringssystemet fastlægger krav om, at studerende modtager mindst ét besøg under praktikopholdet (audit trail 5, s. 7). Af materialet fremgår det, at besøget



kan være enten fysisk eller et Skype- eller telefonmøde (audit trail 5, s. 26, 79 og 84).

I forbindelse med praktikbesøget er der fastlagt en spørgeramme til mødet med virksomhedsrepræsentanten (audit trail 5, s. 50).

I det skriftlige materiale og under interviewene var der eksempler på, at studerende ikke modtager besøg under praktikken. I den besøgssurvey, der gennemføres af praktikvejlederen i forbindelse med praktikken, er det i de fleste tilfælde noteret, at manglende besøg skyldes, at den studerende ikke selv tog kontakt. Af praktikhåndbogen fremgår det, at praktikvejlederen er ansvarlig for praktikbesøget (audit trail 5, s. 26). Af interview med praktikvejledere og -koordinatorer under panelets andet besøg fremgik det dog, at det anses for at være den studerendes ansvar.

I høringssvaret redegør Cphbusiness for, at der sondres mellem det praktiske ansvar for at initiere og tilrettelægge besøget, og på den anden side at have ansvar for at sikre, at besøget finder sted. De studerende har ansvar for den praktiske tilrettelæggelse af besøget, hvilket fremgår af lokale praktikguides. Ansvar for at besøget overhovedet finder sted er placeret hos praktikvejleder, hvilket er fastlagt i praktikhåndbogen (audit trail 5, s.26). Når det gælder opfølgning på praktikbesøg er svaret placeret hos områdeledelsen. Redskabet til denne opfølgning er et indberetningsark, som aggregerer praktikvejledernes registrering fra besøgsrapporterne angående om de har foretaget praktikbesøg. Her kan programledere og områdechefer fra dag til dag følge med i andelen af besøgte studerende, der aktuelt er i praktik og følge op med praktikvejlederne (høringssvar, s.26).

Akkrediteringspanelet finder på baggrund af høringssvaret, at ansvar for opfølgning på praktikbesøg er placeret hos områdeledelsen. Panelet noterer sig dog, at der i praksis har været problemer med at følge

de studerendes praktikbesøg tilstrækkeligt tæt og følge op på evt. manglende praktikbesøg.

### **Evaluering af studerendes praktikforløb**

På Cphbusiness er evaluering af praktikken et vigtigt led i kvalitetssikringen, hvor der systematisk indsamles information om de studerendes forløb . Praktikevalueringen bliver sendt ud syv dage før praktikopholdets afslutning.

Der sendes en evaluering til henholdsvis den studerende og virksomheden. Virksomhedernes svarprocent ligger i det tilsendte materiale stabilt, omkring 71-75 %, med enkelte udsving (audit trail 5, s. 262-347).

Evalueringen til virksomhederne handler om:

- Virksomhedens stamdata (fx antal ansatte)
- Virksomhedens samarbejde med Cphbusiness og praktikanten
- Praktikantens faglige og personlige kompetencer.

Evalueringen til de studerende indeholder 20 spørgsmål. Evalueringen handler blandt andet om:

- Den studerendes mulighed for vejledning før og under praktik
- Samarbejdet med virksomheden
- Praktikkens relevans for studiet
- Uddannelsens relevans for praktikken. (audit trail 5, s. 147-261).

Spørgeskemaerne giver mulighed for at tilføje kvalitative uddybninger i forlængelse af spørgsmålene.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at læringsmål ikke behandles særskilt, og at der ikke er lagt op til besvarelser om dette. Kun i få tilfælde har panelet set det nævnt.

Cphbusiness påpeger i høringssvaret, at der i praktikevalueringen indgår en række spørgsmål, der på forskellig måde dækker

læringsmålene, som fx spørgsmål om arbejdsopgaver, indsats og evaluering i forhold til praktikkontrakten. Derudover sker der en formel evaluering af den studerendes realisering af læringsmålene for praktikken i forbindelse med eksamen (hørings-svar, s.25).

Hertil bemærker panelet dog, at de studerende ikke oplevede, at spørgsmålene i praktikevalueringen var tilstrækkelige til at kunne indfangе evt. problemer vedrørende læringsmål. Disse problemer vedrørende læringsmålene for praktikken er uddybet senere i kapitlet.

### **Kvalitetssikring af læringsmål**

I det følgende undersøger panelet kvalitetssikringssystemets processer og procedurer, som skal sikre de studerendes læringsmål for praktikken. Dette omfatter processer og procedurer for udarbejdelse af praktikkontrakter og tildeling af praktikvejleder.

Under akkrediteringspanelets andet besøg på Cphbusiness fremgik det, at der er forskelle på de studerendes erfaring med udarbejdelsen af praktikkontraktens læringsmål og muligheden for at arbejde med dem i løbet af praktikken. Panelet fandt, at der var studerende, som ikke oplevede at være blevet præsenteret for den nødvendige information i udarbejdelse af læringsmål til praktikkontrakten. Der var endvidere studerende som oplevede en svær og langsommelig dialog med praktikvejlederne om udarbejdelsen af læringsmålene.

### **Tildeling af praktikvejleder**

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der i det tilsendte materiale ikke er beskrevet procedurer for, hvordan eller hvornår studerende tildeles en praktikvejleder. Cphbusiness oplyser, at programleder er ansvarlig for at tildele praktikvejledere til de studerende, der skal i praktik, og at dette indgår i den samlede planlægning af et semester (høringssvar, s.27).

Under interviewene med studerende kunne akkrediteringspanelet konstatere, at der er forskel i praksis på udbuddene. Fx anvender ét udbud en mentorordning, hvor de studerende i forbindelse med studiestart tildeles en mentor, der for de flestes vedkommende også er blevet deres praktikvejleder.

På et udbud oplevede studerende, at de først har fået tildelt en praktikvejleder to-tre uger inde i praktikperioden. De studerende, der først under praktikken er blevet tildelt en praktikvejleder, mener, at det har besværliggjort arbejdet med praktikkontrakten, da de ikke har kunnet inddrage vejlederen i udarbejdelsen af læringsmål, og de oplevede at have et behov for vejledning i den sammenhæng.

Denne utilfredshed ser man også indikationer på i uddannelsesrapporten, hvor det fremgår, at en væsentlig andel af de studerende, som var i praktik i efteråret ikke vidste, hvor de skulle søge vejledning før praktikopholdet. Det fremgår ligeledes, at 20 % af de studerende fra samme semester ikke følte, at de fik den vejledning eller sparring af praktikvejlederen, som de efterspurgte (audit trail 3, s. 362). Af materialet fremgår dog ingen tydelig opfølgning på de identificerede problemer.

Under interviewene med studerende og praktikvejledere under akkrediteringspanelets besøg blev det påpeget, at praktikbesøget bruges som en opsamling på den studerendes arbejdsopgaver, og at praktikvejledere er trådt til, hvis enten vejleder eller studerende mente, at der var behov for at sikre andre opgaver til den studerende under praktikken.

I høringssvaret redegør Cphbusiness for, at de studerende har fået tildelt praktikvejleder rettidigt, men at baggrunden for de studerendes oplevelse muligvis skyldes, at de studerende i visse tilfælde først har haft kontakt til praktikvejleder 2-3 uger inde i praktikforløbet (høringssvar, s. 26).



Panelet lægger imidlertid vægt på, at de studerende i den konkrete kontekst ikke har oplevet at få den tilstrækkelige og rettidige vejledning.

### **Sikring af studerendes læringsmål via praktikkontrakter**

I audit trail-materialet er der flere eksempler på, at studerende fra nogle af udbuddene har kopieret de mere generiske eksempler på læringsmål fra den lokale praktikguide i stedet for at udarbejde specifikke mål for deres egen praktik (audit trail 5, s. 86-119).

Studerende på tværs af to uddannelsesudbud fremhævede under interviews på besøget, at de oplevede, at udarbejdelsen af læringsmål virker som formalia. Nogle studerende fortalte, at de er blevet opfordret til at kopiere eksemplerne på læringsmål fra skabelonen til praktikkontrakten. Desuden oplevede de, at de generelt har svært ved at få vejledning og i stedet bliver henvist til praktikguiden.

Det fremgik under interviews med studerende, at denne praksis har ført til, at nogle studerende har kopieret generelle læringsmål ind i deres kontrakter, som de senere har svært ved at opfylde ved eksamen. Under interviewene, blev der givet eksempler på, at der blev godkendt læringsmål for praktikforløbet, som senere ikke blev anset for tilstrækkeligt relevante for det specifikke udbud.

I høringssvaret anerkender Cphbusiness, at det er problematisk, at der er studerende, som ikke har oplevet, at de har modtaget den nødvendige information i udarbejdelsen af læringsmål til praktikkontrakten. Cphbusiness påpeger, at der i praksis gennemføres både mundtligt og skriftlig information på udbuddene, samt arrangementer som, hvor der informeres om praktikken, fx praktikmesser (høringssvar, s.24).

Cphbusiness fremhæver i høringssvaret, at der tæt op mod en deadline skal behandles et større antal praktikkontrakter, som kræ-

ver en hurtig ekspedition. Dette kan ifølge Cphbusiness være en medvirkende årsag til, at der er studerende, som ikke oplever, at de får afleveret fyldestgørende læringsmål. Hvis den studerende og praktikvejleder efter aflevering af praktikkontrakten vurderer, at læringsmålene ikke er fyldestgørende, er der mulighed for at revidere læringsmålene. I så fald vil praktikvejleder bede praktikkoordinator om at foretage de nødvendige justeringer i praktikkontrakten (høringssvar, s.25).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der kan forekomme en uhensigtsmæssig og hurtig ekspedition, når det gælder godkendelsen af studerendes praktikkontrakter i CRM systemet. Det gælder situationer, hvor der er et større antal praktikkontrakter, som skal behandles og kvalitetssikres inden for en kort tidsramme.

Hvad angår muligheden for at revidere en praktikkontrakt efter den formelle godkendelse af praktikkontrakten i CRM systemet, så har panelet ikke set skriftlige procedurer herfor. Panelet antager, at der er tale om en lokal praksis, som skal imødekomme den beskrevne udfordring med hurtige ekspeditionstider.

Cphbusiness oplyser i forbindelse med høringssvaret, at muligheden for at revidere læringsmål vil blive skrevet ind i procedurerne fremadrettet, således at det tydeligt fremgår, hvem der har ansvaret for at foretage de evt. nødvendige justeringer i praktikkontrakten (høringssvar, s.83).

### **Diskussion og vurdering**

Akkrediteringspanelet finder, at der er eksempler på, at kvalitetssikringssystemets processer og procedurer for kvalitetssikringen af praktikken ikke er tilstrækkeligt vel fungerende.

Akkrediteringspanelet har således set udfordringer med sikringen af studerendes læringsmål for praktikken, blandt andet i forbindelse med de studerendes udarbejdelse af praktikkontrakter. Her er der ek-



sempler på studerende, som ikke oplever, at modtage tilstrækkelig vejledning med hensyn til udarbejdelse af læringsmål i praktikkontrakten, og som efter aflevering af praktikkontrakten ikke oplever at modtage den nødvendige vejledning i forbindelse med de fastlagte læringsmål.

Under interview med de studerende blev der givet eksempler på, at der blev godkendt læringsmål for praktikforløbet, som senere ikke blev anset for tilstrækkeligt relevante for det specifikke udbud. Der var ligeledes eksempler på studerende, som ikke oplevede at praktikvejledere var tilstrækkeligt inddraget i opstarten af praktikforløb.

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness' kvalitetssikringssystem bør være i stand til at identificere disse væsentlige problemer og sikre, at der bliver handlet i tide. Det gælder ikke mindst med hensyn til sikringen af tilstrækkelige ressourcer og sikringen af, at de studerende modtager tilstrækkelig og rettidig vejledning – også på de tidspunkter af året, hvor der typisk er et større antal praktikkontrakter, som skal behandles.

Panelet vurderer i forlængelse heraf, at praktikevalueringen ikke tydeligt indfanger disse identificerede problemer i praksis.

Derudover finder panelet, at kvalitetssikringssystemet ikke i alle tilfælde har sikret en systematisk opfølgning på praktikbesøg. Der er på et udbud flere eksempler på, at studerende ikke systematisk modtager besøg af praktikvejleder. Dette ser panelet som kritisk, da praktikbesøget er et væsentligt led i sikringen af studerendes læringsmål undervejs i praktikforløbet.

I høringsvaret påpeger Cphbusiness, at ansvar for opfølgning på praktikbesøg er placeret hos områdeledelsen. Det afgørende for panelet i denne sammenhæng er imidlertid, at kvalitetssikringssystemet i praksis ikke sikrede, at der blev handlet,

således at praktikbesøgene blev gennemført som foreskrevet.

Endelig finder akkrediteringspanelet, at uddannelsesrapporterne tager nogle af problemstillingerne inden for praktikområdet op, men at der således ikke har været tilstrækkelig opmærksomhed over for de beskrevne udfordringer.

## Evaluering af uddannelser med inddragelse af eksterne eksperter

Cphbusiness har udviklet et koncept for uddannelsesevaluering med inddragelse af eksterne eksperter. Konceptet er gennemprøvet første gang i 2016 på henholdsvis en fuldtids- og deltidsuddannelse. Formålet med konceptet er at evaluere det enkelte uddannelsesudbud og skabe rum for en dialog mellem uddannelsen og eksterne eksperter med henblik på udvikling. Hvert uddannelsesudbud skal evalueres minimum hvert sjette år efter en turnusplan (selvevalueringsrapporten, s. 362).

Uddannelsesevaluering er af Cphbusiness defineret som en metode til at vurdere en uddannelses kvalitet og kvalitetssikring ud fra forudbestemte kriterier. Vurderingen foretages af et eksternt ekspertpanel på baggrund af skriftlig dokumentation for uddannelsen og møder med uddannelsens repræsentanter på en evalueringsdag.

De vurderingskriterier, der ligger til grund for evalueringen, er: 1) niveau og indhold, 2) videngrundlag og 3) relevans. Under hvert af disse kriterier findes en række underpunkter, der er sammenfaldende med de vurderingspunkter, der er fastlagt i forbindelse med uddannelsesakkreditering. Som eksempel kan nævnes kriteriet om niveau og indhold, hvor ekspertpanelet blandt andet skal vurdere, om undervisningens tilrettelæggelse og pædagogiske kvalitet svarer til den relevante typebeskrivelse i kvalifikationsrammen (selvevalueringsrapporten, s. 363).





### Procedurer for nedsættelse af ekspertpaneler

Ifølge Cphbusiness' koncept for uddannelsesevaluering skal et eksternt ekspertpanel bestå af to-fire eksterne medlemmer. Følgende kompetencer skal være repræsenteret:

- Viden om og erfaring med uddannelsens fagområde
- Erfaring med den videregående uddannelsessektor samt indsigt i tilrettelæggelse af uddannelse på det niveau, der uddannes til
- Aftagerperspektiv fra relevante brancher, fx som aftager af uddannelsens dimittender eller praktikanter (evt. fra uddannelsesudvalg, hvis det er relevant)
- Evt. viden om e-læring, hvis det er relevant for uddannelsen.

(selvevalueringsrapporten, s. 357).

Ifølge procesbeskrivelsen skal områdeledelsen udarbejde forslag til paneldeltagere, som godkendes af Kvalitet ud fra en vurdering af faglighed og habilitet. Områdeledelsen skal ligeledes komme med forslag til undervisere og studerende, som kan deltage i evalueringdagen (selvevalueringsrapporten, s. 359).

### Ekspertpanelets rolle og opgaver

Cphbusiness' koncept for uddannelsesevaluering indeholder procesplaner, som beskriver ekspertpanelernes opgaver før, under og efter evalueringdagen (selvevalueringsrapporten, s. 364). Akkrediteringspanelet har fået kendskab til, hvordan processerne gennemføres i praksis på de to uddannelsesudbud, der gennemgik konceptet i 2016 (akademiuddannelsen i kommunikation og formidling samt uddannelsen i softwareudvikling). Under besøget mødte akkrediteringspanelet en del af de eksterne eksperter, der deltog i disse uddannelsesevalueringer.

Før evalueringdagen modtager eksperterne information om konceptet fra den tværgående enhed Kvalitet og får adgang til

skriftlig dokumentation for det enkelte uddannelsesudbud. Dokumentation omfatter uddannelsens studieordning, udvalgte flowplaner samt centrale kvalitetssikringsdokumenter, fx uddannelsesrapport, nøgletalsrapport og handlingsplaner. Desuden modtager eksperterne ledelsens refleksioner, der opsummerer uddannelsesudbudets styrker og svagheder (selvevalueringsrapporten, s. 358).

I forbindelse med forberedelsen er der dialog mellem den enkelte ekspert og Kvalitet. På baggrund af dialogen med eksperterne udarbejder Kvalitet en liste over emner (spørgeguide). Kvalitet har overordnet til opgave at sikre en ramme for evalueringen, så eksperterne kommer rundt om alle forhold, som Cphbusiness ønsker belyst (audit trail 1, s. 6).

Under interviews med eksterne eksperter blev forberedelsen (læsningen af dokumentation) beskrevet som en tidskrævende og kompliceret opgave. De eksterne eksperter, som ikke i forvejen var bekendt med konceptet, gav udtryk for, at forståelsen af metoden til tider kom til at overskygge evalueringens indhold. Der var imidlertid enighed om, at Cphbusiness' koncept for uddannelsesevaluering indeholdt velbeskrevne procedurer, og at der var klarhed over, hvilke forhold der skulle vurderes.

På evalueringdagen mødes ekspertpanelet med ledelsen (områdechefen og programlederen), to-tre undervisere og to-tre studerende. Evalueringdagen afsluttes med et møde, hvor det eksterne panel diskuterer dagens input og udleder foreløbige konklusioner og anbefalinger til uddannelsen. Alle møder på evalueringdagen faciliteres af Kvalitet (selvevalueringsrapporten, s. 361).

Akkrediteringspanelet har gennemgået materiale fra to afholdte evaluering dage, hvor det ses, at eksperterne har noteret hovedpointer på tavler (audit trail 1, s. 141 og 143). Under besøget gav eksperterne udtryk for, at evalueringdagen var godt

tilrettelagt. Der var imidlertid eksperter, som savnede en højere grad af involvering af studerende i evalueringen, da der på de pågældende evalueringdage kun havde været få udvalgte studerende til stede. Derudover så eksperterne et potentiale i at inddrage dimittender i evalueringdagen. Endelig savnede nogle eksperter mere tid til koordinering og drøftelse af uddannelsesudbuddet med de øvrige eksperter, enten i forbindelse med forberedelsen eller på selve evalueringdagen.

Cphbusiness har i høringssvaret påpeget, at retningslinjen for uddannelsesevaluering er blevet revideret på baggrund af ekspertpanelets tilbagemeldinger på den første runde af uddannelsesevalueringer. I den reviderede retningslinje fremgår det nu, at der er mulighed for at inddrage dimittender på evalueringdagen. Herudover fremgår det af retningslinjen at studenterinddragelsen i konceptet er udvidet, således at der nu indgår en dialogsekvens med studerende, der afholdes inden evalueringdagen. Her inviteres samtlige studerende fra det udbud, der skal evalueres, til at deltage. KVALITET faciliterer seancen og skriver et referat på baggrund heraf, som indgår i dokumentationsmaterialet til det eksterne panel som supplement til den dialog, eksperterne vil have med de studerende på evalueringdagen. Endelig har Cphbusiness afsat mere tid til intern dialog i panelet (høringssvar, s. 22-23).

Efter evalueringdagen udarbejder Kvalitet en rapport på baggrund af det eksterne panels konklusioner. Det er herefter eksperternes opgave at kvalificere og godkende rapporten, inden den sendes i høring hos uddannelsesudbuddet (selvevalueringssrapporten, s. 367).

Akkrediteringspanelet har set eksempler på eksperternes tilbagemeldinger på udkastene til evalueringssrapporter, hvor det fremgår, at eksperterne har forholdsvist få kommentarer. Panelet hæfter sig ved, at eksperterne giver udtryk for en høj detaljeringsgrad i rapporterne (audit trail 1, s.

165). Under besøget fik panelet bekræftet indtrykket af, at evalueringssrapporterne var grundige, og at de gav en loyal fremstilling af eksperternes vurderinger.

### Planer for opfølgning

På baggrund af evalueringssrapporten udarbejder områdeledelsen en plan for opfølgning, der som minimum skal følge op på de angivne svagheder i evalueringssrapportens sammenfatning. Uddannelsesdirektøren vurderer og godkender opfølgningsplanen. Opfølgningsplanens indsatsområder skal fremgå af uddannelsesrapporten og indarbejdes i uddannelsens udviklingsplan (selvevalueringssrapporten, s. 367).

På udbuddet af softwareudvikling er der som følge af det eksterne panels vurderinger udarbejdet en konkret plan for opfølgning. Der er beskrevet otte indsatser samt tidsfrister og ansvar i relation hertil. En af indsatserne er at etablere et aftagerpanel, som er mere repræsentativt end uddannelsesudvalget (audit trail 1, s. 185). Under kriterium III behandler akkrediteringspanelet udbuddets opfølgning på indsatser vedrørende videngrundlag, som skal ske i en årlig uddannelsesrapport og udviklingsplan.

Akkrediteringspanelet har desuden set et eksempel på en opfølgningsplan efter uddannelsesevaluering af akademiuddannelsen i kommunikation og formidling (2016). I evalueringssrapporten angiver det eksterne ekspertpanel en række styrker og svagheder på udbuddet. Fx konkluderer de eksterne eksperter, at der forekommer at være en uklar ambition med fagene (audit trail 1, s. 156). Denne problemstilling handler imidlertid om den nationale studieordning, hvorfor det er vanskeligt for henholdsvis uddannelsesudbuddet og Cphbusiness' ledelse at følge op på denne kritik. Cphbusiness har dog på denne baggrund taget kontakt til det nationale uddannelsesnetværk med henblik på en evt. revision af studieordningen (audit trail 1, s. 9 og 188).



Akkrediteringspanelet noterer sig, at udbuddets opfølgingsplan klart beskriver indsatsområder og tidsfrister (hvornår indsatserne igangsættes, og hvornår de forventes afsluttet) samt angiver, hvem der har ansvaret for, at indsatsen gennemføres (audit trail 1, s. 188). Det ses desuden, at uddannelsesdirektøren har modtaget både opfølgingsplan og udviklingsplan til godkendelse, og at der er afholdt opfølgende dialogmøder med deltagelse af Kvalitet og udbuddets ledelse (audit trail 1, s. 196).

Under besøget fik akkrediteringspanelet indtryk af, at opfølgning på evalueringsrapporter i praksis gennemføres via en række dialogmøder. Det drejer sig om møder mellem programlederen og områdechefen om udarbejdelse af opfølgingsplanen og dialogmøder mellem Kvalitet, områdechefen og uddannelsesdirektøren.

Under besøget blev det fremhævet, at koncept for uddannelsesevalueringen har til formål at udvikle uddannelsesudbuddene, og uddannelsesevalueringen skal dermed danne afsæt for dialog mellem ledelseslagene om strategiske prioriteringer i udviklingsplanerne.

### Justering af konceptet for uddannelsesevaluering

Cphbusiness har i 2017 evalueret konceptet for uddannelsesevaluering og justeret flere forhold. Konceptet blev gennemført på de to nævnte uddannelsesudbud i efteråret 2016, hvorefter Kvalitet gennemførte en evaluering med inddragelse af eksterne eksperter og uddannelsernes undervisere og ledelse.

Overordnet blev konceptet for uddannelsesevaluering vurderet at være formålstjenligt og et positivt bidrag til den løbende kvalitetssikring af uddannelserne (audit trail 1, s. 351). Cphbusiness vil derudover foretage mindre justeringer, der skal forbedre konceptet, fx indføre flere vurderingskategorier for hvert kriterium og øge fokus på undervisernes praksiserfaring.

Akkrediteringspanelet bemærker desuden, at nogle af uddannelsesudbuddene efterspørger mere vejledning fra Kvalitet. Det drejer sig fx om form og struktur på dokumenterne, der er relateret til ledelsens refleksion over udbuddenes styrker og svagheder (audit trail 1, s. 345).

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet finder, at Cphbusiness' koncept for uddannelsesevaluering er velfungerende.

Evalueringkonceptet har fokus på hele uddannelsesudbud og gælder for deltids- og fuldtidsuddannelser.

Akkrediteringspanelet konstaterer, at Cphbusiness' koncept for uddannelsesevaluering baserer sig på klare vurderingskriterier.

Når det gælder nedsættelse af eksterne ekspertpaneler, finder akkrediteringspanelet, at konceptet indeholder retningslinjer for eksperternes profiler. Det fremgår af konceptet, at Kvalitet vurderer eksperternes habilitet inden den endelige nedsættelse af et eksternt ekspertpanel.

Under besøget fik akkrediteringspanelet et generelt indtryk af, at Kvalitet i høj grad understøtter evalueringsprocesserne, hvilket har resulteret i veltilrettelagte processer for evalueringdagene.

Uddannelsesevalueringerne forekommer at have et stort fokus på evalueringsrapporterne, som udarbejdes af Kvalitet efter evalueringdagen. Rapporterne giver en grundig indføring i eksperternes overvejelser.

Akkrediteringspanelet finder, at opfølgning på eksterne eksperters konklusioner i evalueringsrapporterne i praksis gennemføres via en række dialogmøder mellem ledelseslagene og Kvalitet. Det ses, at der er faste rammer for den ledelsesmæssige dialog om resultaterne fra uddannelsesevalueringerne. Der er inddragelse af områdechef og uddannelsesdirektør, som har beslutningskompetencen, når det gælder stra-

tegiske prioriteringer som følge af uddannelsesevalueringen.

### Samlet vurdering af kriterium IV

Cphbusiness sikrer udbuddenes indhold og niveau gennem flowplaner, der blandt andet beskriver modulernes indhold og arbejdsformer. Der er faste krav til indhold og godkendelse af flowplaner samt beskrevne procedurer for deres godkendelse. Flowplanerne tager afsæt i studieordningerne og giver det nødvendige overblik over studieordningens læringsmål.

På udbuddene gennemføres undervisningsevalueringer efter Cphbusiness' retningslinjer og kvalitetspolitik. Cphbusiness' koncept for undervisningsevaluering giver programområderne en valgfrihed, når det gælder metodevalg og evalueringstidspunkt. Akkrediteringspanelet finder, at den decentrale evalueringstilgang understøtter ejerskabet til kvalitetsarbejdet blandt undervisere og programledere.

Akkrediteringspanelet vurderer, at der gennemføres en systematisk og løbende opfølgning på undervisningsevalueringer. Udbuddene udarbejder skriftlige opsamlinger ved hjælp af centrale skabeloner, og der gennemføres teammøder, hvor evalueringresultaterne drøftes af underviserne med henblik på konkrete handlinger.

Der gøres årligt status over resultater fra undervisningsevalueringer i uddannelsesrapporter, og der følges op på evalueringerne, også hvor evalueringsspraksissen ikke er velfungerende.

Hvad angår praktikken, vurderer akkrediteringspanelet, at der er eksempler på, at processer og procedurer for kvalitetssikringen af praktikken ikke er tilstrækkeligt velfungerende. Akkrediteringspanelet har således set udfordringer med sikringen af studerendes læringsmål for praktikken, blandt andet i forbindelse med de studerendes udarbejdelse af praktikkontrakter. Panelet hæfter sig ved, at der er eksempler på, at studerende ikke oplever, at modtage

tilstrækkelig vejledning med hensyn til udarbejdelse af læringsmål for praktikken.

Under interview med de studerende blev der givet eksempler på, at der blev godkendt læringsmål for praktikforløbet, som senere ikke blev anset for tilstrækkeligt relevante for det specifikke udbud. Der var ligeledes eksempler på studerende, som ikke oplevede at praktikvejledere var tilstrækkeligt inddraget i opstarten af praktikforløb.

Akkrediteringspanelet finder, at Cphbusiness' kvalitetssikringssystemet bør være i stand til at identificere disse væsentlige problemer og sikre, at der bliver handlet i tide. Det gælder ikke mindst med hensyn til sikringen af tilstrækkelige ressourcer og sikringen af, at de studerende modtager tilstrækkelig og rettidig vejledning – også på de tidspunkter af året, hvor der typisk er et større antal praktikkontrakter, som skal behandles.

Panelet vurderer i forlængelse heraf, at praktikevalueringen ikke tydeligt indfanger disse identificerede problemer i praksis.

Derudover finder panelet, at kvalitetssikringssystemet ikke i alle tilfælde har sikret en systematisk opfølgning på praktikbesøg. Der er på et udbud flere eksempler på, at studerende ikke systematisk modtager besøg af praktikvejleder. I denne sammenhæng hæfter panelet sig ved, at det ikke er tydeligt for panelet, hvordan ansvarspersoner har handlet på dette problem, således at praktikbesøgene blev gennemført som foreskrevet.

Cphbusiness' koncept for uddannelsesevalueringer med brug af eksterne eksperter er velfungerende med klare vurderingskriterier, klare retningslinjer for eksperternes profiler og deres roller samt opfølgning på de eksterne eksperters konklusioner i evalueringsskemaerne. Der er faste rammer for den ledelsesmæssige dialog om opfølgningen på resultaterne fra uddannelsesevalueringerne.



Samlet set vurderer akkrediteringspanelet, at kriterium IV er delvist tilfredsstillende opfyldt.

## Kriterium V: Uddannelsernes relevans

Akkrediteringspanelet vurderer, at kriterium V er tilfredsstillende opfyldt.

Kapitlet omhandler Cphbusiness' praksis med at sikre uddannelsernes relevans. Akkrediteringspanelet har udvalgt tre fokusområder, som kapitlet er struktureret efter:

- Inddragelse af aftagere i relevanssikringen af uddannelserne
- Monitorering af dimittenders ledighed og beskæftigelse
- Kvalitets- og relevanssikring af nye uddannelser.

Akkrediteringspanelet har ikke udtaget en specifik audit trail om sikringen af relevans, men har orienteret sig bredt i dokumentationen og besøgene. Panelet har blandt andet orienteret sig i uddannelsesrapporter fra serviceøkonomuddannelsen (Nørrebro og Lyngby), sportsmanagementuddannelsen, markedsføringsøkonomuddannelsen og miljøteknologuddannelsen. Derudover har panelet orienteret sig i kvalitetsrapporter for 2015 og 2016 samt centrale dokumenter.

### Inddragelse af aftagere

I det følgende behandles Cphbusiness' inddragelse af aftagere. Akkrediteringspanelet har valgt at fokusere på inddragelse gennem uddannelsesudvalg, praktik og uddannelsesevaluering.

Cphbusiness' *Strategi 2020 – Gør viden til værdi* fremhæver samarbejdet med erhvervet som en af de tre centrale 'veje til viden'. Af videnstrategien fremgår det, at Cphbusiness skal opnå viden om:

"[T]rends og tendenser i beskæftigelsesområdet via input fra uddannelsesudvalg, via kontakt og samarbejde med virksomheder omkring praktik, kontakt og samarbejde

med virksomheder i forbindelse med studieaktiviteter og via andre aktiviteter som fx deltagelse i eksterne branchenetværk" (selvevalueringsrapporten, s. 153).

Af *Retningslinjer for aftagerinddragelse* fremgår det, at aftagerinddragelsen på Cphbusiness blandt andet skal sikre uddannelsernes relevans for samfundet, aftagernes vurdering af dimittenders faglige kvalifikationer samt trends og tendenser inden for den pågældende branche (selvevalueringsrapporten, s. 555).

Af retningslinjerne fremgår det yderligere, at Cphbusiness har løbende kontakt til aftagere i andet formaliseret regi end de bekendtgørelsesfastsatte uddannelsesudvalg. Dette inkluderer blandt andet koordinationsudvalg, brancheudvalg og *advisory boards*. Derudover inddrages aftagere i forbindelse med praktikken og FoU-projekter, i uddannelsesevaluering samt ved udvikling af nye uddannelser (selvevalueringsrapporten, s. 556-558).

### Uddannelsesudvalg

Uddannelsesudvalgenes opgave er at rådgive bestyrelsen, rektor og områdechefen for det pågældende programområde om uddannelsernes kvalitet og relevans samt sikring af den regionale uddannelsesdækning (selvevalueringsrapporten, s. 71).

Uddannelsesudvalgene opgaver er fastlagt i bekendtgørelse af lov om erhvervsakademier for videregående uddannelser og i *Vedtægt for erhvervsakademiet Copenhagen Business Academy* samt *Forretningsorden for uddannelsesudvalg på Cphbusiness*. Der er nedsat ét uddannelsesudvalg per programområde med undtagelse af Laboratorie og Miljø, hvor der er nedsat to uddannelsesudvalg for henholdsvis laborant og miljøteknolog. Hvert udvalg består af 12-14 medlemmer og dækker en-otte uddannelser. Uddannelsesudvalgene dæk-





ker generelt en blanding af fuldtids- og deltidsuddannelser på nær programområdet Ledelse og Kommunikation, der består af tre deltidsuddannelser.

Uddannelsesudvalgene har en rådgivende funktion i forbindelse med udvikling af nye og eksisterende uddannelser og ved større ændringer i studieordninger. Derudover orienteres de om uddannelsernes arbejde med kvalitet og relevans igennem drøftelse af uddannelsesrapporter og udviklingsplaner (selvevalueringsrapporten, s. 72). Af *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport* fremgår det, at uddannelsesrapporter og udviklingsplaner skal drøftes med det relevante uddannelsesudvalg, og at der som minimum skal ske en drøftelse af udviklingsplanen (selvevalueringsrapporten, s. 283).

Seks-otte af uddannelsesudvalgets medlemmer "udpeges af udvalgte organisationer, der repræsenterer det aftagende arbejdsmarked for det pågældende uddannelsesudvalgs uddannelsesområde" (selvevalueringsrapporten, s. 274). Derudover vælges der henholdsvis to medlemmer blandt de ansatte på Cphbusiness og to medlemmer blandt de studerende. Desuden suppleres de udpegede medlemmer med mindst to repræsentanter fra aftager-virksomheder.

I Cphbusiness' kvalitetsrapport for 2015 er der på baggrund af uddannelsesrapporterne og udviklingsplanerne identificeret problemer for nogle udbud med at få systematisk input om relevans fra uddannelsesudvalget. Dette skyldes blandt andet, at:

"der [er] udfordringer ved de udbud hvor der ikke sidder en repræsentant fra udbudet i uddannelsesudvalget, (...) uddannelsesudvalget dækker mange og meget forskellige udbud, så dagsordenen fyldes op, uden at det nødvendigvis sikres at, alle udbud bliver drøftet lige grundigt. (...) Endelig er det ikke altid muligt at opnå, at aftagerrepræsentanterne i udvalget repræsenterer arbejdsmarkedet for alle de for-

skellige udbud, som udvalget skal dække" (selvevalueringsrapporten, s. 193).

Identificeringen af dette problem fører til, at handlingsplanen for 2016 blandt andet inkluderer "strategisk stillingtagen til om Cphbusiness' uddannelsesudvalg kan rumme alle udbud, herunder deltid, samt evt. plan for forbedring af evt. reel manglende dækning af udbud" (selvevalueringsrapporten, s. 195). Dette har blandt andet ført til, at laborant- og miljøteknologuddannelserne, der begge er placeret under programområdet Laboratorie og Miljø, har fået nedsat hvert sit uddannelsesudvalg for at styrke miljøteknologuddannelsens kobling til beskæftigelsesområdet (supplerende oplysninger, s. 90). Under besøget blev det yderligere eksemplificeret, at sportsmanagementuddannelsen blev overført fra uddannelsesudvalget for Service og Oplevelse til uddannelsesudvalget for Innovation og Entreprenørskab. Uddannelsen er fysisk placeret i Lyngby, under Innovation og Entreprenørskab, men var placeret under Service og Ledelse. Flytningen af uddannelsen er sket for at sikre, at uddannelsen ikke faldt mellem to uddannelsesudvalg (audit trail 4, s. 10).

En yderligere håndtering fremgår af kvalitetsrapporten for 2016. Bestyrelsen har godkendt en ny forretningsorden for uddannelsesudvalg, der "giver rektor beføjelser til at rekruttere medlemmer, såfremt der fx er udfordringer med inaktive medlemmer" (supplerende oplysninger, s. 115). Derudover gives der også mulighed for, at der kan oprettes *advisory boards*.

Af kvalitetsrapporten for 2016 fremgår det, at nogle uddannelser på Cphbusiness har nedsat *advisory boards* for at sikre systematisk aftagerdialog (supplerende oplysninger, s. 115). Disse er tiltænkt en rådgivende funktion for en enkelt uddannelse, i modsætning til uddannelsesudvalgenes bredere fokus. Et *advisory board* kan nedsættes af områdeledelsen, hvis der blandt andet er et ønske om at styrke aftagerdialogen for en uddannelse, som det fx var

tilfældet for logistikøkonomuddannelsen, der er en af programområdets mindre uddannelser (selvevalueringsrapporten, s. 72), og sportsmanagementuddannelsen (audit trail 5, s. 380).

I uddannelsesrapporterne skal det beskrives, hvilken dialog der har været med aftagere i løbet af året (selvevalueringsrapporten, s. 304), herunder dialogen med uddannelsesudvalget. Dialogen kan også inkludere virksomhedsbesøg, dialog med *advisory boards* og anden kontakt til aftagere. Der er i uddannelsesrapporterne eksempler på gennemgang af dialogen med uddannelsesudvalget, deres refleksioner over denne og de handlinger, der er foretaget på denne baggrund (se fx supplerende oplysninger, s. 18-19 og 90).

### Praktikevalueringer

Praktikken udgør ifølge Cphbusiness en vigtig del af relevanssikringen, "da både studerende, praktikvejledere (undervisere) og praktikkoordinatorer fra Cphbusiness har direkte kontakt til aftagende arbejdsmarked" (selvevalueringsrapporten, s. 73-74). Som en del af *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport* fremgår det, at Cphbusiness inddrager nøgletal om praktikvirksomhedens evaluering af praktikanterens kompetencer (selvevalueringsrapporten, s. 287). Der er sat grænseværdier for disse tal – rød: < 90 %, gul: 90-95 %, grøn: > 95 %. Disse nøgletal indgår både i uddannelsesrapporterne for de enkelte udbud og i kvalitetsrapporterne på aggregeret niveau for hele Cphbusiness.

I uddannelsesrapporterne bliver områdecheferne bedt om at forholde sig til tallene fra virksomhedernes praktikevaluering, hvilket de også ifølge materialet gør (audit trail 1, s. 39, audit trail 3, s. 402-403, og audit trail 5, s. 374).

Akkrediteringspanelet har derudover i uddannelsesrapporterne set eksempler på, at programledelsen og områdeledelsen også er opmærksomme på de skriftlige tilbagemeldinger, de får fra virksomhederne om

uddannelsens indhold på baggrund af praktikevalueringen. Dette ses fx på serviceøkonomuddannelsen på Nørrebro (audit trail 3, s. 364), og det blev også bekræftet under besøget af både områdechefer og programledere.

### Aftagerinddragelse gennem evaluering

Evaluering af uddannelser med eksterne eksperter er behandlet under kriterium IV. Her fremgår det, at et af kriterierne for panelet er, at der skal være "aftagerperspektiv fra relevante brancher, fx som aftager af uddannelsens dimittender eller praktikanter" (selvevalueringsrapporten, s. 357).

Akkrediteringspanelet bemærker således, at konceptet for uddannelsesevaluering på Cphbusiness sikrer aftagerperspektivet på udbuddet og gennemføres hvert sjette år. Ligeledes noterer panelet sig, at der er eksempler på, at uddannelsernes relevans er blevet behandlet som en del af evalueringen (audit trail 1, s. 151-152 og 160-162), og at de pågældende uddannelser har behandlet relevans i de efterfølgende handleplaner (audit trail 1, s. 185 og 193-194).

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness samlet set har en velfungerende praksis med hensyn til inddragelse af aftagere. Panelet har set eksempler på, at Cphbusiness er opmærksom på, om uddannelserne får det nødvendige udbytte af uddannelsesudvalgene, og at der handles, hvis det vurderes, at de ikke gør. Således har panelet set eksempler på, at sportsmanagementuddannelsen er blevet flyttet til et andet uddannelsesudvalg, ligesom miljøteknolog- og laborantuddannelsen er blevet delt i to separate uddannelsesudvalg for at skabe størst muligt udbytte for uddannelserne – med særligt henblik på miljøteknologidimittendernes beskæftigelsessituation.

Akkrediteringspanelet har også set eksempler på, at uddannelser har oprettet *advisory boards*, der fungerer som direkte kontakt til aftagere for en enkelt uddannelse til at



supplere kontakten til uddannelsesudvalget. Dette er ifølge panelet et positivt og formålstjenligt tiltag, der kan bidrage til at sikre, at de enkelte uddannelser har systematisk kontakt til det aftagende arbejdsmarked.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at Cphbusiness har en veletableret praksis med brug af nøgletal om praktikken, ligesom områdeledelse og programchefer under besøget viste, at Cphbusiness også er opmærksom på aftagernes skriftlige tilbagemeldinger om de studerendes kompetencer og aftagernes forslag til tilføjelser til uddannelsernes indhold.

Endelig har akkrediteringspanelet set eksempler på Cphbusiness' evaluering med inddragelse af eksterne eksperter (se kriterium IV). Panelet vurderer, at Cphbusiness har udarbejdet en proces, der bidrager til at sikre relevansen, særligt med henblik på, at der i evalueringen stilles krav om, at der skal være et aftagerperspektiv fra relevante brancher blandt panelets medlemmer – herunder med mulighed for at inddrage

uddannelsesudvalget.

## Monitorering af dimittenders ledighed og beskæftigelse

Dette afsnit behandler Cphbusiness' monitorering af dimittenders ledighed og beskæftigelse gennem nøgletal og dimittendundersøgelser som en del af relevanssikringen af uddannelser og udbud.

Ansvaret for at indhente opgørelser dimittendernes ledighed og beskæftigelse er forankret hos de tværgående enheder Studie og Karriere og Kvalitet, mens opfølgningen på opgørelser finder sted hos uddannelserne og direktionen i forbindelse med behandlingen af nøgletalsrapporter, uddannelsesrapport og kvalitetsrapport (høringssvar, s. 46). Retningslinjerne for dette arbejde er fastlagt i dokumentet *Retningslinjer for dimittendinddragelse og monitorering* (selvevalueringsrapporten, s. 546).

Cphbusiness har i sin udviklingskontrakt med Uddannelses- og Forskningsministeriet fastlagt grænseværdier for, hvor mange

Tabel 5: Pligtigt mål fra udviklingskontrakt: større relevans og øget gennemsigthed

	Indikator		Baseline	2015		2016		2017	
			2013	Mål	Resultat	Mål	Resultat	Mål	Resultat
2.1 (S)	I beskæftigelse eller videreuddannelse (%)	EAK: Beskæftigelse	38	45		50		50	
		Videreuddannelse	48	45		40		40	
		I alt	86	90		90		90	
		Ledighed	4	8		5		5	
		PBA: Beskæftigelse	54	65		75		80	
		Videreuddannelse	25	20		15		10	
		I alt	79	85		90		90	
		Ledighed	8	12		8		8	
<b>Virksomheder</b>									
2.2	Tilfredshed med praktik- og projektførelse (%)	Fuldtidsuddannelser	96	98		98		98	

(selvevalueringsrapporten, s. 160).

studerende der i perioden 2015-17 skal være henholdsvis i beskæftigelse og under videreuddannelse, samt hvor mange der må være ledige (selvevalueringsrapporten, s. 160). Dette monitoreres gennem nøgletal om beskæftigelse og nøgletal om ledighed. De årlige dimittendundersøgelser måler også de studerendes beskæftigelse og ledighed, men sigtet med disse undersøgelser er blandt andet, at "afdække, hvorvidt dimittenderne vurderer, om de er kommet i relevant beskæftigelse et år efter dimission" (selvevalueringsrapporten, s. 70).

Ledighed er baseret på registerdata, der måler ledighedsgraden af dimittender fire-syv kvartaler efter dimission, mens opgørelse af beskæftigelse er baseret på registerdata, der måler dimittenders aktivitet 4-19 måneder efter fuldførelse (selvevalueringsrapporten, s. 70).

Nøgletallene om både ledighed og beskæftigelse tager udgangspunkt i tal fra Uddannelses- og Forskningsministeriet samt tal fra Danmarks Statistik. Direktionen fastsætter grænseværdier for ledighed og beskæftigelse i *Koncept for kvalitetsnøgletal og kvalitetsrapport* (se kriterium I og II).

Uddannelserne skal i uddannelsesrapporterne reflektere over dimittendernes ledighed (selvevalueringsrapporten, s. 69). Siden 2015 har det været et krav, at de også reflekterer over dimittendernes beskæftigelse. Det skyldes, at Cphbusiness konstaterede en lav overgang til beskæftigelse for professionsbacheloruddannelserne i 2015 (47 %). Cphbusiness har været opmærksom på, om "dette fund kan være et udtryk for mismatch mellem arbejdsmarkedets behov og dermed bør anses som en indikator på relevansproblemer" (selvevalueringsrapporten, s. 70). Der er grænseværdier for ledighed på både professionsbacheloruddannelses- og erhvervsakademiuddannelsesniveau, men der er kun grænseværdier for beskæftigelse på professionsbacheloruddannelsesniveau (supplerende oplysninger, s. 121).

Cphbusiness gennemfører derudover en selvstændig dimittendundersøgelse i form af en spørgeskemaundersøgelse, der gennemføres blandt dimittender et år efter dimission (selvevalueringsrapporten, s. 547). Undersøgelsen er en kvantitativ opgørelse og skal behandles i forbindelse med de årlige uddannelsesrapporter (selvevalueringsrapporten, s. 70).

Akkrediteringspanelet har interesseret sig for, hvordan Cphbusiness monitorerer dimittenders ledighed gennem nøgletal, samt hvordan Cphbusiness' dimittendundersøgelse bidrager til at afdække, om dimittender kommer i relevant beskæftigelse. Derudover har panelet på baggrund af Cphbusiness' mål om beskæftigelse fra udviklingskontrakten haft fokus på, hvordan Cphbusiness arbejder med disse.

#### **Nøgletal om dimittenders ledighed**

Akkrediteringspanelet har kun set et enkelt eksempel på en uddannelse med gule og røde ledighedstal. Sportsmanagementuddannelsen har for 2011, 2012 og 2013 gule og røde ledighedstal (audit trail 5, s. 374). Uddannelsen reflekterer tydeligt over tallene, ligesom den også redegør for konkrete handlinger i den efterfølgende udviklingsplan (2017/18) på baggrund af de identificerede problemer (audit trail 5, s. 386). Teamet skal tage kontakt til dimittender fra januar 2017 for at finde ud af, hvor mange der er ansat i sports- og eventbranchen, og hvor mange der benytter de kompetencer, de har opnået gennem studiet. Derudover er det intentionen, at der skal være en mere struktureret aftagerdialog ved at samle data fra partnere og gæsteforelæsere, ligesom muligheden for et "specifikt uddannelsesudvalg for sportsmanagement" (audit trail 5, s. 386) skal afdækkes.

#### **Nøgletal om dimittenders beskæftigelse**

Uddannelsesrapporterne viser, at nogle uddannelser gennem flere år har en lav beskæftigelsesgrad (se fx supplerende oplysninger, s. 12; audit trail 3, s. 357, 380 og 404). Det er forskelligt, hvordan uddannelserne behandler beskæftigelsestallene.



Nogle reflekterer selvstændigt over tallene, mens andre behandler beskæftigelsestallene i forbindelse med uddannelsesrapportens afsnit om dimittendundersøgelsen (*beskæftigelsesundersøgelsen*). Akkrediteringspanelet har set eksempler på, at uddannelsesrapporterne ikke reflekterer selvstændigt over nøgletal om beskæftigelse.

Der er i audit trail-materialet eksempler på, at uddannelserne sår tvivl om rigtigheden af nøgletallet om beskæftigelse på baggrund af Cphbusiness' egne dimittendundersøgelser (audit trail 3, s. 380 og 383). Uddannelserne kommer således til at sammenholde de registerbaserede beskæftigelsesdata, der måler den fulde population af dimittender, med Cphbusiness' egen dimittendundersøgelse, der måler dimittenders besvarelser 12 måneder efter dimission. Cphbusiness gør dog i hørings svaret opmærksom på, at det altid er de registerbaserede tal, der anvendes i monitoreringen af ledighed.

Direktionen er i kvalitetsrapporten for 2016 opmærksom på beskæftigelses- og ledighedsproblemer (supplerende oplysninger, s. 4 og 6), ligesom konkret opfølgning også fremgår af direktionens handleplan for 2017/18 (supplerende oplysninger, s. 135).

Akkrediteringspanelet noterer sig derudover, at det af *Retningslinjer for beslutningsproces for optag af studerende* fremgår, at uddannelsesdirektøren på baggrund af nøgletal om ledighed og beskæftigelse foretager indstilling til normering af uddannelsers optag.

### Dimittendundersøgelser

Cphbusiness har som en del af dimittendinddragelsen årlige dimittendundersøgelser, der refereres til som "beskæftigelsesundersøgelser" (selvevalueringsrapporten, s. 70). Beskæftigelsesundersøgelse formål er "at opnå viden om, hvorvidt dimittenderne er i relevant beskæftigelse, samt om uddannelsen opfylder arbejdsmarkedets behov" (selvevalueringsrapporten, s. 547). Undersøgelsen foretages i løbet af et

studieår for alle erhvervsakademi- og professionsbachelorhold og gennemføres et år efter dimission. Enheden Studie og Karriere har ansvaret for gennemførelsen af dimittendundersøgelsen (selvevalueringsrapporten, s. 547).

Alle uddannelser gennemfører en gang årligt en beskæftigelsesundersøgelse, og der foreligger en turnusplan for, hvornår disse foretages (selvevalueringsrapporten, s. 551). Cphbusiness opererer med en minimumssvarprocent på 70 %.

Resultaterne af beskæftigelsesundersøgelsen inddrages i uddannelsernes løbende kvalitetssikringsarbejde, blandt andet i den årlige uddannelsesrapport, hvis der foreligger en sådan (se fx audit trail 3, s. 119-120, og supplerende oplysninger, s. 17-18). Derudover diskuteres resultaterne fra beskæftigelsesundersøgelserne også med uddannelsesudvalget (selvevalueringsrapporten, s. 548).

Akkrediteringspanelet noterer sig, at uddannelsesrapporterne i de fleste tilfælde reflekterer over dimittendundersøgelse indhold. Der er dog også enkelte eksempler på, at uddannelserne ikke forholder sig til undersøgelsens resultater. Af uddannelsesrapporten for serviceøkonomuddannelsen i Lyngby fremgår det, at 68 % af de adspurgte dimittender vurderede, at uddannelsen i nogen grad, i ringe grad eller slet ikke har været relevant for deres nuværende job (audit trail 3, s. 141-142). Frem for at reflektere over den lave andel, der finder uddannelsen relevant, skriver uddannelsen:

"Set i lyset af den meget høje andel af studerende med beskæftigelse i branchen [83 % i servicebranchen og 10 % i handel og logistik, red.], må vi dog stille spørgsmålstegn ved de (...) 68 % som ikke betegner uddannelsen som relevant i høj eller meget høj grad" (audit trail 3, s. 142).

Cphbusiness har i hørings svaret fremhævet, at uddannelsesrapporten skal læses i



en sammenhæng med referatet af dialogmødet om uddannelsesrapporten og den udviklingsplan, som revideres på baggrund af dialogmødet. Af referatet fra dialogmødet fremgår det, at relevans har været drøftet, men det er ikke tydeligt for panelet, at forholdet omkring dimittendernes vurdering af relevans i forhold til nuværende job, har medført konkrete tiltag i den vedlagte udviklingsplan (audit trail 3, s. 144).

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cph-business har en velfungerende praksis for monitorering af dimittenders ledighed og beskæftigelse samt for øvrig inddragelse af dimittender.

Akkrediteringspanelet har noteret sig, at Cphbusiness løbende monitorerer dimittenders ledighed og beskæftigelse gennem den tværgående enhed Studie og Karriere, ligesom Cphbusiness har fastlagt krav om, at uddannelserne skal forholde sig til både ledigheds- og beskæftigelsesnøgletal i de årlige uddannelsesrapporter.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at der er flere eksempler på, at uddannelserne reflekterer over dimittendernes ledighed i uddannelsesrapporterne, ligesom der er eksempler på, at der følges op på både uddannelses- og institutionsniveau. Panelet noterer sig dog samtidig, at der er forskellig praksis med hensyn til, hvordan uddannelserne reflekterer over de registerbaserede nøgletal om dimittenders beskæftigelse. Panelet har set både eksempler på, at uddannelser har behandlet registerdata særskilt, og eksempler på, at uddannelserne behandler registerdata i sammenligning med uddannelsens egen dimittendundersøgelse. I disse tilfælde affærdiger uddannelserne de registerbaserede nøgletal til fordel for Cphbusiness' egne tal. Cphbusiness gør dog i høringssvaret opmærksom på, at det altid er de registerbaserede tal, der anvendes i monitoreringen af ledighed. Ligeledes påpeger Cphbusiness, at dette er præciseret over for uddannelsen i forbindelse med udarbejdelse af udviklings-

planen på dialogmøde om uddannelsesrapporten (høringssvar, s. 30).

Akkrediteringspanelet har set eksempler, at direktionens kvalitetsrapporter følger op på ledigheds- og beskæftigelsesproblemer, der er identificeret på de enkelte udbud, ligesom kvalitetsrapporterne følger op på et tværgående, aggregeret niveau. Panelet bemærker også positivt, at der er en tydelig sammenhæng mellem de ledigheds- og beskæftigelsesproblemer, der identificeres i uddannelses- og kvalitetsrapporter, og de handleplaner, der følger.

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cph-business har et velfungerende koncept for dimittendundersøgelser med et eksplicit fokus på, om dimittender mener, at de finder relevant beskæftigelse. Panelet noterer dog, at der er et eksempel på, at det ikke er tydeligt hvordan dimittendundersøgelsens resultater afstedkommer refleksion eller handling i det tilfælde, hvor relevansen problematiseres.

### Kvalitetssikring af nye udbud og uddannelser

Som led i Cphbusiness' kvalitetssikringsystem skal nye uddannelser godkendes i henhold til *Retningslinjer for godkendelse af nye uddannelser og udbud* for at kunne oprettes. Af Cphbusiness' koncept fremgår det, at der skal udarbejdes en behovsanalyse i samarbejde mellem Kvalitet og det programområde, der ønsker at oprette uddannelsen. Behovsanalysen har til formål at afdække behovet for dimittender med den foreslåede uddannelse i virksomheder i udbudsområdet (selvevalueringsrapporten, s. 562). I høringssvaret har Cphbusiness præciseret, at afdækningen af behovet for dimittender gennem behovsanalysen altid vil involvere aftagersiden.

Ved oprettelse af nye uddannelser inddrages et eksternt panel, der sammen med områdechefen og programlederen skal vurdere og kvalificere denne. Panelet udarbejder i samarbejde med Kvalitet en rap-





port, der indeholder en overordnet anbefaling om, hvorvidt panelet finder det velbegrundet at oprette uddannelsen. Rapporten indeholder også en række anbefalinger, som panelet vurderer, vil styrke uddannelsen (selvevalueringsrapporten, s. 563).

Nye uddannelser er omfattet af kvalitetssikringssystemet og evalueres i forbindelse med uddannelsesrapporten ét år efter første optag. Nye uddannelser indgår ligeledes i turnusplanen for uddannelsesevaluering (selvevalueringsrapporten, s. 564).

### Diskussion og vurdering

Akkrediteringspanelet finder, at Cphbusiness har et velbeskrevet koncept for udvikling og kvalitetssikring af nye uddannelser. Panelet noterer sig, at Cphbusiness har udviklet et koncept for kvalitetssikring af nye uddannelser, der kræver, at nye uddannelser vurderes af et eksternt panel. Der stilles også krav om, at der skal være et aftagerperspektiv i det eksterne panel.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at Cphbusiness i høringssvaret har præciseret, at aftagersiden altid involveres i behovsanalysen, der har til formål at afdække behovet for dimittender med den foreslåede uddannelse hos virksomheder i udbudsområdet. Panelet noterer sig derudover, at det er et krav, at aftagere deltager i vurdering og kvalificering af uddannelsen.

Akkrediteringspanelet bemærker positivt, at Cphbusiness' *Retningslinjer for godkendelse af nye uddannelser og udbud* har en tydelig procedure for, hvordan nye uddannelser og udbud indgår i Cphbusiness' kvalitetssikringssystem.

### Samlet vurdering af kriterium V

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness har kontakt til aftagerne gennem uddannelsesudvalgene, og at Cphbusiness har velbeskrevne retningslinjer for uddannelsesudvalgenes arbejde. Panelet har set enkelte eksempler på, at ikke alle uddannelser behandles tilstrækkeligt af uddannelsesudvalgene, men har også set ek-

sempler på, at både uddannelsesledelsen og direktionen har været opmærksomme på dette, ligesom panelet har set, at der er gjort konkrete tiltag i et forsøg på at løse problemerne.

Akkrediteringspanelet vurderer, at praktikvirksomhedernes vurdering af studerende også indgår i vurderingen af uddannelsernes relevans, ligesom der i ledelsen og blandt undervisere er bevidsthed om, at samarbejdet med virksomhederne er centralt for Cphbusiness' bånd til det regionale erhvervsliv og for dimittendernes beskæftigelse.

Akkrediteringspanelet vurderer også, at Cphbusiness har en tilfredsstillende praksis for inddragelse af eksterne interessenter i forbindelse med udvikling og vurdering af nye uddannelser.

Akkrediteringspanelet vurderer, at Cphbusiness har en velfungerende praksis for arbejdet med nøgletal. Dimittendernes ledighed behandles i uddannelsesrapporterne, ligesom panelet har set, at der på både uddannelses- og organisationsniveau følges op på kritiske ledighedstal.

Akkrediteringspanelet noterer sig, at Cphbusiness på baggrund af udviklingskontrakten også arbejder med nøgletal om beskæftigelse. Panelet anerkender denne indsats, ligesom det også har set eksempler på, at direktionen er opmærksom på beskæftigelsesudfordringer. Panelet har dog set eksempler på, at uddannelsesrapporterne behandler de registerbaserede nøgletal om beskæftigelse i forbindelse med dimittendundersøgelsen, ligesom panelet har set eksempler på, at uddannelsesrapporterne kritiserer disse tal med henvisning til dimittendundersøgelsens egne tal. Cphbusiness påpeger dog i høringssvaret, at det altid er registerbaserede data, der anvendes i monitoreringen af dimittendledighed på institutionen, og at dette er blevet præciseret over for de pågældende uddannelser i forbindelse med

dialogmødet om uddannelsesrapporten (høringssvar, s. 30).

Endelig vurderer akkrediteringspanelet, at Cphbusiness har en god praksis for dimittendundersøgelser, ligesom panelet finder det positivt, at undersøgelserne fokuserer på dimittendernes oplevelse af relevans og dimittendernes vurdering af, om de er i relevant beskæftigelse. Panelet noterer dog, at der er et eksempel på, at det ikke er tydeligt hvordan dimittendundersøgelsens resultater afstedkommer refleksion eller handling i det tilfælde, hvor relevansen problematiseres.

Samlet set vurderer akkrediteringspanelet, at kriterium V er tilfredsstillende opfyldt.



# Bilag

## I. Metode

Institutionsakkrediteringernes formål er at styrke uddannelsesinstitutionernes arbejde med at udvikle uddannelser med stadig højere faglig kvalitet og stadig større relevans. Den enkelte institution kan selv tilrettelægge kvalitetssikringsarbejdet, så længe arbejdet lever op til de fem kriterier for kvalitet og relevans, som er fastlagt i akkrediteringsbekendtgørelsen.

Dette afsnit beskriver den metode, der er anvendt i forbindelse med institutionsakkrediteringen, og som danner grundlag for vurderingerne i rapporten.

### Vejledningen og bekendtgørelsens kriterier

Akkrediteringsloven og bekendtgørelsens kriterier<sup>1</sup> danner ramme for vurderingen af uddannelsesinstitutionens arbejde med at sikre og udvikle kvalitet og relevans.

Kriterierne angiver forventningerne til institutionens politikker, strategier og procedurer og til kvalitetssikringsarbejdet i praksis. Loven og bekendtgørelsen følger de europæiske standarder for kvalitetssikring af videregående uddannelser (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area). De fem kriterier er beskrevet nærmere i Vejledning om institutionsakkreditering.

Kriterierne I og II handler om de overordnede rammer for institutionens kvalitetssikringsarbejde. Institutionen skal i forbindelse med kriterium I dokumentere sin kvalitetssikringspolitik og -strategi samt de procedurer og processer, der understøtter politikken. I forbindelse med kriterium II behandles kvalitetssikringsarbejdets forankring på ledelsesniveau, organiseringen og ansvarsfordelingen i forbindelse med kvalitetssikringsarbejdet samt ledelsesinformationen og kvalitetskulturen.

Kriterierne III, IV og V handler om, hvorvidt institutionen i praksis sikrer, at alle uddannelserne har det rette videngrundlag, faglige indhold og niveau og den rette pædagogiske kvalitet samt er relevante i forhold til arbejdsmarkedet og samfundet.

Dokumentationen for opfyldelsen af de fem kriterier skal samtidig belyse sammenhængen mellem de forskellige dele af kvalitetssikringssystemet og systemets forankring på de forskellige ledelsesniveauer og i kvalitetskulturen.

### Proces og dokumentation

AI har nedsat et akkrediteringspanel til at vurdere institutionens kvalitetssikringsarbejde. Medlemmerne af panelet har blandt andet kompetencer inden for ledelse og kvalitetssikring på institutionsniveau og viden om den videregående uddannelsessektor og om relevante arbejdsmarkedsforhold samt indsigt i studenterperspektivet.

Institutionen har dokumenteret sit kvalitetssikringssystem gennem en selvevalueringsrapport, nøgletal, materiale til audit trails og de oplysninger, som akkrediteringspanelet har indhentet i forbindelse med to besøg på institutionen. Disse kilder har tilsammen dannet grundlag for vurderingen af institutionens kvalitetssikringssystem.

---

<sup>1</sup> LOV nr. 601 af 12.6.2013 og BEK nr. 745 af 24.6.2013.

I selvevalueringsrapporten har institutionen beskrevet, dokumenteret og eksemplificeret kvalitetssikringssystemet og institutionens kvalitetssikringspraksis. Med selvevalueringsrapporten som baggrund har akkrediteringspanelet besøgt institutionen ad to omgange. Under det første besøg mødte panelet institutionens ledelse og repræsentanter for undervisere, studerende, afgangere og stabsmedarbejdere. Her fik panelet uddybet og valideret informationerne i institutionens selvevalueringsrapport, og centrale problemstillinger blev drøftet. Efter en dialog med uddannelsesinstitutionen har panelet dernæst udvalgt en række områder, som man er gået særligt i dybden med i form af såkaldte audit trails. Målet har været at belyse kvalitetssikringsarbejdet i praksis inden for centrale områder. Under det andet besøg på institutionen mødtes panelet med ledelsen, undervisere, studerende, afgangere og andre, som har kunnet belyse de valgte audit trails.

Audit trails er stikprøvebaserede eksempler, der går på tværs af en række uddannelser eller fagområder eller går i dybden med kvalitetssikringen af en enkelt uddannelse eller en gruppe uddannelser. Formålet med audit trails er at få konkretiseret, hvordan uddannelsesinstitutionens kvalitetssikringssystem fungerer i praksis. Fokus har ligget både på det velfungerende kvalitetssikringsarbejde og på udfordringer, som kvalitetssikringsarbejdet skal håndtere. De udvalgte audit trails har også belyst, om institutionens kvalitetssikringsarbejde er løbende og systematisk, og om der er sammenhæng mellem mål, midler og opfølgning på uddannelsernes kvalitet og relevans. Dokumentationsmaterialet til audit trailene har været eksisterende materiale som fx referater fra møder i studienævn eller uddannelsesudvalg, uddannelsesevalueringer eller censorrapporter.

På baggrund af en analyse af det samlede dokumentationsmateriale har akkrediteringspanelet vurderet kvalitetssikringssystemet og den måde, hvorpå institutionen har udmøntet det i praksis. Panelet har i analysen forholdt sig til alle kriterierne og deres uddybningspunkter. For kriterierne III, IV og V har panelet udvalgt et antal centrale områder, som er nærmere belyst i akkrediteringsrapporten. De uddybningspunkter, som ikke er eksplicit behandlet under de tre kriterier i akkrediteringsrapporten, har også været en del af panelets analyse og samlede vurdering af, om institutionen lever op til alle kriterierne og deres uddybningspunkter.

AI har med afsæt i akkrediteringspanelets vurderinger udarbejdet et udkast til en akkrediteringsrapport, som er blevet sendt i høring på institutionen. Høringsversionen af akkrediteringsrapporten indeholdt panelets vurderinger af hvert af de fem kriterier og desuden en samlet indstilling. Efter høringen på institutionen er den endelige akkrediteringsrapport blevet udarbejdet og overleveret til Akkrediteringsrådet, som på baggrund af rapporten træffer afgørelse om akkreditering af uddannelsesinstitutionen.



## II. De fem kriterier

---

### Kriterium I: Kvalitetssikringspolitik og -strategi

---

Institutionen har en formelt vedtaget kvalitetssikringspolitik og -strategi for løbende sikring og udvikling af uddannelsernes og de enkelte udbuds kvalitet og relevans.

---

#### Uddybning:

Institutionens kvalitetssikringspolitik og -strategi skal være offentligt tilgængelig og skal:

- fastsætte konkrete og ambitiøse mål for institutionens samlede kvalitetssikring og -udvikling,
  - beskrive de processer og procedurer, der skal understøtte, at de fastsatte mål opnås, og sikre, at relevante problemstillinger og udfordringer løbende indfanges og håndteres,
  - omfatte alle institutionens udbud af videregående uddannelser, uanset placering og tilrettelæggelsesform, og dække alle områder, der er relevante for sikring og udvikling af uddannelsernes og udbuddenes kvalitet og relevans, jf. kriterierne III-V. For de maritime uddannelsesinstitutioner skal den vedtagne kvalitetssikringspolitik og -strategi dog omfatte alle institutionens uddannelsesudbud.
- 

---

### Kriterium II: Kvalitetsledelse og organisering

---

Kvalitetssikringsarbejdet er forankret på ledelsesniveau og organiseres og gennemføres således, at det fremmer udvikling og vedligeholdelse af en inkluderende kvalitetskultur, der understøtter og fremmer uddannelsernes kvalitet og relevans.

---

#### Uddybning:

Kvalitetssikringsarbejdet skal gennemføres i overensstemmelse med institutionens kvalitetssikringspolitik og -strategi og skal:

- omfatte alle ledelsesniveauer og relevante institutionelle niveauer og basere sig på en klar ansvars- og arbejdsfordeling,
  - løbende involvere undervisere og studerende samt inddrage øvrige relevante interne og eksterne aktører og interessenter,
  - gennemføres løbende, systematisk og målrettet,
  - omfatte og basere sig på løbende indsamling, analyse og anvendelse af relevante informationer om uddannelser og udbud, fx informationer om undervisningsaktivitet, frafald, beskæftigelse, gennemførelsestid og internationalisering,
  - basere sig på klare standarder for, hvornår der foreligger utilfredsstillende forhold, der kræver handling, samt procedurer for opfølgning herpå,
  - omfatte systematiske vurderinger af udviklingsbehov og -muligheder.
-

---

### **Kriterium III: Uddannelsernes videngrundlag**

---

Institutionen har en praksis, som sikrer, at uddannelser og undervisning til stadighed baserer sig på et videngrundlag, der svarer til uddannelser af den givne type på det givne niveau og giver et solidt grundlag for opnåelse af uddannelsernes mål.

---

#### **Uddybning:**

Videngrundlag omfatter institutionens strategiske og praktiske arbejde med at sikre, at relevant og opdateret viden lægges til grund for uddannelserne og inddrages aktivt i den løbende undervisning. Institutionen skal sikre:

- at uddannelserne er tilknyttet relevante faglige miljøer og løbende baserer sig på ny viden, som er relevant for uddannelser af den givne type på det givne niveau, og som er tilvejebragt i henhold til lovgivningens bestemmelser om uddannelsernes videngrundlag,
  - at underviseres faglige kvalifikationer er opdaterede og løbende udvikles,
  - at underviserne deltager i eller har aktiv kontakt med relevante forskningsmiljøer, udviklingsmiljøer eller beskæftigelsesområder, jf. uddannelsernes lovbestemte videngrundlag, og løbende inddrager viden og erfaringer herfra i undervisningen,
  - at de studerende har kontakt til det relevante videngrundlag, fx gennem inddragelse i aktiviteter relateret hertil.
- 

---

### **Kriterium IV: Uddannelsernes niveau og indhold**

---

Institutionen har en praksis, som sikrer, at uddannelserne har det rette niveau samt et fagligt indhold og en pædagogisk kvalitet, som understøtter de studerendes læring og opnåelse af uddannelsens mål.

---

#### **Uddybning:**

Institutionen skal sikre

- at uddannelserne til stadighed har et niveau, der svarer til de relevante typebeskrivelser i den danske kvalifikationsramme for videregående uddannelser,
  - at uddannelsernes indhold afspejler uddannelsernes mål, samt at undervisningens tilrettelæggelse og pædagogiske kvalitet understøtter de studerendes læring og opnåelse af målene,
  - at der gennemføres løbende og regelmæssige studenterevalueringer af uddannelser og undervisning, og at resultaterne herfra finder systematisk anvendelse,
  - at dele af uddannelserne, der gennemføres uden for institutionen, herunder praktik, kliniske forløb og uddannelsesdele, der gennemføres i udlandet, omfattes af systematisk kvalitetssikringsarbejde,
  - at faciliteter og ressourcer på udbudsstederne understøtter undervisningen og de studerendes gennemførelse af uddannelserne,
  - at der gennemføres regelmæssige evalueringer af uddannelserne med inddragelse af eksterne eksperter, og at resultaterne herfra inddrages i den videre udvikling af uddannelsernes mål, indhold og tilrettelæggelse.
- 





---

**Kriterium V: Uddannelsernes relevans**

---

Institutionen har en praksis, der sikrer, at såvel nye som eksisterende uddannelser afspejler samfundets behov og løbende tilpasses den samfundsmæssige udvikling og ændrede behov på det danske arbejdsmarked.

---

**Uddybning:**

Institutionen skal sikre:

- at uddannelserne afspejler arbejdsmarkedets behov, og de studerende opnår relevante kompetencer,
  - at relevante eksterne interessenter, herunder aftagersiden og dimittender fra uddannelserne, løbende og systematisk inddrages i dialog om uddannelserne, herunder disses mål, indhold og resultater, og at resultaterne herfra anvendes ved tilpasning af uddannelserne,
  - at centrale eksterne interessenter, herunder aftagersiden og eventuelle autorisationsgivende myndigheder mv., inddrages i udvikling og vurdering af nye uddannelsesforslag,
  - at dimittendernes beskæftigelsessituation og udviklingen på det danske arbejdsmarked løbende monitoreres, og at resultaterne herfra systematisk vurderes med henblik på nærmere fastlæggelse af, hvornår beskæftigelsessituationen giver anledning til særskilte initiativer.
-

### III. Audit trails

Som led i institutionsakkrediteringen af Cphbusiness har akkrediteringspanelet udvalgt fem audit trails. De valgte audit trails har til formål at belyse, hvordan Cphbusiness' kvalitetssikringsarbejde fungerer i praksis.

#### Audit trail 1: Uddannelsesevalueringer med eksterne eksperter

Formålet er at belyse, hvordan Cphbusiness gennem uddannelsesevalueringprocessen identificerer og håndterer kvalitets- og relevansproblemstillinger på den enkelte uddannelse.

Herunder er det formålet at belyse de eksterne eksperters faglighed, behandling af relevante kvalitetstemaer og rolle og sammenhængen mellem de forskellige trin i processen, eksempelvis evalueringsrapport, møde med eksterne eksperter og opfølgings- og handlingsplan.

Denne audit trail tager udgangspunkt i følgende uddannelsesudbud:

- Professionsbacheloruddannelsen i softwareudvikling, Cphbusiness Lyngby
- Akademiuddannelsen i kommunikation og formidling, Cphbusiness Søerne.

#### Audit trail 2: Kvalitetssikring af undervisningens indhold og tilrettelæggelse samt pædagogiske kvalitet

Formålet er at belyse Cphbusiness' praksis med hensyn til at sikre, at uddannelsernes indhold afspejler uddannelsernes mål, samt at undervisningens tilrettelæggelse og pædagogiske kvalitet understøtter de studerendes læring og opnåelse af målene.

Audit trailen har særligt fokus på anvendelsen af flowplaner og undervisningsevalueringer og på, hvordan disse redskaber benyttes til at sikre undervisningens tilrettelæggelse og pædagogiske kvalitet. Herunder er der fokus på anvendelsen af og opfølgningen på disse redskaber i de selvstyrende underviser teams og videre i systemet.

Det bemærkes, at fokus er på institutionens udmøntning af uddannelsen i en lokal studieordning og afviklingen af udbuddet i praksis. Audit trailen vil således have fokus på de elementer af kvalitetssikring af uddannelsernes tilrettelæggelse og faglige indhold, som finder sted lokalt på Cphbusiness, og ikke de elementer, der finder sted i de respektive nationale uddannelsesnetværk.

Denne audit trail tager udgangspunkt i følgende uddannelsesudbud:

- Professionsbacheloruddannelsen i softwareudvikling, Cphbusiness Lyngby
- Erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, Cphbusiness Søerne
- Erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, Cphbusiness Lyngby.

#### Audit trail 3: Kvalitetssikring af uddannelsernes videngrundlag

Formålet er at undersøge, hvordan Cphbusiness systematisk identificerer evt. problemer med hensyn til de enkelte uddannelsers videngrundlag og herunder underviserens kompetencebehov, og hvordan Cphbusiness følger op på identificerede problemer.



Formålet er herunder at undersøge samarbejdet på tværs af forskellige udbud af samme uddannelse om at identificere og følge op på problemer. Videre er det formålet at belyse samspillet mellem Vidensløjfen og uddannelsesrapportens udviklingsplan.

Denne audit trail tager udgangspunkt i følgende uddannelsesudbud:

- Erhvervsakademiuddannelsen til serviceøkonom, Cphbusiness Nørrebro
- Erhvervsakademiuddannelsen til serviceøkonom, Cphbusiness Lyngby
- Erhvervsakademiuddannelsen til finansøkonom, Cphbusiness City
- Akademiuddannelsen i informationsteknologi, Cphbusiness i Lyngby.

#### **Audit trail 4: Uddannelsesrapport og kvalitetsrapport**

Formålet er at belyse, hvordan Cphbusiness gennem uddannelsesrapporten identificerer og håndterer kvalitets- og relevansproblemstillinger på den enkelte uddannelse.

Herunder skal det belyses, hvordan uddannelsesrapporten udarbejdes, ledelsesbehandles og føder ind til institutionens samlede kvalitetsrapport

Denne audit trail tager udgangspunkt i følgende uddannelsesudbud:

- Professionsbacheloruddannelsen i sportsmanagement
- Erhvervsakademiuddannelsen til finansøkonom
- Erhvervsakademiuddannelsen til miljøteknolog.

#### **Audit trail 5: Kvalitetssikring af praktik**

Formålet er at undersøge, hvordan institutionen identificerer kvalitetsproblemer ved alle dele af praktikforløbet, og herunder hvordan Cphbusiness bruger og anvender tilbagemeldinger fra og dialogen med praktikvirksomheder i forbindelse med sikring af praktikken og udvikling af uddannelsen.

Audit trailen har derudover til formål at undersøge, hvordan Cphbusiness håndterer kvalitetsproblemer før, under og efter praktikken, samt hvordan Cphbusiness bruger praktik og dialogen herom til at sikre uddannelsernes relevans.

Af hensyn af dokumentationsbyrden tager audit trailen udgangspunkt i kvalitetssikringen af praktik i Danmark.

Denne audit trail tager udgangspunkt i følgende uddannelsesudbud:

- Erhvervsakademiuddannelsen til serviceøkonom, Cphbusiness Nørrebro
- Professionsbacheloruddannelsen i sportsmanagement, Cphbusiness Lyngby.

## IV. Sagsbehandlingsnotat

**Tabel 6: Sagsbehandlingsforløb**

20. april 2017	Selvevalueringsrapporten modtaget
6. juni 2017	Modtaget supplerende materiale vedrørende: <ul style="list-style-type: none"><li>• Uddannelsesrapporter: erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, akademiuddannelsen i kommunikation og formidling, erhvervsakademiuddannelsen til miljøteknolog</li><li>• Handleplaner for videngrundlag: erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, akademiuddannelsen i kommunikation og formidling, erhvervsakademiuddannelsen til miljøteknolog</li><li>• Eksempler på flowplaner: erhvervsakademiuddannelsen til markedsføringsøkonom, akademiuddannelsen i kommunikation og formidling, erhvervsakademiuddannelsen til miljøteknolog</li></ul>
21. juni 2017	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitetsrapport for 2016</li></ul>
15. januar 2018	<ul style="list-style-type: none"><li>• Opdaterede nøgletal om frafald og gennemførelse</li></ul>
27.-28. juni 2017	Akkrediteringspanelets første besøg på institutionen
7. september 2017	Audit trail-materiale modtaget
24.-26. oktober 2017	Akkrediteringspanelets andet besøg på institutionen
28. november 2017	Opdaterede nøgletal om frafald og gennemførelse efterspørges
21. marts 2018	Akkrediteringsrapport sendt i høring på institutionen
13. april 2018	Høringssvar for akkrediteringsrapport modtaget fra institutionen
20.-21. juni 2018	Behandlet af Akkrediteringsrådet på rådsmøde



## V. Programmer for institutionsbesøg

Akkrediteringspanelet og AI har besøgt Cphbusiness to gange i løbet af akkrediteringsprocessen.

### Første besøg

Det første besøg fandt sted 27.-28. juni 2017. Formålet med det første besøg var at opnå en bedre forståelse af Cphbusiness' kvalitetssikringssystem. Programmet for besøget så således ud:

Tirsdag den 27. juni	
Tidspunkt	Interviewpersoner
8.00-8.15	Møde i panelet
8.15-9.00	Møde med formanden for Cphbusiness' bestyrelse og to andre eksterne medlemmer af Cphbusiness' bestyrelse
9.00-9.15	Opsamling i panelet
9.15-10.00	Direktionen
10.00-10.15	Opsamling i panelet
10.15-10.45	Præsentation af ledelsesinformationssystemet (kvalitetsnøgletalskonceptet)  Møde med Cphbusiness' kvalitetschef og medarbejdere fra kvalitetsenheden.
10.45-11.00	Opsamling i panelet
11.00-12.00	Studerende med særlig indsigt i kvalitetsarbejdet, fx fra uddannelsesudvalg, De Studerendes Råd, studieråd og andre studentorganer.  Studerende skal repræsentere en spredning på lokationer og programområder samt små og store uddannelser.
12.00-13.00	Frokost
13.00-14.00	Programledere, heraf 5 programledere fra fuldtidsuddannelser og 3 programledere fra efter- og videreuddannelsesområdet med særlig indsigt i kvalitetsarbejdet, fx fra uddannelsesudvalg og/eller råd.  Programlederne skal repræsentere de 7 programområder, og programledere fra dobbeltudbud skal også være repræsenteret på mødet.
14.00-14.15	Opsamling i panelet
14.15-15.30	Områdechefer
15.30-15.45	Opsamling i panelet
15.45-16.30	Eksterne interessenter (deltagere i uddannelsesudvalg, deltagere i FoU-projekter, praktikværter etc.)
16.30-17.00	Akkrediteringspanel og AI
Onsdag den 28. juni	
Tidspunkt	Interviewpersoner
8.00-8.15	Møde i panelet
8.15-9.00	Undervisere med særlig indsigt i kvalitetsarbejdet, fx fra uddannelsesudvalg, bestyrelse eller studieråd.  Underviserne skal repræsentere en spredning på lokationer og programområder samt små og store uddannelser. En eller flere undervisere skal desuden varetage en teamkoordinatorfunktion.
9.00-9.15	Opsamling i panelet
9.15-10.15	Videnchef og udviklings- og innovationschef samt 7 videnkoordinatorer, der repræsenterer de 7 programområder.

10.15-10.30	Opsamling i panelet
10.30-11.15	Praktikkoordinatorer, lederen af Studie og Karriere og det internationale område og to praktikvejledere og en international koordinator fra uddannelserne
11.15-11.30	Opsamling i panelet
11.30-12.15	Repræsentanter for tværgående enheder  Repræsentanter med relevans for kvalitetsarbejdet: Studieadministration, Service og Lokalteter, Studie og Karriere, Partner
12.15-13.00	Frokost
13.00-13.30	Møde i panelet
13.30-14.15	Direktionen og kvalitetschefen

### Andet institutionsbesøg

Det andet institutionsbesøg fandt sted 24.-26. oktober 2017. I forlængelse af det første besøg havde akkrediteringspanelet udvalgt fem audit trails (se bilag III), som udgjorde temaerne for det andet besøg. Programmet for det andet besøg så således ud:

<i>Dag 1: Cphbusiness Lyngby, Nørgaardsvej 30, Kgs. Lyngby</i>	
Tidspunkt	Interviewpersoner
9.00-9.30	<b>6 Studerende</b> fra sportsmanagement i Lyngby. De studerende udvælges efter dem, der har fødselsdag tættest på 1. november. De studerende skal have gennemført praktikforløb på uddannelsen.
9.30-9.45	Intern opsamling
9.45-10.30	<b>Studie og Karriere og praktikvejledere.</b> På mødet deltager chefen for Studie og Karriere samt praktikkoordinatorer og 2 praktikvejledere for hver af de to uddannelser: EAK serviceøkonom, Nørrebro, og PBA sportsmanagement, Lyngby
10.30-10.45	Intern opsamling
10.45-11.30	<b>Områdechefer og programledere</b> EAK serviceøkonom, Nørrebro, og PBA sportsmanagement, Lyngby
11.30-11.45	Intern opsamling
11.45-12.30	<b>4 Studerende</b> fra PBA softwareudvikling, Lyngby, og <b>4 studerende</b> fra EAK markedsføringsøkonom, Lyngby. De studerende udvælges efter dem, der har fødselsdag tættest på 1. november. Derudover skal de studerende repræsentere de semestre, som der er indsendt flowplaner for.
12.30-13.15	Frokost
13.15-13.45	Rundvisning
13.45-14.45	<b>3 undervisere, heraf 2 teamkoordinatorer</b> fra PBA softwareudvikling, Lyngby, <b>3 undervisere, heraf 2 teamkoordinatorer</b> fra EAK markedsføringsøkonom, Lyngby, og <b>3 undervisere, heraf 2 teamkoordinatorer</b> fra EAK markedsføringsøkonom, Søerne. Undviserne udvælges, så de dækker forskellige fag/flows, som der er indsendt flowplaner for.
14.45-15.00	Intern opsamling
15.00-15.45	<b>Områdechefer og programledere.</b> PBA i softwareudvikling, Lyngby, EAK markedsføringsøkonom, Lyngby, og EAK markedsføringsøkonom, Søerne.
15.45-16.00	Intern opsamling
16.00-16.45	<b>3-4 praktikværter</b> fra PBA sportsmanagement, Lyngby, og <b>3-4 praktikværter</b> fra EAK serviceøkonom, Nørrebro.
16.45-17.00	Intern opsamling
17.00-17.30	<b>Kvalitetsenhed</b>
17.30-18.00	Intern opsamling på dag 1
<i>Dag 2: Cphbusiness Nørrebro, Blågårdsgade 23 B, København N</i>	
Tidspunkt	Interviewpersoner





8.30-9.15	<b>Eksterne eksperter</b> , der har deltaget i uddannelsesevalueringerne af PBA i softwareudvikling, Lyngby, og AU i kommunikation og formidling, Søerne.
9.15-9.30	Intern opsamling
9.30-10.15	<b>Områdechefer og programledere</b> PBA i softwareudvikling og AU i kommunikation og formidling.
10.15-10.30	Intern opsamling
10.30-11.15	<b>5 Studerende</b> fra det dansksprogede udbud af EAK serviceøkonom, Nørrebro, og <b>5 Studerende</b> fra det engelsksprogede udbud af EAK serviceøkonom, Nørrebro. De studerende udvælges efter dem, der har fødselsdag tættest på 1. november. De studerende skal have gennemført praktikforløb på uddannelsen.
11.15-11.30	Intern opsamling
11.30-12.15	<b>2 undervisere</b> fra henholdsvis EAK serviceøkonom, Nørrebro, EAK serviceøkonom, Lyngby, EAK finansøkonom og AU i informationsteknologi.
12.15-13.15	Frokost
13.15-14.15	<b>Videnkoordinator og programledere.</b> EAK serviceøkonom, Nørrebro, EAK serviceøkonom, Lyngby, EAK finansøkonom og AU i informationsteknologi.
14.15-14.30	Intern opsamling
14.30-15.30	<b>Områdechefer.</b> EAK serviceøkonom, Nørrebro, EAK serviceøkonom, Lyngby, EAK finansøkonom og AU i informationsteknologi.
15.30-15.45	Intern opsamling
15.45-16.15	<b>Viden og Kompetence</b>
16.15-16.30	Intern opsamling
16.30-17.15	<b>3 undervisere</b> fra hver af følgende uddannelser: PBA i sportsmanagement, EAK finansøkonom og EAK i miljøteknologi.  Underviserne skal have deltaget i udarbejdelsen af uddannelsesrapporterne, og underviserne udvælges, så de dækker forskellige fag på de tre uddannelsesudbud.
17.15-17.45	Intern opsamling på dag 2
<b>Dag 3: Cphbusiness Søerne, Nansensgade 19, København K</b>	
<b>Tidspunkt</b>	<b>Interviewpersoner</b>
8.30-9.15	<b>Programledere</b> fra PBA i sportsmanagement, EAK finansøkonom og EAK i miljøteknologi.
9.15-9.30	Intern opsamling
9.30-10.15	<b>Områdechefer</b> fra PBA i sportsmanagement, EAK finansøkonom og EAK i miljøteknologi.
10.15-10.30	Intern opsamling
10.30-11.15	<b>Kvalitetsenhed</b>
11.15-12.15	Frokost
12.15-13.00	<b>6 studerende</b> fra EAK markedsføringsøkonom, Søerne.  De studerende udvælges efter dem, der har fødselsdag tættest på 1. november. Derudover skal de studerende repræsentere de semestre, som der er indsendt flowplaner for.
13.00-13.30	Opsamlende møde i panelet
13.30-14.30	<b>Direktion.</b>
14.30-16.15	Intern opsamling

## VI. Nøgletal

Tabel 7: Samlet frafald, gennemførelse og fortsat indskrevne ved normeret tid

Programområde	Uddannelse	Optag	Sprog	Frafald <i>n: startpopulation</i>			Gennemførelse <i>n: startpopulation</i>			Fortsat indskrevne ved normeret tid <i>n: startpopulation</i>		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Økonomi og Finans	Finansbachelor	September	DA	41%			55%			7%		
	Finansøkonom	Februar	DA	28%	31%	27%	71%	67%	68%	8%	10%	10%
		September		27%	27%	27%	73%	71%	63%	9%	8%	10%
Salg og Markedsføring	Handelsøkonom	September	DA	46%	44%	31%	51%	53%	53%	10%	16%	16%
	Logistikøkonom	September	DA	47%	37%	27%	51%	60%	57%	15%	7%	16%
	Markedsføringsøkonom/ Marketing Management	Februar	DA	30%	30%	24%	69%	69%	69%	16%	13%	13%
		September	ENG	44%	42%	42%	56%	57%	55%	19%	12%	13%
		September	DA	21%	22%	24%	78%	77%	67%	9%	10%	9%
		September	ENG	42%	32%	25%	58%	63%	63%	10%	25%	11%
	International handel og markedsføring/ International Sales and Marketing	Februar	DA	9%	6%	7%	91%	94%	93%	6%	9%	12%
		September	ENG	9%	9%	19%	91%	88%	81%	9%	12%	0%
	September	DA	6%	8%	9%	94%	92%	88%	10%	4%	15%	
	September	ENG	6%	8%	12%	94%	91%	87%	23%	11%	18%	
Laboratorie og Miljø	Miljøteknolog	September	DA	32%	38%	32%	68%	62%	61%	5%	8%	7%
	Laborant	Februar	DA	33%	38%	29%	63%	58%	58%	19%	17%	13%
		September	DA	30%	37%		70%	48%		23%	26%	
Service og Oplevelse	Serviceøkonom/ Service, Hospitality and Tourism Management	Februar	DA		57%	33%		43%	63%		24%	13%
		September	ENG		45%	38%		55%	56%		24%	24%
		September	DA	35%	40%	34%	64%	59%	46%	10%	12%	20%
		September	ENG	32%	34%	31%	68%	63%	41%	23%	29%	28%
	International Hospitality Management	September	DA	16%	36%	23%	84%	60%	71%	11%	24%	17%
		September	ENG	27%	11%	15%	73%	89%	79%	22%	18%	23%

Programområde	Uddannelse	Optag	Sprog	Frafald <i>n: startpopulation</i>			Gennemførelse <i>n: startpopulation</i>			Fortsat indskrevne ved normeret tid <i>n: startpopulation</i>		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
IT og Multimedie	Multimediedesigner/ Multimedia Design and Communication	September	DA	32%	27%	26%	68%	65%	67%	4%	12%	8%
		September	ENG	60%	38%	10%	40%	57%	87%	15%	17%	3%
	Datamatiker/ Computer Science	Februar	DA	41%	38%	42%	56%	63%	33%	21%	25%	24%
		September	DA	53%	44%		46%	55%		11%	8%	
		September	ENG	43%	36%		57%	55%		20%	15%	
	Webudvikling/ Web Development	Februar	ENG	60%	0%		40%	100%		10%	0%	
		September	ENG	36%	45%	30%	64%	55%	67%	4%	0%	7%
	Softwareudvikling/ Software Development	Februar	DA	10%			86%			19%		
September		ENG	20%	13%	29%	80%	88%	68%	20%	0%	7%	
September		DA	25%			75%			6%			
	September	ENG		9%	13%		82%	75%		18%	19%	
Innovation og Entreprenørskab	Markedsføringsøkonom/ Marketing Management	Februar	DA	35%			65%			13%		
		September	ENG	28%			68%			12%		
		September	DA	30%	22%	16%	70%	73%	74%	19%	14%	11%
		September	ENG	38%	13%	31%	62%	83%	56%	7%	20%	13%
	Serviceøkonom/ Service, Hospitality and Tourism Management	September	DA	35%	13%	32%	61%	82%	63%	16%	23%	8%
		September	ENG	29%	44%	12%	71%	56%	76%	13%	25%	12%
	Financial Controller	September	DA	47%	22%	25%	53%	75%	64%	15%	12%	11%
	Innovation og entreprenørskab/Innovation and Entrepreneurship	September	DA	20%	14%	17%	80%	86%	76%	39%	32%	46%
September		ENG	15%	11%	14%	85%	89%	84%	22%	47%	42%	
Sportsmanagement/ Sport Management	September	DA	9%	12%	14%	91%	84%	86%	7%	9%	22%	
	September	ENG	10%	18%	30%	90%	82%	64%	37%	29%	36%	

**Tabel 8: Ledigheds- og beskæftigelsesprocent**

Programområde	Uddannelse	Ledighed				Beskæftigelse		
		2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013
Økonomi og finans	EAK Finansbachelor		6,7%	4,9%	0,9%		86%	94%
	EAK Finansøkonom	1,6%	6,4%	7,3%	6,0%	91%	93%	91%
	EAK Financial Controller							
Salg og markedsføring	EAK Handelsøkonom	1,0%	8,0%	3,3%	1,6%	91%	100%	89%
	EAK Logistikøkonom	6,4%	12,1%	8,1%	3,0%	69%	62%	71%
	EAK Markedsføringsøkonom	4,6%	5,7%	7,3%	5,8%	88%	87%	90%
	PBA International handel og markedsføring	6,5%	19,2%	13%	8,9%	80%	66%	66%
Laboratorie og miljø	EAK Miljøteknolog							
	EAK Laborant	14,9%	17,1%	7,8%	6,5%	84%	61%	87%
Service og oplevelse	EAK Serviceøkonom	3,2%	7,0%	7,3%	8,3%	76%	82%	85%
	PBA International Hospitality Management	15,9%	6,6%	15,9%	11,1%	80%	77%	63%
IT og multimedia	EAK Multimediadesigner	2,8%	10,5%	11,0%	13,3%	80%	62%	72%
	EAK Datamatiker	10,0%	9,6%	9,6%	6,6%	80%	70%	85%
	PBA Webudvikling	9,0%	38,9%	15,3%	9,1%	76%	45%	68%
	PBA Softwareudvikling			2,4%	4,8%		93%	93%
Innovation og Entreprenørskab	PBA Innovation og Entreprenørskab				15,4%			
	PBA Sportsmanagement				13,5%			

**Tabel 9: Totalt frafald, total gennemførelsesgrad og fortsat indskrevne ved normeret tid**

**Totalt frafald, total gennemførelse og fortsat indskrevet ved normeret tid**

Programområde	Uddannelse	Optag	Sprog	Frafald <i>n: startpopulation</i>			Gennemførelse <i>n: startpopulation</i>			Fortsat indskrevne ved normeret tid <i>n: startpopulation</i>		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Økonomi og Finans	Finansbachelor	September	DA	41%			55%			7%		
	Finansøkonom	Februar	DA	28%	31%	27%	71%	67%	68%	8%	10%	10%
		September		27%	27%	27%	73%	71%	63%	9%	8%	10%
Salg og Markedsføring	Handelsøkonom	September	DA	46%	44%	31%	51%	53%	53%	10%	16%	16%
	Logistikøkonom	September	DA	47%	37%	27%	51%	60%	57%	15%	7%	16%
			DA	30%	30%	24%	69%	69%	69%	16%	13%	13%
			ENG	44%	42%	42%	56%	57%	55%	19%	12%	13%
	Markedsføringsøkonom/ Marketing Management	Februar	DA	21%	22%	24%	78%	77%	67%	9%	10%	9%
			ENG	42%	32%	25%	58%	63%	63%	10%	25%	11%
		September	DA	9%	6%	7%	91%	94%	93%	6%	9%	12%
	International handel og markedsføring/ International Sales and Marketing	Februar	ENG	9%	9%	19%	91%	88%	81%	9%	12%	0%
			DA	6%	8%	9%	94%	92%	88%	10%	4%	15%
September		ENG	6%	8%	12%	94%	91%	87%	23%	11%	18%	
Laboratorie og Miljø	Miljøteknolog	September	DA	32%	38%	32%	68%	62%	61%	5%	8%	7%
	Laborant	Februar	DA	33%	38%	29%	63%	58%	58%	19%	17%	13%
		September		30%	37%		70%	48%		23%	26%	
Service og Oplevelse	Serviceøkonom/ Service, Hospitality and Tourism Management	Februar	DA		57%	33%		43%	63%		24%	13%
			ENG		45%	38%		55%	56%		24%	24%
		DA	35%	40%	34%	64%	59%	46%	10%	12%	20%	
	September	ENG	32%	34%	31%	68%	63%	41%	23%	29%	28%	
		DA	16%	36%	23%	84%	60%	71%	11%	24%	17%	
	September	ENG	27%	11%	15%	73%	89%	79%	22%	18%	23%	

Programområde	Uddannelse	Optag	Sprog	Frafald <i>n: startpopulation</i>			Gennemførelse <i>n: startpopulation</i>			Fortsat indskrevne ved normeret tid <i>n: startpopulation</i>		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
IT og Multimedie	Multimediedesigner/ Multimedia Design and Communication	September	DA	32%	27%	26%	68%	65%	67%	4%	12%	8%
			ENG	60%	38%	10%	40%	57%	87%	15%	17%	3%
	Datamatiker/ Computer Science	Februar	DA	41%	38%	42%	56%	63%	33%	21%	25%	24%
			September	DA	53%	44%		46%	55%		11%	8%
	Webudvikling/ Web Development	Februar	ENG	43%	36%		57%	55%		20%	15%	
			September	ENG	60%	0%		40%	100%		10%	0%
	Softwareudvikling/ Software Development	Februar	DA	36%	45%	30%	64%	55%	67%	4%	0%	7%
			ENG	10%			86%			19%		
		September	DA	20%	13%	29%	80%	88%	68%	20%	0%	7%
			ENG	25%			75%			6%		
Innovation og Entreprenørskab	Markedsføringsøkonom/ Marketing Management	Februar	DA		9%	13%		82%	75%		18%	19%
			ENG	35%			65%			13%		
	September	DA	28%			68%			12%			
		ENG	30%	22%	16%	70%	73%	74%	19%	14%	11%	
	Serviceøkonom/ Service, Hospitality and Tourism Management	September	DA	38%	13%	31%	62%	83%	56%	7%	20%	13%
			ENG	35%	13%	32%	61%	82%	63%	16%	23%	8%
	Financial Controller	September	DA	29%	44%	12%	71%	56%	76%	13%	25%	12%
			ENG	47%	22%	25%	53%	75%	64%	15%	12%	11%
	Innovation og entreprenørskab/Innovation and Entrepreneurship	September	DA	20%	14%	17%	80%	86%	76%	39%	32%	46%
			ENG	15%	11%	14%	85%	89%	84%	22%	47%	42%
Sportsmanagement/ Sport Management	September	DA	9%	12%	14%	91%	84%	86%	7%	9%	22%	
		ENG	10%	18%	30%	90%	82%	64%	37%	29%	36%	

Definitioner:

Frafald: de nyeste totale tal for andelen af startpopulationen, som er frafaldet frem til oktober 2017

Gennemførelse: de nyeste totale tal for andelen af startpopulationen, som har gennemført uddannelsen frem til oktober 2017

Fortsat indskrevne ved normeret tid: andelen af studerende, som fortsat er indskrevne efter det normerede afslutningstidspunkt (+ en buffer på 2 måneder).

De tre tal summerer ikke til 100%, da frafald og gennemførelse måles løbende, mens fortsat indskrevne måles på ét givent tidspunkt. Alle tre tal tager udgangspunkt i startpopulationen (målt per 1. oktober eller 1. marts i den omtalte årgang).



## VII. Akkrediteringshistorik

CBA har i perioden 2009-17 ansøgt om akkreditering af fem nye uddannelser og 25 nye udbud af eksisterende uddannelser, mens 18 eksisterende uddannelser er blevet akkrediteret som led i den fastlagte turnusplan. Dette udgør i alt 48 akkrediteringer i perioden 2009-17.

**Tabel 10: Akkrediteringshistorik 2009-17, nye uddannelser**

Uddannelse	Placering	År	Afgørelse
AU i miljøteknologi	Hillerød	2017	Positiv
AU i oplevelsesøkonomi	København	2017	Positiv
EAK til miljøteknologi	Hillerød	2013	Positiv
EAK til Financial Controller	Lyngby	2012	Positiv
Diplom i innovation og entrepreneurship	Landsdækkende	2012	Afslag
PBA i innovation og entrepreneurship	Lyngby	2012	Positiv
AU i skatter og afgifter	Lyngby	2011	Positiv
AU i skatter og afgifter	Lyngby	2010	Afslag
Diplom i innovation og entrepreneurship	København	2010	Afslag
PBA i innovation og entrepreneurship	Landsdækkende	2010	Afslag
PBA i innovation og entrepreneurship	København	2010	Afslag
Diplom i vurdering	København	2009	Afslag
PBA International Hospitality Management	Landsdækkende	2009	Positiv
PBA International Hospitality Management	København	2009	Positiv
Diplom i international handel og markedsføring	København	2009	Positiv
Diplom i international handel og markedsføring	Lyngby	2009	Positiv
Diplom i international handel og markedsføring	København	2009	Positiv
Diplom i ledelse	København	2009	Positiv
Diplom i ledelse	Lyngby	2009	Positiv
Diplom i softwareudvikling	Lyngby	2009	Positiv
Diplom i sportsmanagement	Lyngby	2009	Positiv
Diplom i webudvikling	Lyngby	2009	Positiv
PBA i spiludvikling	Lyngby	2009	Afslag
PBA i systemadministration	Lyngby	2009	Afslag
PBA i webudvikling	Lyngby	2009	Positiv
PBA i international handel og markedsføring	Lyngby	2009	Positiv
PBA i international handel og markedsføring	Landsdækkende	2009	Positiv
PBA i international handel og markedsføring	København	2009	Positiv
PBA i softwareudvikling	Lyngby	2009	Positiv
PBA i sportsmanagement	Lyngby	2009	Positiv

Nedenfor ses en oversigt over de eksisterende uddannelser, der er blevet vurderet i forbindelse med en akkreditering.

**Tabel 11: Akkrediteringshistorik 2010-17, eksisterende uddannelser**

Uddannelse	Placering	År	Afgørelse
EAK til logistikøkonom	København	2017	Positiv
PBA International Hospitality Management (ENG)	København	2017	Positiv
PBA International Hospitality Management	København	2017	Positiv
EAK til handelsøkonom	København	2017	Positiv
EAK til multimediedesigner	Lyngby	2016	Positiv
EAK til multimediedesigner (ENG)	Lyngby	2016	Betinget
PBA i finans	København	2016	Positiv
EAK til datamatiker (ENG)	Lyngby	2016	Positiv
EAK til datamatiker	Lyngby	2015	Positiv
EAK til handelsøkonom	København	2015	Betinget
EAK til laborant	Hillerød	2014	Positiv
EAK til finansøkonom	København	2012	Positiv
EAK til finansøkonom	København	2011	Betinget
EAK til finansøkonom	Lyngby	2011	Positiv
EAK til markedsføringsøkonom	København	2010	Positiv
EAK til markedsføringsøkonom	Lyngby	2010	Positiv
EAK til serviceøkonom	København	2010	Positiv
EAK til serviceøkonom	Lyngby	2010	Positiv









## Danmarks Akkrediteringsinstitution

Bredgade 38  
DK-1260 København K  
Telefon: +45 3392 6900  
[akkr@akkr.dk](mailto:akkr@akkr.dk)  
[www.akkr.dk](http://www.akkr.dk)



Danmarks  
Akkrediteringsinstitution