

## 0. BESTYRELSENS EGEN TID - DRØFTELSE

Under dette punkt er der mulighed for, at bestyrelsen kan drøfte emner, som bestyrelsen ønsker at drøfte internt uden deltagelse af direktionen og evt. tilhørere.

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

På mødet den 16. december 2020 drøftes bestyrelsens arbejdsform.

*Bilag:*

*0.1 Koncept for bestyrelsesarbejdet på CBS*

*0.2 Bestyrelsen og Akademisk Råd - Forpligtelser og beføjelser i medfør af universitetsloven*

*0.3 Hovedsamarbejdsudvalget - Forpligtelser og beføjelser i medfør af samarbejdsaftalen*

---

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

---

## Nyt koncept for bestyrelsesarbejdet på CBS

Beslutningsoplæg ved Torben Møger Pedersen (formand) og Nikolaj Malchow-Møller (rektor)

### Baggrunden

Der blev på bestyrelsesseminaret i august 2019 udtrykt ønske om:

- At bestyrelsen løbende er velorienteret
- At bestyrelsen gennemfører regelmæssige forretningseftersyn baseret på data, og på et niveau, så væsentlige udfordringer kan opdages og adresseres i tide
- At der på bestyrelsesmøderne gives prioritet til strategiske drøftelser og vigtige forretningskritiske beslutninger
- At der skabes et fortroligt rum for idéskabelse og sparring mellem bestyrelse og daglig ledelse

På baggrund af disse ønsker, har formand og rektor udarbejdet nedenstående forslag til koncept for bestyrelsesarbejdet ved CBS, som tager hensyn til ovenstående og samtidig lægger op til et systematisk og effektivt arbejde i bestyrelsen.

### Konceptet

Bestyrelsesmøder og arbejdet mellem bestyrelsesmøder organiseres i fem spor:

*Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

*Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn*

*Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling*

*Spor 4: Inspiration, idéskabelse og sparring*

*Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse*

Sporene vil have forskellige typer af fokus og vil kræve forskellige typer af involvering af og opgaver for bestyrelsen. Dette uddybes i de følgende afsnit.

Organiseringen af arbejdet i disse fem spor vil være med til at skabe tydelighed om og sikre en balance mellem bestyrelsens forskellige opgaver i afviklingen af møderne, så bestyrelsen i den relativt korte tid, den har sammen, får fokuseret på de vigtigste opgaver og undgår ad hoc diskussioner og beslutninger. Organiseringen vil desuden give et stærkt værktøj til planlægning af møder, også frem i tiden, og det vil understøtte bestyrelsen i mødeforberedelsen, så medlemmerne ved, hvad der forventes af dem til de forskellige dagsordenspunkter.

Samlet set er det vores forventning, at det vil skabe et struktureret, effektivt og professionelt set-up for bestyrelsesarbejdet ved CBS.

### Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Dette vil foregå via systematiske månedlige mails fra rektor til bestyrelsen (der erstatter de hidtidige aktivitetsrapporter på bestyrelsesmøderne) samt via B-punkter på bestyrelsesmøderne. Ved udsigt til ekstraordinær presseomtale orienteres så vidt muligt forud på e-mail.

*Bestyrelsens opgave i forbindelse med dette spor:* At tage informationen til efterretning og bruge den som baggrund for arbejdet i spor 2-5, samt til at være aktive CBS-ambassadører og brugere af de mange aktiviteter, som CBS danner rammen om.

## Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

Dette skal foregå gennem rettidige og databaserede analyser, hvor data er tilstrækkeligt detaljeret, så bestyrelsen får de nødvendige oplysninger, og udfordringer kan opdages i tide, og hvor data er "benchmarket" mod andre institutioner, når dette er relevant og muligt, så bestyrelsen har et brugbart sammenligningsgrundlag.

Tanken er at udvikle et set-up, som hvert år kommer gennem de tre centrale forretningsområder (dagstudier, efter- og videreuddannelse (EVU) samt forskning) og de to centrale aktiver (bygninger og medarbejdere). Med fem årlige bestyrelsesmøder kan man således gennemgå ét område eller aktiv per møde. Integreret i bestyrelsens årshjul kunne forretningseftersynet fx bygges op på følgende måde:

- BM1: Dagstudieporteføljen, herunder information om søgning, optag, studieaktivitet, forskningsdækning, omkostninger, gennemførelse, tilfredshed (inkl. en studenterreddegørelse) samt løn og beskæftigelsesforhold.
- BM2: EVU-porteføljen (inkl. CBS Executive), herunder information om søgning, optag, studieaktivitet, forskningsdækning, omkostninger, gennemførelse, tilfredshed samt løn og beskæftigelsesforhold.
- BM3: Forskningsporteføljen, herunder publicering, impact, relevans, funding og partnerskaber.
- BM4: Bygningsporteføljen, herunder omfang, type, tilstand, udnyttelse og omkostninger.
- BM5: Medarbejderporteføljen, herunder demografi, diversitet, trivsel og inddragelse (inkl. rapporter fra fx Akademisk Råd og HSU)

Rækkefølgen af forretningseftersynene vil blive fastlagt i årlige eller 2-årlige cykler, og vil derfor ikke nødvendigvis følge ovenstående kronologi.

*Bestyrelsens opgaver i forbindelse med dette spor:* At tage gennemgangen til efterretning samt reagere og bede direktionen om at udarbejde forslag til handlinger, hvis gennemgangen afslører "røde lamper" eller andet, der bekymrer bestyrelsen i forhold til de centrale forretningsområder og aktiver. Dette kan da følges op af beslutninger på efterfølgende møder på baggrund af indstillede handlingsforslag fra direktionen.

Gennemgangen af forretningsområder og aktiver kan desuden give anledning til mere strategiske temaer og idéer, der efterfølgende tages op under spor 3 og 4.

Ambitionen er at bruge første gennemløb i 2020 til at udvikle modellen for forretningseftersyn sammen med bestyrelsen. Denne model vil dog stadig skulle tilpasses løbende.

## Spor 3: Strategisk udvikling og opfølgning

Som ansvarlig for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet er udvikling af og opfølging på implementeringen af CBS' strategi, herunder den strategiske rammekontrakt med Ministeriet en væsentlig opgave for bestyrelsen. Frem til sommeren 2020 handler det primært om at sætte rammer for og give feedback på strategiudviklingen fra et bestyrelsesperspektiv samt godkende den

kommende strategi. Fra efteråret 2020 skal der følges op på de strategiske nøgleprioriteter, der besluttes som en del af strategien, herunder træffe forretningskritiske beslutninger på oplæg fra direktionen, fx hvis implementeringen af strategien kræver en større strukturel ændring, større ressourceallokeringer eller en vedtægtsændring, samt drøfte behov for justeringer af strategien.

Til at understøtte dette arbejde skal der udvikles et system for, hvordan vi følger op på de strategiske prioriteter. Dette udvikles som en del af governance-principperne for den nye strategi, så det kan tages i brug, når opfølgningsfasen starter efter sommeren 2020.

***Bestyrelsens opgaver i forbindelse med dette spor:***

- Frem til sommeren 2020: At sætte rammer, opstille forventninger og give feedback på strategiudviklingen (som aftalt på bestyrelsesseminaret).
- Efter sommeren 2020: At følge op på strategiens implementering, herunder drøfte behov for justeringer i strategien samt træffe beslutninger om justeringer af strategien og tage stilling til forretningskritiske spørgsmål i forbindelse med implementeringen af strategien på oplæg fra direktionen.

## Spor 4: Inspiration, idéskabelse og sparring

En ambition fra bestyrelsen er at skabe et fortroligt idégenererings- og sparringsrum, hvor bestyrelse og direktion kan vende betydningen af nye udfordringer og muligheder, som opstår undervejs, fx politiske ændringer, nye trends og partnerskaber/fusioner. Man kan også bruge dette rum til at diskutere mere principielle ting som fx værdier og adfærdskodeks. Endelig kan man her tage idéer op, som udspringer af det løbende forretningseftersyn (spor 2) og strategiopfølgningen (spor 3), og som ikke kan løses med enkle beslutninger. Disse diskussioner kan lede til, at bestyrelsen efterfølgende beder direktionen om at udarbejde beslutningsoplæg baseret på data og analyser, som kan bringes ind i spor 3.

Spor 4 vil naturligvis fylde en del på det årlige seminar, og vi foreslår derudover, at det indgår på ca. halvdelen af de ordinære møder i form af et kort seminar af 45-60 minutters varighed, der lægges ind i forlængelse af møderne (som derfor kortes ned til 2,5 timer). Ofte vil det være i forbindelse med dette spor, at det vil være relevant at invitere en ekstern oplægsholder ind. Men det vil også være her, at tematiske drøftelse som falder uden for eller på tværs af de etablerede forretningseftersyn kan tages op. Det kunne eksempelvis være CBS' indsats og aktiviteter inden for entreprenørskab og innovation.

Fordi vi er midt i en strategiudviklingsfase, er der naturligvis et vist overlap mellem spor 3 og 4 frem mod sommeren 2020, men derefter vil spor 3 handle om opfølgning på, udvikling af og beslutninger i forbindelse med de eksisterende strategiske prioriteter, mens spor 4 vil handle om de aspekter/temaer, som strategien ikke p.t. tager højde for.

***Bestyrelsens opgaver i forbindelse med dette spor:*** At være fremsynet, agere sparringspartner for og støtte den daglige ledelse. Her skal der ikke træffes konkrete beslutninger, men diskuteres idéer, der kan tages med ind i spor 3 og blive til beslutningsoplæg.

## Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Ud over de fire spor ovenfor har bestyrelsen et særskilt ansvar for CBS' økonomi (budget, regnskab, årsrapport), herunder den overordnede ressourceanvendelse. Det følger blandt andet af universitetsloven, at "Bestyrelsen skal forvalte universitetets midler effektivt og til størst mulig gavn for samfundet."

Budget, regnskab og årsrapport er allerede inddarbejdet i bestyrelsens årshjul, og fremadrettet vil de løbende budgetopfølgningspunkter blive lagt som B-punkter for at skabe rum til ovenstående spor (medmindre budgetopfølgningen giver anledning til væsentlige justeringer). Bestyrelsen skal derudover én gang årligt se på CBS' samlede ressourceforbrug i et bredere perspektiv.

*Bestyrelsens opgaver i forbindelse med dette spor:* Bestyrelsen skal godkende CBS' budget og underskrive regnskabet, men bestyrelsen skal også agere strategisk partner for ledelsen i forhold til at sikre, at CBS anvender de ressourcer, som samfundet stiller til rådighed bedst muligt.

## Øvrige opgaver

Bestyrelsens opgaver kan erfaringsmæssigt ikke reduceres til indholdet i dette notat. Der vil nu også opstå interne eller eksterne sager, politiske initiativer og uforudsete begivenheder, som bestyrelsen må forholde sig til. Sådanne sager behandles ad-hoc, når de opstår.

Derudover er der væsentlige beslutningspunkter som vi ved, at bestyrelsen skal forholde sig til. Det drejer sig fx om ansættelse af rektor og direktør, udpegning til indstillings- og udpegningsorganer, samt proces for udpegning og on-boarding af nye bestyrelsesmedlemmer.

## Oversigt over faste emner og beslutninger i året

| Møde                     | A-punkter – strategiske drøftelser, forretnings-eftersyn, vigtige beslutninger                                                                                                             | B-punkter – rapportering, ori-entering, efterretningssager                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1<br>(marts)            | Forretningseftersyn (Medarbejderporteføljen)<br>Årsrapport og revision<br>Afrapportering på strategisk rammekontrakt                                                                       | Status på handlingsplan for køns-diversitet i ledelse<br>Årlig afrapportering vedr. whistleblower-ordning<br>Akademisk Råds rapport til bestyrelsen |
| B2 (juni)                | Forretningseftersyn (Forskningsporteføljen)<br>Miniseminar (spor 4)                                                                                                                        | Q1 budgetopfølgning<br>Søgning og optag<br>Rapportering fra ”CBS”-fonde                                                                             |
| B3 (sep-tember)          | Forretningseftersyn (Dagstudieporteføljen)<br>Miniseminar (spor 4)                                                                                                                         | Q2 budgetopfølgning                                                                                                                                 |
| B seminar<br>(novem-ber) | Forretningseftersyn (Bygningsporteføljen)<br>Status og opfølgning på strategien<br>Status på strategisk rammekontrakt<br>Debat med minister (hvis muligt)<br>Skitsebudget og flerårsbudget | Det tilstræbes, at der ikke er B-punkter på seminaret.                                                                                              |
| B4 (de-cember)           | Forretningseftersyn (EVU-porteføljen)<br>Endeligt budget og flerårsbudget<br>Bestyrelsens selvevaluering                                                                                   | Q3 budgetopfølgning<br>Oprettelse og nedlæggelse af ud-dannelser                                                                                    |

## Mødeplan 2020

B1: 25. marts, kl. 13-16

B2: 3. juni, kl. 14-17

B3: 11. september, kl. 13-17 inkl. miniseminar.

B seminar: TBD (29.-30. oktober eller 12.-13. november)

B4: 16. december, kl. 13-16

## BESTYRELSEN & AKADEMISK RÅD

### Forpligtelser og beføjelser i medfør af universitetsloven

#### 1.1 Indledning

Nærværende notat er en opsummering af de forpligtelser og beføjelser bestyrelsen og akademisk råd har i medfør af lov om universiteter (universitetsloven), jf. lovbekendtgørelse nr. 778 af 7. august 2019.

Bestyrelsen er øverste myndighed for CBS og har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS, herunder ansvaret for, at CBS løfter sin opgave, dvs. driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for erhvervsøkonomiske fagområder og dermed beslægtede fagområder. Bestyrelsens forpligtelser/beføjelser er reguleret i universitetslovens §§ 10, 11 og 13 samt CBS' vedtægt §§ 2-4.

Akademisk råd er et rådgivende organ, nedsat af rektor, som skal sikre medbestemmelse og medinddragelse om akademiske forhold. Akademisk råd skal medvirke til at sikre kvaliteten og legitimiteten i beslutninger af akademisk betydning samt bidrage til kommunikationen mellem ledelse, medarbejdere og studerende. Rådets forpligtelser/beføjelser er reguleret i universitetslovens § 15 samt CBS' vedtægt §§ 9-10.

#### 1.2 CBS' bestyrelse

| Forpligtelse/beføjelser                                                                               | Nærmere beskrivelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Hjemmel                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Udarbejdelse af CBS' vedtægt</b>                                                                   | Bestyrelsen udarbejder universitetets vedtægt og ændringer hertil, som godkendes af ministeren. Vedtægten skal fastsætte de regler der fremgår af UL § 13, stk. 2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | UL § 13                                           |
| <b>Åbenhed om bestyrelsens arbejde</b>                                                                | Bestyrelsen har pligt til at sikre, at der er størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde. Den nærmere regulering fastsættes i vedtægten. Heri fremgår det bl.a. at bestyrelsesmøderne er offentlige.<br><br>Bestyrelsesmøder afholdes imidlertid for lukkede døre såfremt der behandles sager, der er omfattet af lovgivningens bestemmelser om tavshedspligt i forvaltningen samt hvis det på grund af sagens beskaffenhed eller omstændighederne i øvrigt findes nødvendigt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | UL § 10, stk. 2<br><br>CBS' vedtægt § 3           |
| <b>Ansættelse og afskedigelse af rektor og øverste ledelse</b>                                        | Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor og ansætter og afskediger efter indstilling fra rektor universitetets øvrige øverste ledelse.<br><br>Med den øvrige øverste ledelse tænkes på ledelsen indtil hovedområdeniveau, dvs. evt. prorektor og universitetsdirektør.<br><br>Bestyrelsen kan således ikke selv beslutte ansættelse og afskedigelse af øvrige ansatte eller relegation af en studerende. Den kan heller ikke af egen drift ændre universitetets afgørelse i f.eks. en klagesag. Bestyrelsen har dog pligt til at følge op på en afgørelse truffet af klageinstansen (som udgangspunkt vores styrelse), som giver en klager helt eller delvis medhold, og hvis universitet ikke indretter sig i overensstemmelse hermed.<br><br>Rektor ansætter og afskediger ledere af de organisatoriske videnskabelige enheder (dekaner).                                                                                                                                                                                                                                                           | UL § 10, stk. 7 stk. og 10<br><br>UL § 14, stk. 4 |
| <b>Strategisk ledelse og ansvar for at CBS driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse</b> | Bestyrelsen har som øverste myndighed for universitetet ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af universitetet. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetet driver forskning og giver forskningsbaseret uddannelse indtil højeste internationale niveau inden for sine fagområder m.v.<br><br>Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at universitetets forskning og uddannelser udvikles løbende. Bestyrelsen skal forvalte universitetets midler effektivt og til størst mulig gavn for samfundet.<br><br>Bestyrelsen skal f. eks. vurdere, om uddannelsesudbuddet fortsat er det rette, har den fornødne kvalitet, og om de enkelte uddannelser fører til beskæftigelse. Bestyrelsen forventes i højere grad end tidligere at være strategisk sparringspartner for den daglige ledelse og involvere sig på et strategisk niveau i universitetets opgaver.<br><br>Bestyrelsen skal ved forvaltningen af midlerne varetage samfundsmæssige hensyn. En effektiv ressourceudnyttelse til størst mulig gavn for samfundet fordrer bl.a., at universitet udvikler sine | UL § 10, stk. 1                                   |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                         | uddannelses- og forskningsaktiviteter ud fra samfundets behov i bred forstand og f.eks. ikke alene ud fra et institutionelt perspektiv.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |
| <b>Ansvar for forvaltning af CBS' samlede ressourcer</b>                | <p>Bestyrelsen er over for ministeren ansvarlig for universitetets virke, herunder forvaltningen af universitetets samlede ressourcer.</p> <p>Konsekvenser hvis bestyrelsen <u>ikke</u> efterkommer påbud fra ministeren om berigtigelse af retsstridige forhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ministeren kan pålægge bestyrelsen at træde tilbage, således at en ny bestyrelse nedsættes.</li> <li>▪ Hvis bestyrelsen ved sine dispositioner bringer universitetets videreførelse i fare, kan ministeren pålægge bestyrelsen straks at træde tilbage og kan i forbindelse hermed indsætte et midlertidigt styre, indtil en ny bestyrelse er nedsat.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | UL § 11,<br>stk. 1-3               |
| <b>Godkendelse af budget samt fordeling af ressourcer</b>               | Bestyrelsen godkender efter indstilling fra rektor universitetets budget, herunder fordeling af de samlede ressourcer og principperne for ressourcernes anvendelse, og underskriver regnskabet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | UL § 10,<br>stk. 5                 |
| <b>Inddragelse af medarbejdere/studerende i væsentlige beslutninger</b> | <p>Bestyrelsen skal sikre, at der er medbestemmelse og medinddragelse af medarbejdere og studerende i væsentlige beslutninger.</p> <p>Bestyrelsens ansvar er, at der sker en effektiv inddragelse af medarbejdere og studerende, og at der skal være bestemmelser i vedtægterne og evt. procedurer, der beskriver, hvordan det sker.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | UL § 10,<br>stk. 6                 |
| <b>Indgåelse af strategisk rammekontrakt med ministeren</b>             | <p>Bestyrelsen indgår en strategisk rammekontrakt med ministeren, der skal indeholde strategiske mål for universitetets opgaver, jf. § 2.</p> <p>Alle mål skal formuleres i dialog mellem universitetet og ministeren, dvs. at der ikke længere sondres mellem pligtige og selvvalgte mål. Såvel universitetet som ministeren kan tage initiativ til at genforhandle de strategiske mål, hvis f.eks. de økonomiske forhold for universitetet ændres væsentligt, eller hvis nye udfordringer indebærer, at det er hensigtsmæssigt at ændre de strategiske mål i rammekontrakten. Ändringer i kontrakten forudsætter enighed mellem bestyrelsen og ministeren. Der er ikke i loven fastsat nogen bestemt varighed for strategiske rammekontrakter, men det er udgangspunktet, at der bliver tale om fireårige kontraktperioder.</p> <p>Bestyrelsen har det overordnede ansvar for, at den strategiske rammekontrakt er et centralt styringsværktøj, der spiller sammen med universitetets overordnede strategi. Bestyrelsen har endvidere det overordnede ansvar for, at kontraktens mål opfyldes, og bestyrelsесformanden indgår som den strategiske partner i både forhandling og løbende opfølgning på mål og resultater, ligesom formanden skal sørge for den overordnede koordinering af rammekontrakten og universitetets øvrige strategiske planer.</p> | UL§ 10, stk.<br>8-9                |
| <b>Ministerbetjening</b>                                                | <p>Det fremgår af UL § 2, stk. 4, at universitetet med grundlag i sin forskning kan udføre opgaver for en minister efter aftale med denne, jf. dog § 33, stk. 2. Det er bestyrelsen der indgår sådanne aftaler om varetagelse af opgaver efter § 2, stk. 4, og nye aftaler om opgavevaretagelse efter § 7 med vedkommende minister.</p> <p>Bestyrelsen kan deleger kompetencen til at indgå aftale til rektor. Regler om delegation skal fastsættes i vedtægten, hvis universitetet i væsentligt omfang udfører opgaver efter § 2, stk. 4, og § 7.</p> <p>Det skal bemærkes, at CBS ikke på nuværende tidspunkt udfører forskningsbaseret myndighedsbetjening.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | UL § 10,<br>stk. 9                 |
| <b>Retssag mod bestyrelsesmedlemmer</b>                                 | Bestyrelsen eller ministeren kan beslutte at anlægge retssag mod bestyrelsesmedlemmer, rektor, eventuelle institutionsrevisorer eller andre i anledning af tab, som er påført universitetet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | UL § 11,<br>stk. 4                 |
| <b>Særlige forpligtelser for bestyrelsесformanden</b>                   | <p>Bestyrelsесformanden har det overordnede ansvar for tilrettelæggelsen af bestyrelsens arbejde. Bestyrelsесformanden er på universitetets vegne ansvarlig for den strategiske dialog med uddannelses- og forskningsministeren.</p> <p>Bestyrelsесformanden påtager sig lederskabet af arbejdet, varetager bestyrelsens løbende kontakt med rektor og universitetets øvrige ledelse, repræsenterer bestyrelsen udadtil og er talsperson for bestyrelsen.</p> <p>Bestyrelsесformanden sørger for den løbende kompetenceudvikling af bestyrelsens medlemmer. Bestyrelsесformanden skal spille en aktiv rolle som den strategiske partner både i forbindelse med indgåelse af strategiske rammekontrakter og den løbende opfølgning på kontraktens mål og resultater.</p> <p>Bestyrelsесformanden disponerer endvidere over fast ejendom sammen med et medlem af bestyrelsen.</p> <p>Bestyrelsесformanden afholder møde med ministeren mindst to gange årligt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | UL § 10,<br>stk. 3-4 og<br>stk. 11 |

### 1.3 Akademisk råd

| Forpligtelser/beføjelser                                            | Nærmere beskrivelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Hjemmel                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Overordnet formål</b>                                            | Rektor nedsætter et akademisk råd, herunder for at sikre medbestemmelse og medinddragelse om akademiske forhold.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | UL § 15, stk. 1                                                                                |
| <b>Udtalelser til rektor</b>                                        | <p>Akademisk råd har til opgave at udtales sig til rektor om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Den interne fordeling af bevillinger,</li> <li>▪ centrale strategiske forsknings- og uddannelsesområder, og</li> <li>▪ planer for viden udveksling.</li> </ul> <p>I medfor af CBS' vedtægt har akademisk råd tillige til opgave at udtales sig til rektor om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Principper for den interne allokering af videnskabelige stillinger til institutter,</li> <li>▪ forslag til strategisk rammekontrakt,</li> <li>▪ sager vedrørende den akademiske organisering, herunder om oprettelse og nedlæggelse af institutter, og om hvilke uddannelser der skal udbydes,</li> <li>▪ i spørgsmål vedrørende forskningsfrihed, forskningsintegritet, videnskabelig etik og god videnskabelig praksis,</li> <li>▪ kvalitet og relevans i CBS' samlede uddannelsesportefølje,</li> <li>▪ sammensætning af en komité, der skal afsøge mulighederne for en evt. kaldelse til en videnskabelig stilling.</li> </ul> | UL § 15, stk. 2, nr. 1-2<br><br>CBS' vedtægt § 9, stk. 2, nr. 1-5 og nr. 7-9                   |
| <b>Indstillinger til rektor</b>                                     | Akademisk råd har til opgave at indstille til rektor om sammensætning af sagkyndige udvalg, der skal bedømme ansøgere til videnskabelige stillinger. Den endelige beslutningskompetence ligger hos rektor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | UL § 15, stk. 2, nr. 3                                                                         |
| <b>Ph.d. og doktorgrad</b>                                          | Akademisk råd tildeler ph.d.- og doktorgrader.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | UL § 15, stk. 2, nr. 4                                                                         |
| <b>Udtalelser om alle akademiske forhold af væsentlig betydning</b> | Akademisk råd kan udtales sig om alle akademiske forhold af væsentlig betydning for universitetets virksomhed og har pligt til at drøfte de akademiske forhold, som rektor forelægger.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | UL § 15, stk. 3                                                                                |
| <b>Andre opgaver</b>                                                | <p>Yderligere opgaver fremgår af universitetets vedtægt.</p> <p>Af CBS' vedtægt fremgår følgende yderligere forpligtelser/beføjelser for Akademisk råd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rådet påser, at bestemmelsen om forskningsfrihed og videnskabsetik i § 1, stk. 2, efterleves,</li> <li>▪ rådet medvirker ved udpegning af medlemmer til indstillingsorgan og udpegningsorgan, der skal udpege eksterne medlemmer af bestyrelsen,</li> <li>▪ rådet orienterer én gang årligt bestyrelsen om arbejdet i akademisk råd,</li> <li>▪ rådet har pligt til at sikre, at der er størst mulig åbenhed om rådets arbejde,</li> <li>▪ rådet kan nedsætte udvalg og deletere opgaver til disse,</li> <li>▪ rådet fastsætter selv sin forretningsorden inden for rammerne af den standardforretningsorden, som fastsættes af rektor.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | UL § 15, stk. 2, nr. 5<br><br>CBS' vedtægt § 9, stk. 2, nr. 6 og nr. 13, § 9 stk. 4 samt § 10. |

## HOVEDSAMARBEJDSUDVALGET

### Forpligtelser og beføjelser i medfør af samarbejdsaftalen

#### 1.1 Indledning

Dette notat er en kort opsummering af de forpligtelser og beføjelser, som hovedsamarbejdsudvalget (herefter HSU) på CBS har i medfør af samarbejdsaftalen (Cirkulære om aftale om samarbejde og samarbejdsudvalg i statens virksomheder og institutioner. Cirkulære af 27/8/2013).

I HSU skal ledelses- og medarbejderrepræsentanterne informere hinanden om og drøfte arbejdsplassens forhold. Ledelsen har ansvaret for at sikre, at information og drøftelse sker parallelt til ledelses- og beslutningsstrukturen. Dette kan bl.a. ske ved oprettelsen af lokale samarbejdsudvalg. Det er af afgørende betydning for samarbejdet, at samarbejdsudvalgsstrukturen afspejler organisationsstrukturen.

HSU skal med udgangspunkt i de konkrete udfordringer og vilkår beskæftige sig med det, der er relevant for den enkelte arbejdsplass og dennes fremtid. Det er op til det enkelte udvalg at afgøre, hvilke emner der er særligt relevante for at sikre en strategisk sammenhæng mellem udvalgets arbejde og arbejdsplassens mål.

#### 1.2 Hovedsamarbejdsudvalgets forpligtelser/beføjelser

| Forpligtelse/beføjelser                          | Nærmere beskrivelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Hjemmel                        |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Information (ledelse)</b>                     | <p>Ledelsen skal informere om:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbejdsplassens seneste udvikling og den forventede udvikling i aktiviteter og i den økonomiske situation.</li> <li>2. Arbejdsplassens aktuelle situation og forventede udvikling med hensyn til struktur og beskæftigelse især i forbindelse med strukturendringer og i situationer, hvor beskæftigelsen er truet. Planlagte og forventede foranstaltninger skal også inddrages i denne sammenhæng.</li> <li>3. Andre beslutninger, der kan føre til betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og medarbejdernes ansættelsesforhold.</li> <li>4. Udbud og udlicitering</li> </ol> | Samarbejdsaftalens § 3, stk. 2 |
| <b>Information (medarbejderrepræsentanterne)</b> | Medarbejderrepræsentanterne skal informere om synspunkter og forhold hos medarbejderne, der har betydning for samarbejdet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Samarbejdsaftalens § 3, stk. 4 |
| <b>Information</b>                               | HSU skal sikre, at samtlige medarbejdere på arbejdsplassen holdes orienteret om samarbejdsudvalgets arbejde.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Samarbejdsaftalens § 3, stk. 5 |
| <b>Drøftelse</b>                                 | Såfremt ledelses- eller medarbejderrepræsentanterne ønsker det, skal HSU drøfte de forhold, der er omfattet af informationspligten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Samarbejdsaftalens § 3, stk. 6 |
| <b>Drøftelse (særlige opgaver)</b>               | <p>HSU drøfter institutionens mål og strategier, således at medarbejderne inddrages i overvejelserne om at få institutionen til at arbejde kvalitetsbevidst, målrettet og effektivt.</p> <p>Samarbejdsudvalget skal i den forbindelse drøfte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sammenhængen mellem institutionens mål-strategi og personalepolitikken</li> <li>2. Relevante dele af en eventuel resultatkontrakt for institutionen/direktørkontrakt</li> <li>3. Institutionens budget- og finanslovsbidrag, herunder den overordnede prioritering af anvendelsen af bevillingen.</li> </ol>                                                                | Samarbejdsaftalens § 5, stk. 2 |

|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                |                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Drøftelse</b><br><b>(særlige opgaver,</b><br><b>som følger af andre</b><br><b>aftaler og EU-di-</b><br><b>rekriver)</b> | a) Kompetenceudvikling<br>b) Forskelsbehandling<br>c) Ligebehandling<br>d) Medarbejdertilfredshed<br>e) Arbejdsrelateret stress<br>f) Mobning, chikane og vold | Samarbejdsafta-<br>lens § 5, stk. 3 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|

# 1. DAGSORDEN - GODKENDELSE

Henset til de aktuelt høje smittetal for covid-19, er frokosten inden bestyrelsesmødet aflyst. I stedet afvikles bestyrelsens egen tid i dette tidsrum.

Mødet foregår online i Teams fra kl. 13.00-16.30.

I henhold til koncept for bestyrelsesarbejdet er det på både dagsorden og forsider markeret, hvilket ”spor” de enkelte punkter hører til under.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

*Bilag:*

*1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 16. december 2020*

---

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

---

## Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 16. december 2020

Sted: Teams

Program:

- 12.30-13.00 Bestyrelsens egen tid
- 13:00-16.20 Bestyrelsesmøde
- 16.20-16.30 God jul, tak for i år, afsked med Sebastian og velkommen til Sarah

| <b>Bestyrelsesmøde 16. december 2020</b> |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
|------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Pkt.</i>                              | <i>Tid</i>          | <i>Emne og bilag</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <i>Spor</i>                                       |
| 1                                        | 13.00<br>-<br>13.05 | <p>Dagsorden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Godkendelse af dagsorden</li> </ul> <p><i>Bilag:</i></p> <p><i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde 16. december 2020</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                   |
| 2                                        | 13.05<br>-<br>13.15 | <p>Orientering om Covid-19-situationen på CBS</p> <p><i>Ingen bilag</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i> |
| <i>A-punkter</i>                         |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                   |
| 3                                        | 13.15<br>-<br>14.15 | <p>Strategi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Godkendelse af første portefølje af tværgående strategiske indsatser</li> <li>- Drøftelse af KSI framework</li> </ul> <p><i>Bilag:</i></p> <p><i>3.0 Den første portefølje af strategiske indsatser</i></p> <p><i>3.1 Beskrivelser af de enkelte indsatser</i></p> <p><i>3.2 Key strategic indicators (KSI) framework</i></p> <p><i>3.3 Afklaring af begreber og metoder</i></p> <p><i>3.4 Den vedtagne strategi</i></p> <p><i>3.5 Uddybning af centrale prioriteter</i></p> | <i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>   |
| 4                                        | 14.15<br>-<br>14.35 | <p>Budget 2021 og flerårsbudget 2022-2024:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Godkendelse</li> </ul> <p><i>Bilag:</i></p> <p><i>4.1 Budget 2021 og flerårsbudget for 2022-2024</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>     |
|                                          | 14.35<br>14.40      | <i>Pause</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                   |
| 5                                        | 14.40<br>-<br>15.10 | Forretningseftersyn af efter- og videreuddannelsesporteføljen:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>Spor 2: Regelmæs-</i>                          |
|                                          |                     | - Drøftelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                   |

|    |                     |                                                                                                                                                                                |                                                                   |
|----|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|    |                     | <p><i>Bilag:</i></p> <p><i>5.1 Forretningseftersyn af EVU-porteføljen (Part-time Programmes overview)</i></p>                                                                  | <i>sige forretningseftersyn</i>                                   |
| 6  | 15.10<br>-<br>15.40 | <p>Fortroligt: Indstilling til prorektor:<br/>- Godkendelse</p> <p><i>Bilag tilgår</i></p>                                                                                     |                                                                   |
| 7  | 15.40<br>-<br>15.50 | <p>Opdatering af bestyrelsens forretningsorden:<br/>- Godkendelse af ændringer</p> <p><i>Bilag:</i><br/><i>7.1 Bestyrelsens forretningsorden inkl. ændringsmarkeringer</i></p> |                                                                   |
| 8  | 15.50<br>-<br>16.00 | <p>Forlængelse af kontrakt med revisor:<br/>- Godkendelse</p> <p><i>Bilag:</i><br/><i>8.1 Forlængelse af kontrakt med revisor</i></p>                                          | <i>Spor 5:<br/>Økonomi<br/>og res-<br/>sourcean-<br/>vendelse</i> |
| 9  | 16.00<br>-<br>16.10 | <p>Økonomiopfølgning Q3, 2020:<br/>- Orientering</p> <p><i>Bilag:</i><br/><i>9.1 Økonomiopfølgning Q3, 2020</i></p>                                                            | <i>Spor 5:<br/>Økonomi<br/>og res-<br/>sourcean-<br/>vendelse</i> |
|    |                     | <i>B-punkter</i>                                                                                                                                                               |                                                                   |
| 10 | 16.10<br>-<br>16.20 | <p>Øvrige meddelelser og eventuelt</p> <p><i>Bilag:</i><br/><i>10.1 Fortroligt: Orientering om Kopernikus</i><br/><i>10.2 Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser</i></p>     | <i>Spor 1: Lø-<br/>bende og<br/>systematisk<br/>orientering</i>   |
|    | 16.20<br>-<br>16.30 | God jul, tak for i år, afsked med Sebastian og velkommen til Sarah                                                                                                             |                                                                   |

## 2. COVID-19-SITUATIONEN PÅ CBS - ORIENTERING

### *Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

Direktionen giver en kort status på Covid-19-situasjonen på CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

*Ingen bilag*

---

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

---

## Implementering af CBS' strategi: Den første portefølje af strategiske indsatser

### 1.0 Fra ambition til indsatser

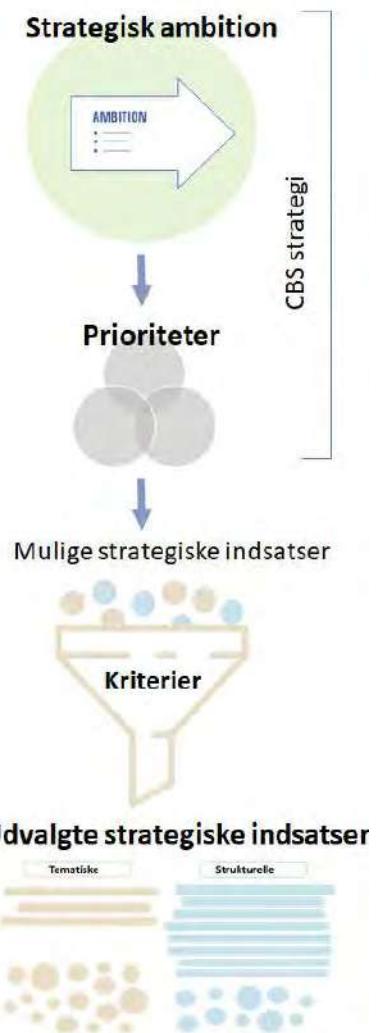
Implementeringen af strategien (den **strategiske ambition** og de **strategiske prioriteter**) skal ske gennem en række **strategiske indsatser** – både lokale indsatser og tværgående indsatser.

Disse indsatser udvælges løbende på baggrund af en række **implementeringskriterier**. Denne proces er illustreret i figur 1.<sup>1</sup>

I dette notat præsenteres direktionens forslag til den første portefølje af **tværgående strategiske indsatser**. Der er tale om en revideret udgave af den portefølje, der blev præsenteret på bestyrelsесmødet i november, hvor to yderligere indsatser er kommet til, mens én af de oprindeligt foreslædede indsatser er udskudt.

Derudover igangsættes en lang række **lokale strategiske indsatser**. Enkelte af disse omtales kort i dette notat.

Porteføljen af tværgående strategiske indsatser genbesøges hvert år som en del af bestyrelsens årshjul. Her vil nye indsatser kunne komme til, ligesom indsatser vil forlade porteføljen, når de er færdiggjorte eller stoppes.



Figur 1: Fra ambition til indsatser

<sup>1</sup> For en uddybning af de centrale begreber i strategien samt den strategiske arbejdsmåde henvises til metodenotatet i bilag 3.4.

## 2.0 Den første portefølje af tværgående indsatser

De første 12 tværgående strategiske indsatser er udvalgt, fordi **a)** de er vurderet til at være centrale i forhold til at lykkes med de fem centrale prioriteter i strategien og dermed den strategiske ambition, og **b)** de samlet lever op til implementeringskriterierne.

I prioriteringen af de tværgående indsatser har det været vigtigt at finde et passende omfang og sammenstilling af den første portefølje, som på én gang sikrer en ambitiøs og tydelig start på implementeringen af den nye strategi, men som samtidig er realistisk i lyset af, at CBS stadig arbejder med de mange udfordringer, som Covid-19 medfører. Disse udfordringer vil også i de kommende måneder trække ressourcer og opmærksomhed væk fra andre opgaver, ligesom ansættelsen af prorektor og den deraf følgende omorganisering af opgaver i direktion og ledelsessekretariat vil gøre det. Derfor har det været målet at lave en portefølje, hvor der også i de kommende år vil være både rum og ledelseskraft til at tage yderligere tværgående indsatser ind.

Indsatserne uddybes enkeltvis i afsnit 3 og i bilag 3.1. I dette afsnit fokuseres der på den samlede porteføljes sammenhæng til prioriteterne (afsnit 2.1) og implementeringskriterierne (afsnit 2.2).

### 2.1 Prioriteterne

I tabel 1 ses en liste med de 12 indsatser samt deres kobling til de fem centrale prioriteter:

1. At styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje
2. At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere
3. At prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitamenter og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige projekter
4. At skabe incitamenter og understøttende strukturer til at udvikle og leve både disciplinbaseret og transformativ uddannelse
5. At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

En mørk farve angiver en stærk kobling mellem prioritet og indsats, mens en lys farve angiver en svagere kobling.

Tabel 1: Tværgående strategiske indsatser og de fem centrale prioriteter

|                                         | De fem centrale prioriteter          |   |   |   |   |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|---|---|---|---|
|                                         | 1                                    | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Tværgående strategiske indsatser</b> |                                      |   |   |   |   |
| <i>Tematiske indsatser</i>              |                                      |   |   |   |   |
| 1                                       | Green Transition                     |   |   | ■ |   |
| 2                                       | CBS leadership Blue Ribbon           | ■ |   | ■ |   |
| 3                                       | E-NERD                               | ■ |   | ■ |   |
| <i>Strukturelle indsatser</i>           |                                      |   |   |   |   |
| 4                                       | Nordic Nine                          | ■ |   |   | ■ |
| 5                                       | Programme Portfolio Review           | ■ |   |   | ■ |
| 6                                       | Teaching Appreciation and Quality    | ■ |   | ■ |   |
| 7                                       | Signature Course Packs               | ■ |   | ■ |   |
| 8                                       | Managing Transitional Stress         |   |   |   | ■ |
| 9                                       | CBS Kontinuum – Lifelong Learning    | ■ |   |   | ■ |
| 10                                      | Research and Impact Communication    |   | ■ | ■ |   |
| 11                                      | Ph.D. Placement                      |   | ■ | ■ |   |
| 12                                      | Styrket samarbejde mellem CBS og DTU | ■ |   | ■ | ■ |

Som det fremgår af tabellen, understøtter de 12 indsatser på forskellig vis de fem centrale prioriteter.

Blandt de 12 tværgående indsatser er der tre *tematiske indsatser*. Disse er rettet direkte mod konkrete samfundsmæssige problemstillinger eller udfordringer, som CBS ønsker at arbejde strategisk med på direktions- og bestyrelsesniveau. Disse indsatser er derfor særligt knyttet til den tredje (og til dels den første) centrale prioritet i strategien og CBS' ønske om at bidrage til udforskningen af de store samfundsmæssige spørgsmål. Indsatserne skal således være med til at sikre en excellent forsknings- og uddannelseskvalitet inden for udvalgte tematiske områder, ligesom de skal sikre et større aftryk fra CBS ift. at løse store, samfundsmæssige udfordringer, der er relevante for erhvervslivet og samfundet.

De tematiske indsatser, er alle tænkt som pilotprojekter, der i første omgang tildeles seed-funding for en kortere periode. Der vil årligt blive taget stilling til, om de udvikler sig i en lovende retning med mulighed for at tilføre yderligere funding, i stedet for på forhånd at knytte ressourcer til en længerevarende og dyr indsats. Denne proces gør det også muligt at opstarte yderligere tematiske indsatser i løbet af 2021 og 2022, når der er behov for det.

De *strukturelle indsatser* handler om at sikre de rigtige rammer og incitamenter for arbejdet med de tematiske indsatser samt CBS' kerneaktiviteter: Uddannelse og forskning af højeste kvalitet. De strukturelle indsatser er ikke på samme måde som de tematiske tænkt som pilotprojekter med seed-funding, men har i udgangspunktet typisk en længere tidshorisont og finansiering. Det betyder også, at porteføljen af strukturelle indsatser i de kommende år formentlig ikke vil ændre sig lige så meget som porteføljen af de tematiske indsatser, hvor yderligere indsatser må forventes at blive startet op i de kommende år.

Blandt de lokale indsatser er der en overvægt af tematiske indsatser frem for strukturelle. Dette harmonerer også med, at de tematiske indsatser bør have deres rod og udspring i de faglige miljøer.

## 2.2 Implementeringskriterierne

Til at vurdere om de 12 indsatser også lever op til implementeringskriterierne og tilsammen udgør en balanceret portefølje, anvendes en række porteføljediagrammer. Porteføljediagrammerne giver et overblik over porteføljen af indsatser, som kan hjælpe direktionen og bestyrelsen til at vurdere, om denne første portefølje har den rette sammensætning og balance.<sup>2</sup>

Derudover er der taget hensyn til, at porteføljen af indsatser skal have en passende balance i forhold til CBS' forskellige kerneaktiviteter og områder, så der ikke risikeres en skævvridning eller flaskehalse nogle steder i systemet. Endelig har det været vigtigt at have en passende risikoprofil og tidshorisont på porteføljen af indsatser.

I det første porteføljediagram afbildes indsatsernes relevans for uddannelser og undervisning samt deres internationaliseringsgrad. Cirkernes farve og størrelse angiver samtidig henholdsvis typen af indsats (tematisk eller strukturel) og deres ressourceforbrug i 2021.

<sup>2</sup> Bemærk, at den endelige beskrivelse af indsatsen vedrørende "Managing transitional stress" udestår og derfor ikke fremgår af bilag 1.



Som det fremgår af diagrammet, er der seks strukturelle indsatser med tydeligt fokus på at styrke uddannelserne og den forskningsbaserede undervisning (se afsnit 3 for detaljer). Blandt de tre tematiske indsatser er der dog også et tydeligt undervisnings- og uddannelseselement. Disse indsatser har samtidig en høj internationaliseringsgrad, hvilket i særdeleshed også gør sig gældende for indsatserne vedr. Ph.D. placement og forskningskommunikation. Samlet set er der tale om en portefølje, der lever op til begge kriterier.



Diagram nr. 2 viser indsatsernes effektiviserings- og produktivitetspotentiale samt deres relevans for erhvervslivet. Med hensyn til førstnævnte kriterie, så er der to indsatser med et klart potentiale for effektiviserings- og produktivitetsforbedringer, mens de øvrige i varierende grad har fokus på dette. Dog vil der i de tematiske indsatser være et tydeligt fokus på ekstern funding, som vil kunne øge CBS' produktivitet via en gearing af vores basismidler. Indsatsen vedr. Ph.D. placement vil på den lange bane også være en vigtig og effektiv kanal ift. til at sikre højtkvalificerede (og dansktalende) forskere til CBS.

Samlet set er der også tale om en portefølje af indsatser med stor relevans for erhvervslivet. Både blandt de tematiske indsatser og de strukturelle indsatser, hvor bl.a. samarbejdet med DTU, Nordic Nine og livslang læring vil være med til at sikre, at CBS uddanner kandidater med de rette kompetencer hele livet.

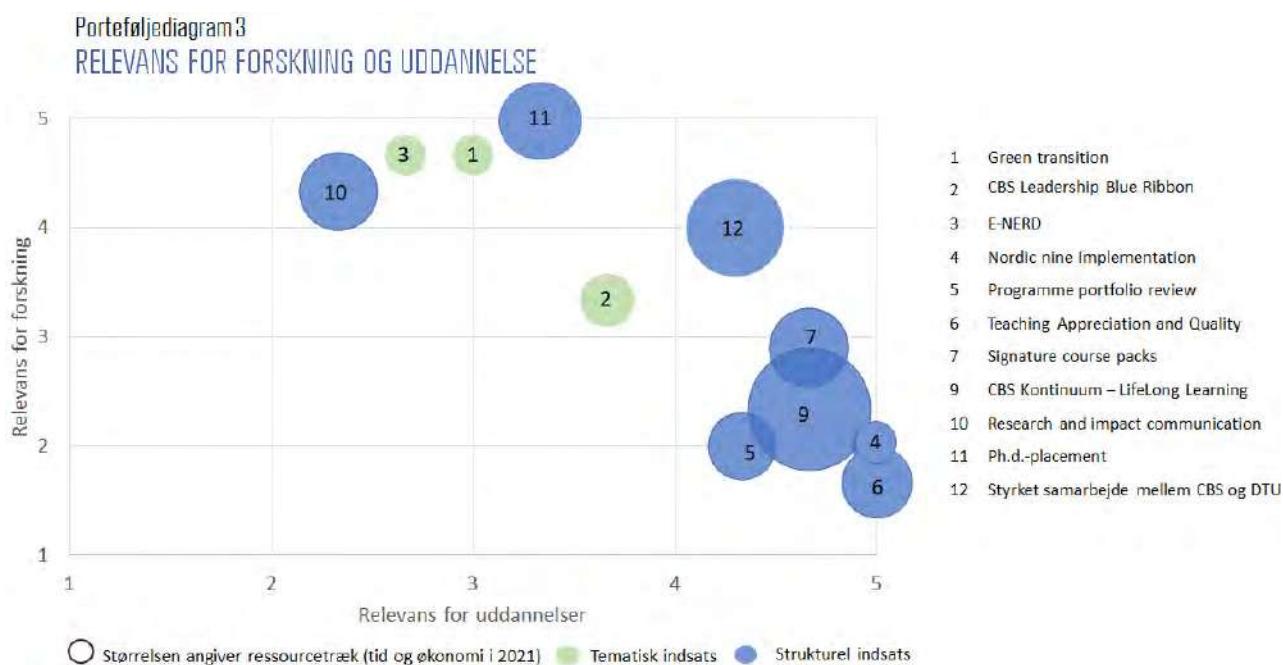
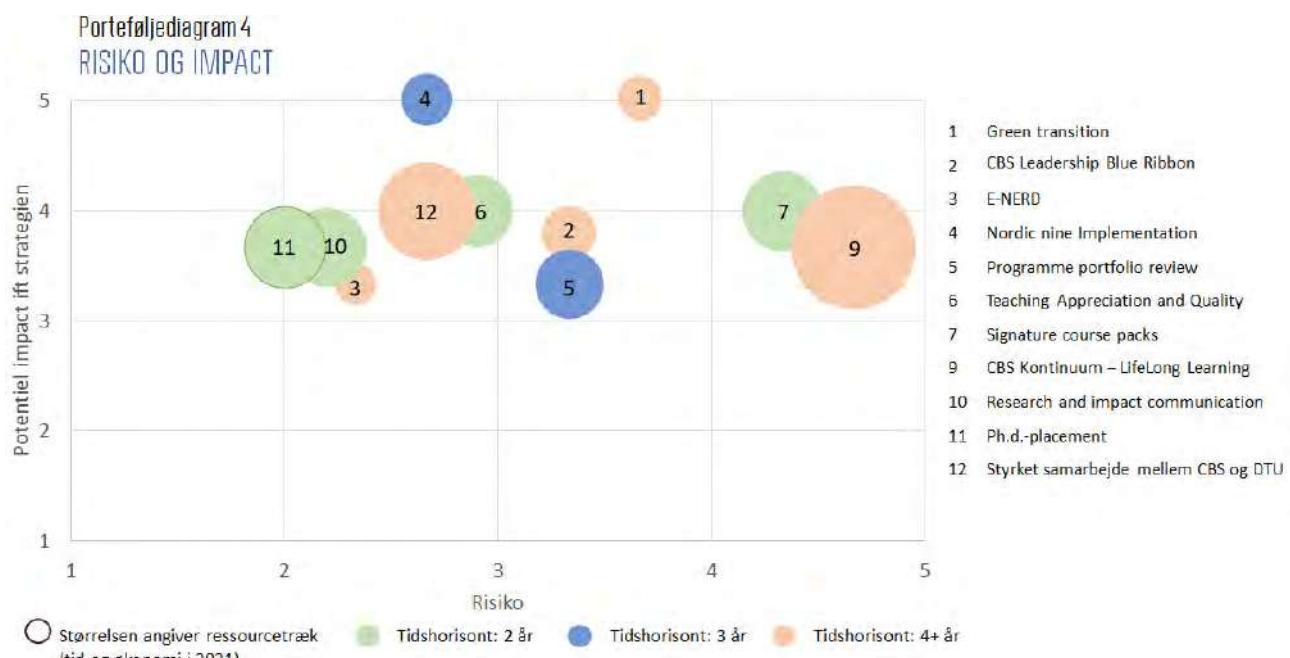


Diagram nr. 3 illustrerer indsatsernes relevans for henholdsvis uddannelser og forskning. Alle indsatser har naturligvis relevans for begge dele, men der er blandt de strukturelle fem indsatser, som har undervisning og uddannelser som deres primære fokus og mindre direkte relevans for forskningen. Særligt de tre tematiske indsatser men også indsatserne vedr. Ph.D. placement, forskningskommunikation og samarbejde med DTU dog alle et stort potentiale for at styrke forskningen.



Det sidste diagram afbilder indsatsernes potentielle impact ift. strategien og implementeringsrisikoen. I forhold til sidstnævnte er det værd at bemærke, at indsatsen vedr. livslang læring (CBS Kontinuum) handler

om opdyrkning af helt nye markeder og dermed vil være forbundet med en betydelig risiko. Tilsvarende kan siges om indsatsen vedr. Green transition, hvor CBS af mange formentlig ikke opfattes som en af de traditionelle aktører. Endelig er indsatsen vedr. Signature course packs forbundet med en vis implementeringsrisiko, da der har været udtrykt en del kritik/modstand af denne i organisationen. Tilsvarende gælder til dels også indsatsen vedr. "programme portfolio review".

Samlet set er der tale om en første portefølje af indsatser, der vurderes at balancere de forskellige kriterier på rimelig vis.

## 3.0 De enkelte tværgående indsatser

### 3.1 Tematiske indsatser

Som det fremgår af tabel 1 har direktionen i første omgang udvalgt tre tværgående tematiske indsatser på baggrund af en række forslag fra organisationen og input fra bestyrelsen. De tre indsatsr tager fat på tre af de helt store udfordringer, som berører individer, organisationer og samfund, hvor CBS som business school kan bidrage med nogle helt særlige kompetencer og perspektiver: Den grønne omstilling, betydningen af digitale forandringer samt ledelse. Med udgangspunkt i vores nordiske tradition for ansvarlighed vil CBS arbejde på at finde løsninger på disse store udfordringer, som kan være med til at forbedre og transformere vores samfund. Indsatserne er kort beskrevet nedenfor og uddybet i bilag 3.1.

Fælles for de udvalgte indsatser er et højt ambitionsniveau, fokus på en udfordring, der berører individer, organisationer og samfund samt et behov for en udvidet tværdisciplinær tilgang og/eller samarbejde med nye aktører. Dette understreger behovet for excellent forskning, sammenhæng til uddannelserne samt tæt interaktion med eksterne interessenter i forbindelse med gennemførslen af disse indsatsr. Der er således tale om indsatsr med et omfang og en kompleksitet, som også kræver hele direktionens (og i nogle tilfælde også bestyrelsens) opmærksomhed og involvering for at lykkes. Ud over en forankring i direktionen vil de tværgående indsatsr også altid være forankret lokalt i en eller flere relevante enheder og/eller institutter.

De tre udvalgte **tematiske indsatsr** i den første portefølje er:

- 1. Green Transition.** Denne indsats har til formål at koordinere og udnytte CBS' særlige ekspertise og ressourcer inden for en række forsknings- og uddannelsesområder for at gøre CBS til en central aktør i den grønne omstilling af dansk erhvervsliv og i transformationen af Danmark (og EU) til et grønt og balance- ret samfund. I 2021 vil fokus være på kommunikation om CBS' rolle i den grønne omstilling, etablering af en organisatorisk ramme for arbejdet, indgåelse af relevante partnerskaber med andre aktører og tiltrækning af eksterne midler (bilag 3.1).
- 2. CBS Leadership Blue Ribbon.** Målet med indsatsen er at gøre CBS til et nordisk videnscentrum for ledelse. Det skal ske ved at styrke, samle og synliggøre forskning, uddannelse og formidling inden for ledelse på CBS. Denne indsats supplerer allerede eksisterende viden på CBS samt to lokale indsatsr, som har til formål at styrke CBS' forskning og aktiviteter inden for ledelse på nogle konkrete områder. I 2021 vil fokus være på at etablere et digitalt forum på CBS' hjemmeside, som kortlægger og synliggør CBS' aktiviteter inden for ledelse i forhold til forskning, uddannelse og formidling. Derudover skal der rekrutteres inden for området.
- 3. E-NERD – European Network of Excellence of Research on Digital Economy.** Denne indsats har til formål at etablere et europæisk forskningsnetværk på allerhøjeste niveau inden for forskning i digital økonomi på tværs af institutter og universiteter for at bygge bro mellem forskning og praksis. Netværket vil trække på forskellige samfundsvidenkabelige og tekniske discipliner for at afdække temaer med relevans for den digitale økonomi. I 2021 vil fokus være på at få samlet de relevante partnere og lancere initiativet (bilag 3.1).

For at sikre tilstrækkelig ledelseskraft i direktionen er indsatsen vedrørende "Responsible digital transformations", som var med i materialet til bestyrelsesmødet i november, i første omgang udskudt, men forventes at kunne indtræde i porteføljen i 2021 eller 2022.

Ud over de ovennævnte indsatser er institutter og enheder ved at igangsætte en lang række lokalt forankrede tematiske indsatser. Dette er indsatser, som i første omgang ikke kræver direktionens løbende og samlede opmærksomhed, men som alle er koblet op på strategiens prioriteter og udviklet i dialog med mindst ét medlem af direktionen. De **lokale indsatser** dækker over både indsatser med et mere lokalt sigte og indsatser, der først skal gødes og modnes, så de med tiden kan udvikle sig til at blive til tværgående tematiske indsatser.

### 3.2 Strukturelle indsatser

I første omgang har direktionen udvalgt ni tværgående strukturelle indsatser. Disse indsatser fokuserer på udvikling af undervisningen og uddannelserne, de studerendes trivsel, livslang læring, forskningskommunikation samt afsætning ("placement") af CBS' ph.d.-studerende. Disse ni indsatser vil bl.a. bidrage til, at studerende, dimittender og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem CBS' uddannelser og tilbud om livslang læring.

De strukturelle indsatser er ikke på samme måde som de tematiske tænkt som pilotprojekter med seed-funding, men har i udgangspunktet typisk en længere tidshorisont og finansiering. Det betyder også, at porteføljen af strukturelle indsatser i de kommende år formentlig ikke vil ændre sig lige så meget som porteføljen af de tematiske indsatser.

De fire første strukturelle indsatser i tabel 1 har særligt fokus på uddannelserne og skal bidrage til at sikre forskningsbaseret undervisning af højeste kvalitet samt en unik profil for CBS' kandidater:

4. **Nordic Nine.** Formålet med denne indsats er, at alle dimittender fra CBS besidder de transformative kompetencer, der er beskrevet i Nordic Nine. Målet er at alle kandidater fra CBS i 2024 har gennemført forskningsbaserede læringsforløb, der udvikler Nordic Nine-kompetencer, herunder også de særlige ledelseskompeticnecer, der er karakteristiske i den nordiske model, og som er afgørende for CBS' ambition om at medvirke til at lede de nødvendige transformationer i erhvervsliv og samfund. I 2021 skal alle studienævn revidere uddannelsernes kompetenceprofiler, således at de enkelte profiler linkes til Nordic Nine. De reviderede kompetenceprofiler vil være gældende for optaget i 2021 (bilag 3.1).
5. **Progamme Portfolio Review.** Formålet med denne indsats er at igangsætte en revision af uddannelsesporteføljen (på bachelor- og kandidatniveau) med henblik på at gøre denne mere transparent for både ansøgere og arbejdsgivere, mere fleksibel for studerende, bredere for undervisere og med bedre synergier for organisationen. I 2021 forventes revisionen af CBS' kandidatuddannelser afsluttet og revisionen af bachelorporteføljen igangsat (bilag 3.1).
6. **Teaching Appreciation and Quality.** Formålet med denne indsats er at sikre en styrkelse af forskningsbaserede undervisningskompetencer og -kvalitet gennem kompetenceudvikling, et nyt evalueringssystem og udvikling af bedre incitamenter for god forskningsbaseret undervisning. I 2021 forventes det, at der er udviklet et nationalt rammeværk for undervisningsmeritering, og at der på CBS er udarbejdet en implementeringsplan herfor. Derudover forventes det, at der er udviklet en ny evalueringssmodel for undervisning (bilag 3.1).
7. **Signature Course Packs.** Formålet med denne indsats er, at der via udviklingen af kursuspakker skabes et tilbud af høj forskningsbaseret undervisningskvalitet til alle uddannelser, der sikrer den grundlæggende business faglighed. Dette vil alt andet lige betyde, at der bruges færre DVIP i undervisningen af de studerende. Det bliver studienævnenes opgave at udvælge og sammensætte kursuspakker eller dele

heraf til de enkelte studier. I 2021 forventes to pilotprojekter at være udviklet. På baggrund af pilotprojekterne foretages en evaluering, og der tages stilling til, hvorvidt og hvordan arbejdet bør fortsætte (bilag 3.1).

Covid-19 har samtidig accelereret et større strategisk udviklingsarbejde inden for nye læringsformer, særligt digital- og onlineundervisning, som understøtter den fjerde centrale prioritet. Dette er ikke med på listen ovenfor som en særskilt strategisk indsats, men det er vigtigt at erindre, at dette arbejde er igangsat og kører sideløbende med de øvrige strategiske indsatser.

Den ottende indsats har fokus på de studerendes trivsel og muligheder for selvrefleksion og transformation af den enkelte:

**8. Managing Transitional Stress:** Indsatsen, som skal drives i tæt samarbejde med CBS Students, har fokus på trivsel blandt de studerende gennem udviklingen af metoder og redskaber ("student life skills"), der skal støtte de studerendes udvikling og give dem værktøjer til at forebygge og håndtere stress. Denne indsats vil også være med til at styrke mulighederne for transformation af den enkelte studerende gennem selvrefleksion og engagement i et mangfoldigt og dynamisk læringsfællesskab. Indsatsen er endnu ikke færdigudviklet og vil først blive lanceret senere på året, men det foreslås, at initiativet allerede nu prioriteres.

I porteføljen er der også en indsats med fokus på at sikre, at dimittenter og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem livslang læring:

**9. CBS Kontinuum – Lifelong Learning.** Denne indsats har til formål at udvikle en platform for CBS' koncept for livslang læring. Ambitionen er at blive Danmarks første universitet med en institutionsmodel for livslang læring. Dette vil give CBS mulighed for at bevare et livslangt forhold til studerende og alumer, hvor de lejlighedsvis har mulighed for at tilegne sig ny forskningsbaseret viden igennem forskellige lærингsservices. I 2021 skal de overordnede temaer for CBS Kontinuum fastlægges og der skal træffes beslutning om, hvilke uddannelser, der skal indgå i studieåret 2021-2022. Derudover skal der gennemføres en række pilotprojekter, der skal teste format og metoder, og der skal udvikles en forretningsmodel og -plan (bilag 3.1).

I porteføljen er der yderligere en indsats med fokus på forskningskommunikation:

**10. Research and Impact Communication.** Indsatsen har til formål at udvikle og styrke CBS' forskningskommunikation, hvilket bl.a. skal medvirke til at øge effekten og impacten af de tematiske indsatser og til at styrke CBS' brand gennem øget gennemslagskraft af CBS' forskning nationalt og internationalt. Indsatsen vil også styrke CBS' stemme i den demokratiske debat. I 2021 vil fokus være på at få udviklet og skabt den rette organisering af dette arbejde, herunder ansættelse af journalister med speciale i forskningskommunikation samt udpegnings af en prodekan med ansvar for impact (bilag 3.1).

Derudover er der en indsats med fokus på styrkelsen af CBS' ph.d.-uddannelse, således at CBS uddanner ph.d.-studerende med transformative kompetencer med udgangspunkt i forskning på højeste niveau:

**11. PhD Placement.** Beskæftigelse er en nøgleindikator for, om CBS' ph.d.-uddannelser leverer de transformative kompetencer, der efterspørges i forskningsverdenen og erhvervslivet. Indsatsens mål er at styrke ph.d.-kandidaternes ansættelse ved internationalt førende universiteter gennem excellent forskning på CBS. Dette vil styrke CBS' netværk og muligheder for at rekruttere internationalt, når/hvis ph.d.-kandidaterne ønsker at vende tilbage til Danmark, hvilket igen vil styrke forskningsmiljøerne og

øge kapaciteten for dansksproget undervisning. I 2021 vil alle institutter på CBS udvikle en ph.d.-karrierestrategi og en handleplan, som kan omfatte placement-koordinatorer, benchmarking og revision af REEAD-modellen. Derudover vil ph.d.-skolen kortlægge eksisterende placement initiativer og udvikle et dataformat til opfølgning på disse (bilag 3.1).

Afslutningsvis foreslås en indsats med fokus på at styrke CBS' samarbejde og relationer med de tekniske videnskabelige miljøer.

**12. Styrket samarbejde mellem CBS og DTU.** Indsatsen skal styrke samarbejdet mellem CBS og DTU om uddannelse, forskning og innovation inden for områderne digitalisering, teknologi, erhvervsliv og samfund. Samarbejdet skal designes, så det styrker de interdisciplinære tilgange inden for disse områder. På uddannelsessiden skal samarbejdet formaliseres som fælles kandidatuddannelser, en række større frivillige studenterprojekter og fælles efteruddannelser på master-niveau. På forskningssiden skal samarbejdet formaliseres som et strategisk samarbejde om fælles forskningsmidler med fokus på grøn omstilling. En betydelig omkostning i denne indsats er udvikling af master-uddannelser, da der i de to første år er en række udviklingsomkostninger forbundet herved. Det forudsættes dog, at masteruddannelserne efter to år genererer indtægter, så uddannelserne kan blive selvfinsansierede. I 2021 skal det afdækkes, hvilke uddannelser der skal indeholde et CBS-DTU udvekslingssemester. Derudover skal der ned sættes en arbejdsgruppe, der skal identificere relevante fælles forskningsområder og indgå i dialog med relevante forskere (bilag 3.1).

Ud over de tværgående strukturelle indsatser er der en række **lokale strukturelle indsatser** under opsejling. Her kan bl.a. nævnes en indsats, som skal realisere de ambitiøse mål i bæredygtighedsstrategien for campus og støtte yderligere op om "Living Lab"-tankegangen samt opbygning af et "Nordic Case House" for udvikling af cases, case competitions og caseundervisning.

Derudover pågår der allerede nu en del forberedende arbejde ift. mulige kommende tværgående indsatser. En arbejdsgruppe under rektor arbejder således med at udvikle en ligestillingshandlingsplan, som kan præsenteres for bestyrelsen til foråret/sommer. Implementeringen af denne forventes da at kunne blive til en tværgående indsats i 2021. Derudover arbejdes der på at undersøge mulighederne for et øget samarbejde med ungdomsuddannelser og erhvervsakademier med det mål at kunne diversificere og styrke CBS' optag af studerende. Dette forventes også at kunne give anledning til en ny tværgående strategiske indsats i løbet af 2021-22.

## 4.0 Budgetkonsekvenser

Tabel 2 viser det samlede budgetoverslag for de 12 tværgående strategiske indsatser. Tabellen dækker over allerede allokeret arbejdstid, nyrekrutteringer og driftsudgifter. Derudover er det i sidste kolonne opgjort, hvad trækket vil være på strategimidlernes, dvs. udgifter, der ikke er dækket af allerede eksisterende ressourcer som fx TAP- og VIP-tid, der aktuelt findes i organisationen.

De tematiske indsatser er som beskrevet i afsnit 2.1 tænkt som pilotprojekter, derfor belaster indsatserne i første omgang også kun det strategiske budget i 2021-22, men det må forventes, at det kan blive nødvendigt at tilføre flere ressourcer til et eller flere af disse projekter på et senere tidspunkt. Derfor er det også vigtigt, at der fortsat er midler til dette i den strategiske pulje – ligesom det er vigtigt, at der er midler til at igangsætte yderligere tværgående tematiske indsatser i 2021 og i de efterfølgende år. De strukturelle indsatser er ikke på samme måde som de tematiske tænkt som pilotprojekter med seed-funding, men har i udgangspunktet typisk en længere tidshorisont og finansiering.

**Tabel 2: Budget for tværgående strategiske indsatser**

| <b>Tværgående strategiske indsatser</b> |                                      | <b>Type</b> | <b>Tidshorisont</b> | <b>Samlet ressourceforsbrug (mio. kr.)</b> | <b>Heraf strategimidlertid (mio. kr.)</b> |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|-------------|---------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1                                       | Green Transition                     | Tematisk    | 2021-2022           | 1,0                                        | 0,6                                       |
| 2                                       | CBS Leadership Blue Ribbon           | Tematisk    | 2021-2022           | 0,9                                        | 0,6                                       |
| 3                                       | E-NERD                               | Tematisk    | 2021-2022           | 1,0                                        | 1,0                                       |
| 4                                       | Nordic Nine                          | Strukturel  | 2021-2024           | 2,5                                        | 0                                         |
| 5                                       | Programme Portfolio Review           | Strukturel  | 2021-2024           | 3,1                                        | 0                                         |
| 6                                       | Teaching Appreciation and Quality    | Strukturel  | 2021-2024           | 6,0                                        | 0,9                                       |
| 7                                       | Signature Course Packs               | Strukturel  | 2021-2022           | 3,9                                        | 2,0                                       |
| 8                                       | Managing Transitional Stress         | Strukturel  | 2021-2022           | 0,7                                        | 0,7                                       |
| 9                                       | CBS Kontinuum – LifeLong Learning    | Strukturel  | 2021-2022           | 4,6                                        | 3,0                                       |
| 10                                      | Research and Impact Communication    | Strukturel  | 2021-2024           | 7,3                                        | 7,3                                       |
| 11                                      | Ph.D.-placement                      | Strukturel  | 2021-2024           | 8,0                                        | 0,5                                       |
| 12                                      | Styrket samarbejde mellem CBS og DTU | Strukturel  | 2021-2024           | 9,7                                        | 7,4                                       |
| <b>Tværgående indsatser i alt</b>       |                                      |             |                     | <b>48,7</b>                                | <b>24</b>                                 |

# Bilag 3.1: Beskrivelse af de enkelte indsatser

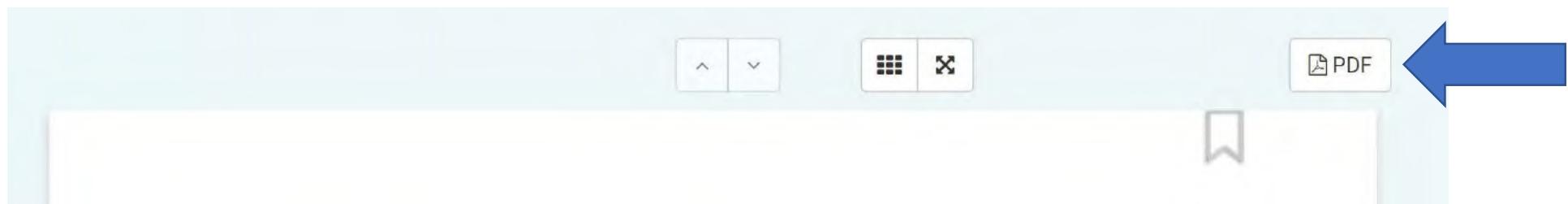
Illustreret i tre forskellige porteføljediagrammer på side 2, 3 og 4.

- 1 Green transition initiatives
- 2 CBS Leadership Blue Ribbon
- 3 E-NERD
- 4 Nordic nine Implementation
- 5 Programme portfolio review
- 6 Teaching Appreciation and Quality
- 7 Signature course packs
- 8 Managing transitional stress (beskrivelse udestår)
- 9 CBS Kontinuum – LifeLong Learning
- 10 Research and impact communication
- 11 Ph.d.-placement
- 12 Styrket samarbejde mellem CBS og DTU

# Visning i First Agenda

For at få links i porteføljediagrammerne til at virke, skal præsentationen læses som pdf.

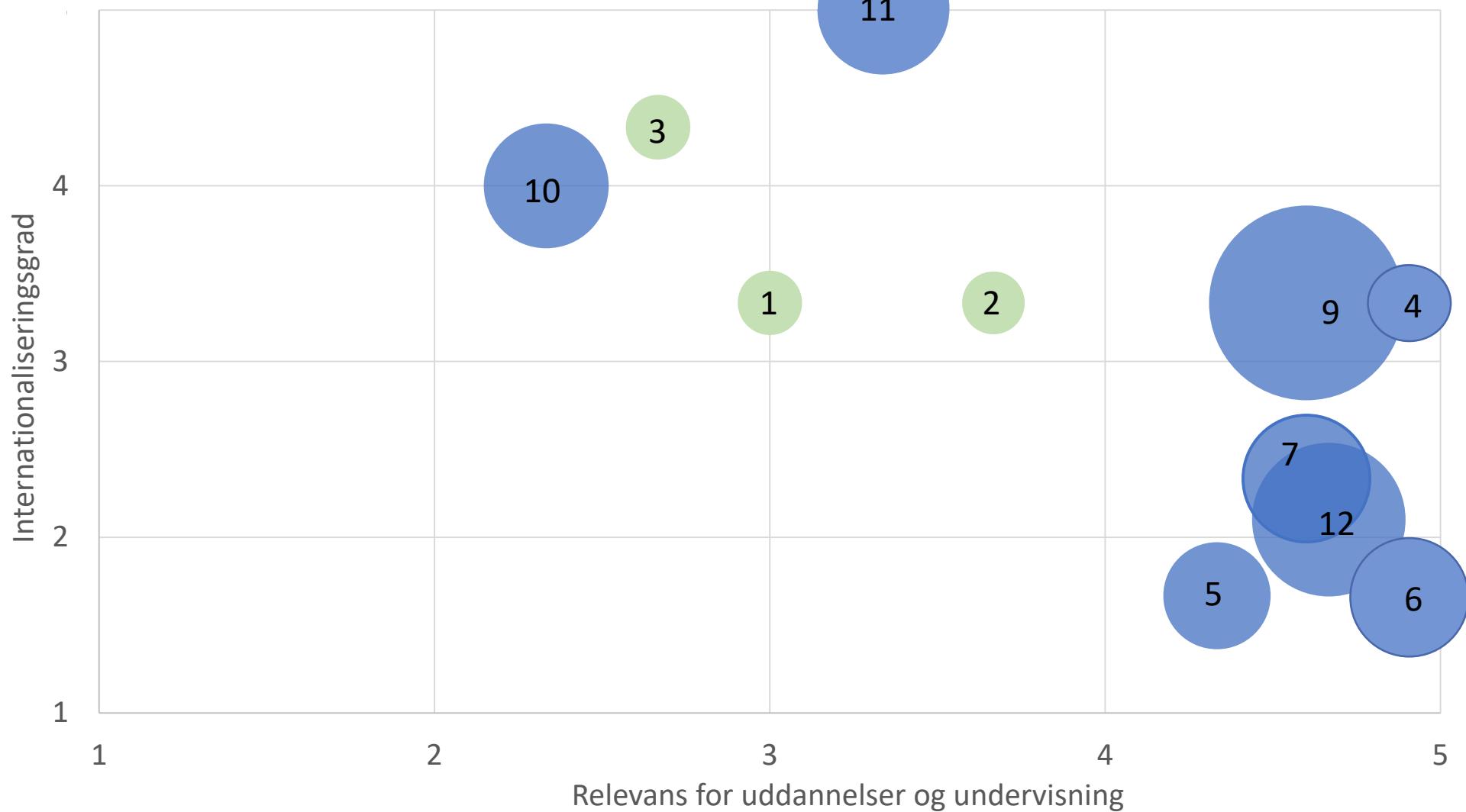
Tryk på ikonet PDF



# Porteføljediagram 1

## UDDANNELSESRELEVANS OG INTERNATIONALISERING

Klik på en indsats og læs mere



○ Størrelsen angiver ressourcetræk  
(tid og økonomi i 2021)

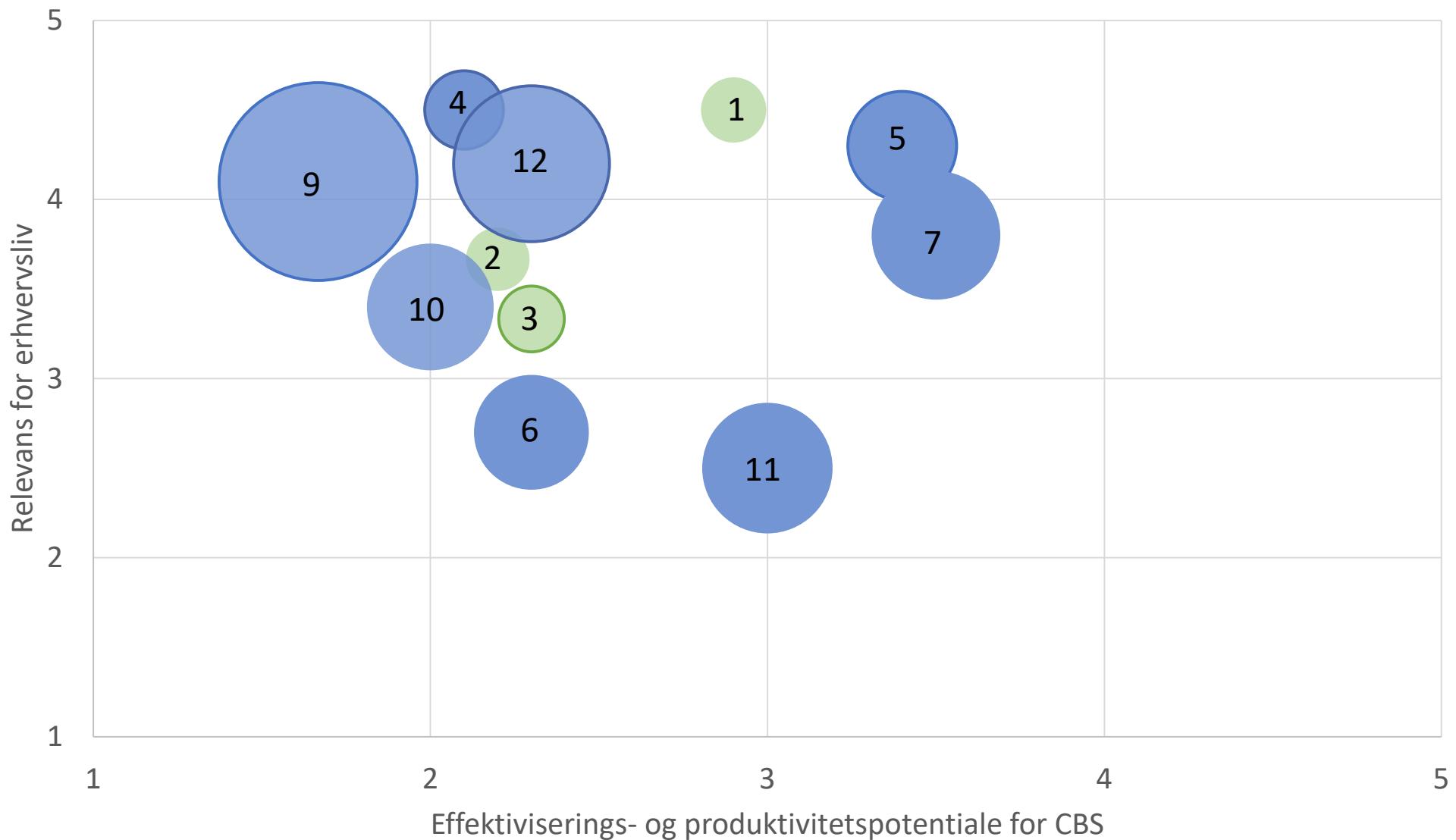
● Tematisk indsats

● Strukturel indsats

# Porteføljediagram 2

## EFFEKTIVITET OG ERHVERVSLIV

Klik på en indsats og læs mere



Størrelsen angiver ressourceræk  
(tid og økonomi i 2021)



Tematisk indsats

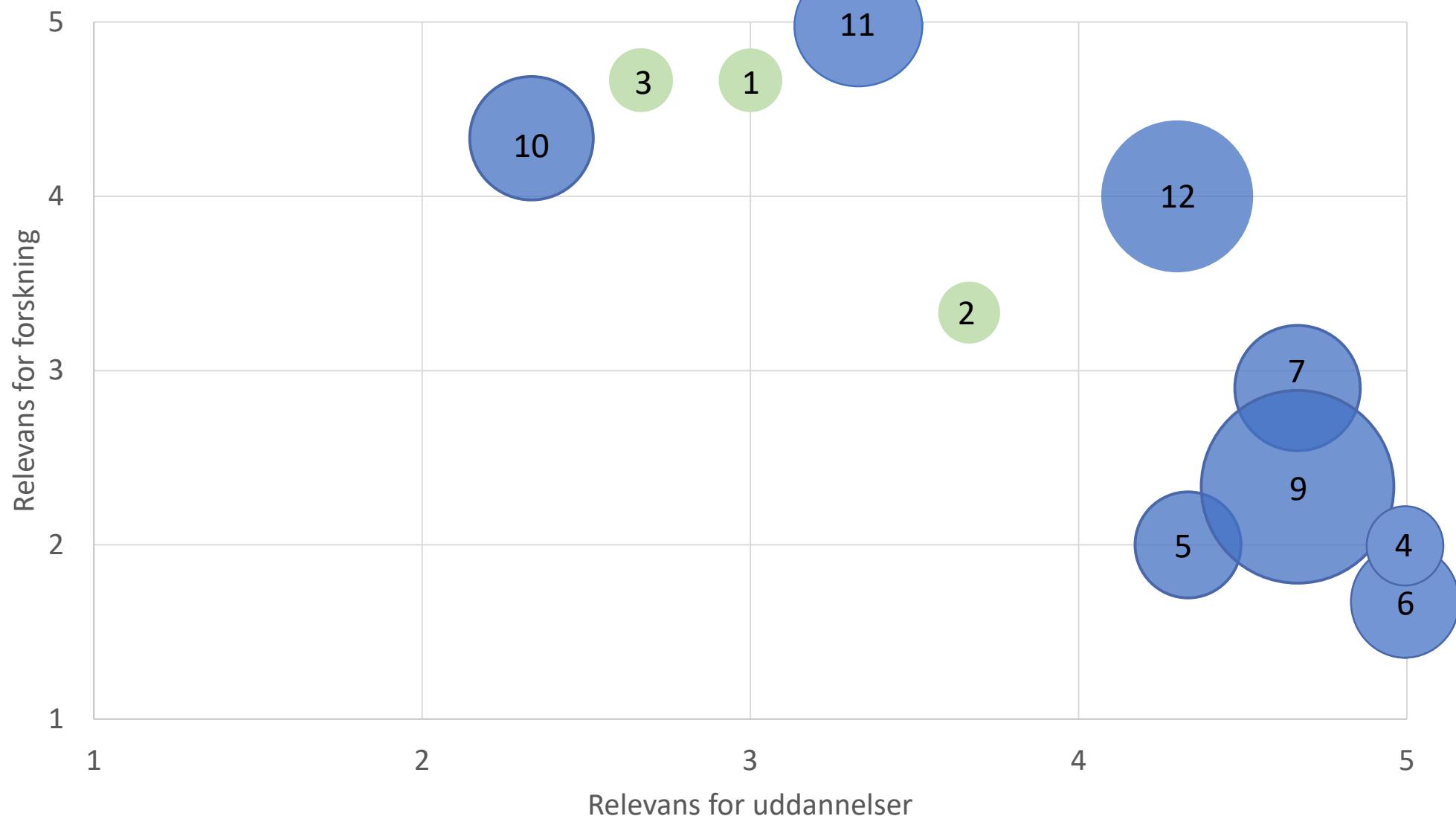


Strukturel indsats

## Porteføljediagram 3

### RELEVANS FOR FORSKNING OG UDDANNELSE

Klik på en indsats og læs mere



Størrelsen angiver ressourceræk  
(tid og økonomi i 2021)



Tematisk indsats

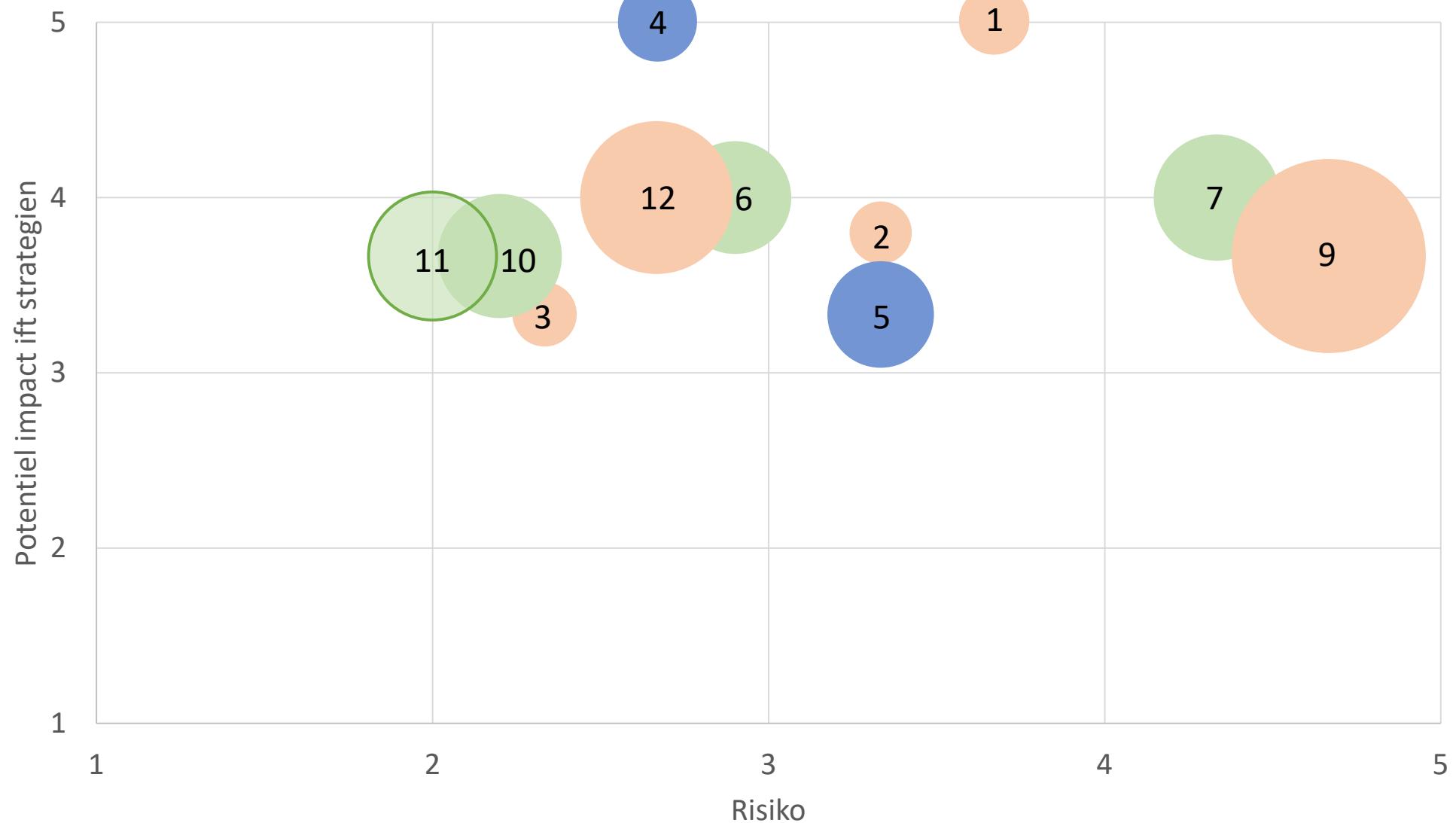


Strukturel indsats

# Porteføljediagram 4

## RISIKO OG IMPACT

Klik på en indsats og læs mere



○ Størrelsen angiver ressourcetræk  
(tid og økonomi i 2021)

● Tidshorisont: 2 år

● Tidshorisont: 3 år

● Tidshorisont: 4+ år

# Beskrivelse af de tværgående strategiske indsatser

Klik på indsatserne i porteføljediagrammerne og læs mere

# 1. Green Transition

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To leverage CBS' contribution to the Green Transition, and to let CBS become a prominent actor as well as preferred partner in national and international efforts to reach this goal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Description                                                                 | <p>The Green Transition initiative is an important first step towards raising the voice of CBS in the Green Transition. Initial activities will focus on bringing together key players, establishing an organisational frame, pursuing external funding, and initiating concrete problem-based research and educational activities. First steps include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Stakeholder Management, strategic scientific cooperation (internally and externally to STEM), and cooperation with business &amp; industry, public stakeholders and society.</li> <li>• A scientific steering group with focus on research in circular economy; energy economics, regulation and policy; behavioural economics and policy; the governance and political economy of green transitions; green business models; sustainable investing; AI, sustainability and business; power-to-X, etc.</li> <li>• An education 'leg', linking the initiative to CBS' programme portfolio.</li> <li>• A campus 'leg', linking the initiative to the development of CBS' Campus.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lower emissions. More companies and organisations will adopt a greener strategy. Green CBS graduates will provide state-of-the -art tools and thinking for all major business processes and research will provide the basis for this.</li> <li>• Sharper external CBS profile. Green transition as a focus area will sharpen the external CBS profile resulting in the potential of a more influential role in society and among decision makers.</li> <li>• Increased international competitiveness. A profile in line with the personal values of an increasing amount of young people will increase the competitiveness of CBS.</li> <li>• Increased external funding. Green transition is a core priority in external funding for the coming years. This initiative will lead to more cross-disciplinary projects and an increase in funding.</li> <li>• Value for companies and other key stake holders. Closer partnerships in research and implementation projects will provide implementable results for involved companies.</li> </ul>                 |
| Key Persons                                                                 | RSO (Philip) , HoD's. SLK (Hanne Harmsen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the Green Transition Initiative will foster new ideas to the Campus Sustainability strategy where new sustainable practices for campus life are implemented.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Relevance for the Danish business community                                 | Green Transition offers the Danish business community huge opportunities as well as challenges. Business as usual is not possible and issues range from implementing entirely new processes and developing new products and business models to understanding human and organisational behaviour on new levels. This initiative will actively involve business community actors in close dialogue on research gaps, collaborative research projects and sharing of results.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The objective is more graduates with a clear and solid profile to understand, transform – or start – companies on a Green Transitions journey. Aspects related to Green Transition are already to be found in various educational activities. The education 'leg' will collect, clearly communicate and innovate new educational activities to accelerate student competence development – in line with the Nordic Nine competencies. Both full time programs and executive educational activities are in focus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Contribution to internationalization                                        | Green Transition is a global challenge. A clear position on Green Transition will place CBS even stronger on the international business school map. A cross-disciplinary, problem-oriented and ambitious research focus will attract research partners.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• External and internal strategic communication - regarding projects, results, core faculty and CBS ambition (TELL)</li> <li>• Implementation of an organisational frame including future objectives and established governance structure (PLAN)</li> <li>• Partnerships with internal core stakeholders, other universities and key industry players initiated – external funding applied for (DO)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Time frame                                                                  | 2021-2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2. CBS Leadership Blue Ribbon

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Making CBS the Nordic center for leadership knowledge and power by strengthening, assembling and making visible leadership research, education and outreach at CBS in a "CBS Leadership Blue Ribbon"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Description                                                                 | <p>The initiative consists of three interrelated elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Establishment of a cross-cutting function, "CBS Leadership Blue Ribbon" that continually assembles, presents and facilitates coordination of CBS leadership research, education and outreach activities. The Leadership Blue Ribbon will be accessible at cbs.dk and contains three "rings" gathering respectively: all CBS leadership research projects and results; all educational activities within leadership; and all events and outreach activities on leadership. The function shall be executed by an associate dean for CBS Leadership Blue Ribbon (or similar VIP function) and supported by requisite TAP resources.</li> <li>B. Dedicating a pool of senior faculty positions on a continuous basis to strengthen the departments' contribution to CBS Leadership Blue Ribbon. The positions are allocated to departments on basis of their clear and ambitious relevance for and contribution to The CBS Leadership Blue Ribbon in at least two of the rings (e.g. a professor in strategy teaching strategic leadership at MBA and clear leadership impact; or an associate professor in leadership committed to basic research in leadership).</li> <li>C. Targeting and attracting external funding and partnerships for ambitious and high-quality leadership research and teaching.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | CBS is recognized as the Nordic leader in leadership research and education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Key persons                                                                 | Senior Management, HoDs, appointed VIP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative will make existing capabilities and activities on leadership highly visible, and at the same time enable better coordination and collaboration across CBS. The Leadership Blue Ribbon will integrate and exemplify the Nordic Nine values in the leadership areas, including responsible leadership. In combination with allocation of more positions to the leadership areas across CBS, this will equip CBS to better meet future demands and strengthen its brand position.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | Currently, efforts in leadership research and education at CBS are scattered and opaque, giving the impression that CBS lacks these areas. The initiative will meet the strong interest in the business community for leadership knowledge and leadership development and satisfy their expectations.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Direct relevance to all executive degrees, many Master programs and HD concentrations. The demand for leadership teaching is growing and we need to raise faculty resources to sustain and grow our reputation as a high quality and research-based supplier of leadership knowledge.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to internationalization                                        | The Leadership Blue Ribbon will be able to attract mid-career global talent to Denmark via enrollment in our part-time master programmes. It will moreover create international thought leadership in Nordic governance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appointment of VIP responsible and TAP resources, establishment of webpage with three "rings" mapping existing efforts visible through input from departments and programs.</li> <li>• Decision on faculty allocation, call for department applications.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Time frame                                                                  | Permanent, scalable over time                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 3. E-NERD – European Network of Excellence of Research on Digital economy

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Establish a European network of excellence of research on digital economy (E- NERD) that cuts across departments and universities (in Europe at first) to bridge research and practice by: 1) generating knowledge addressing the current societal challenges; 2) engaging companies and stakeholders at large on these topics and 3) developing new teaching curricula to meet the new companies' needs of job skills and professional's profiles for the digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | <p>The idea is to create a network of reference for research activity on the digital economy, similar to what NBER (in the US) and CEPR (in Europe) represent for research on economics. Differently from those, the research network will draw from multiple disciplines from the social but also technical sciences (e.g., engineering) around thematic areas of relevance for the digital economy. The initiative will have three main complementary pillars addressing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research collaboration around key topics of relevance to Danish society,</li> <li>• Dissemination of knowledge and engagement of companies, and</li> <li>• New curricula and programs.</li> </ul>               |
| Effects                                                                     | <p>We aim for and expect the E-NERD initiative to make an impact on society in 5-years time on the following dimensions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Become one of the top leading knowledge centers in Europe on digital markets dynamics and the management of digital technologies and platforms</li> <li>• Become a point of reference for applied management research informing policy makers, and stakeholder at large, on societal challenges and transformations (competition, data management and sectorial transformations) related to digital platforms</li> <li>• Establish a new flagship cross-disciplinary and cross-universities specialized program focused on educating digital managers.</li> </ul> |
| Key persons                                                                 | Carmelo Cennamo (professor mso, SI); Keld Laursen (HoD, SI); Legal, Søren Hvidkjær (Dean of research).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. The initiative will, however, generate external funds that will help enhance research and teaching productivity at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative will be relevant for the Danish business community through Research collaboration around key topics of relevance to Danish society (e.g., Digital and green transition; digital platforms regulation; AI and implications for jobs and ethics...) and through Dissemination of knowledge and engagement of companies through thematic forums, conferences and other initiatives of relevance for current debates in society (e.g., regulatory implications, and other societal challenges linked to digitization).                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | New curricula and programs, at different levels, will be co-developed also with the help and input of firms affiliated to the center.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to internationalization                                        | The aim is to make CBS the center of a European/international network of excellence for research on digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | The initiative will be launched through the recruitment of a post-doc and two research assistants.<br>A thematic forum on the digital economy will be held involving firms, other organizations and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2021-2025: The project is intended as a long-term initiative, which will be self-funded after the startup phase through funds proceeding from sponsors and affiliate organizations, as well as commissioned activities and programs (e.g., reports, studies, executive programs, conferences...).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 4. Nordic Nine

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is that all degree-holders from CBS have the capabilities expressed in the Nordic Nine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The Nordic Nine is CBS' proposal for the transformational capabilities of the future and have been developed with over 3000 internal and external stakeholders. For the Nordic Nine to become CBS' new compact with society all programmes need to incorporate them into their curricular design. Indicators for learning objectives to be applied across all programmes to evaluate the learning of the fundamental business knowledge as well as the transformational capabilities are to be developed in collaboration with AACSB as part of CBS' international accreditation. |
| Effects                                                                     | 2024: Year-on-year measurable increase in the capabilities of MSc graduates from 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Key persons                                                                 | Karin Tovborg (U&K); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); STU (Bitta Nielsen); Programme Directors and Study Boards, Programme Managers (Maria Lind); Teaching and Learning (Jakob Ravn)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. It does, however help create an overarching structure of learning goals that will make it easier, faster and more effective to set up and track learning goals and learning outcomes of the programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS will provide the Danish business sector with graduates with disciplinary skills and transformational capabilities. Employers point towards such capabilities as being vital for all educational programmes in the future. Furthermore, with the Nordic Nine the business sector will find it easier to recruit employees among graduates from CBS based on the specific challenges they face as companies because of a clearer competency profile of the students.                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Implementing the Nordic Nine will enable CBS to develop teaching goals for all programmes and courses. Moreover, they will allow CBS to introduce the assessment of those learning goals, thus allowing every teacher to reflect on the connection between their teaching and the goals achieved. Lastly, given that many of the transformational capabilities are not bound to a single discipline, they will require a pedagogical upskilling of some teachers, for which they will be supported with development opportunities and courses.                                    |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is one of the Nordic Nine and will thus be expected to be a learning outcome of all programmes. This, in turn, will drive the embedded internationalization further.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• All study boards will have to revise their competency profiles in order to link the specific programme profile to the Nordic Nine</li> <li>• The revised competency profiles will apply from the intake in 2021</li> <li>• Exit survey to be developed</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: All programmes have a revised competency profile which includes the course descriptions for the intake 2022<br>Relative to a baseline done in 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

# 5. Programme Portfolio Review

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Transparent regrouping and simplification of the BSC and MSc programme portfolio and programme management.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Description                                                                 | The aim of the initiative is to make the programme structure more transparent for applicants/employers, more flexible for students, more widely accessible for teachers and generally easier to understand. This will also enable collaborations with other educational institutions in the sector with the aim of creating a more coherent educational system.                                                                                     |
| Key persons                                                                 | Michala Tomra (U&K), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); Programme Directors, Programme Managers, Study Boards, Maria Lind, Annemette Hou, Bitta Nielsen                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Effects                                                                     | Measured increase perceived transparency for student applicants and for key employees accessed via a questionnaire system for both stakeholder groups.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | High due to better synergies between programmes and increased possibilities for knowledge sharing among course coordinators and programme directors.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Relevance for the Danish business community                                 | A key element in the project is to make the revised portfolio more transparent for employers by clarifying the specific educational profiles, thus making it easier to assess which graduates are the best match for particular jobs.                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | With the aim of making the portfolio more transparent and flexible for students, the revised better structured portfolio will make it easier for students to be admitted at graduate programmes that are not their legal claim (retskrav), but to which they have disciplinary interest and/or relevant career perspectives. Securing clear educational pathways across the programme portfolio will improve the student experience and motivation. |
| Contribution to internationalization                                        | Only indirectly, by making it easier to cooperate with other institutions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachelor portfolio review initiated</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Time frame                                                                  | <p>2022: Restructuring plan completed and agreed for MSc programmes by broad committee</p> <p>2023: Restructuring plan completed for BSc programmes</p> <p>2024: New portfolio structure implemented for admissions to the furthest extent possible. (Due to the legal claim of all CBS-bachelor students there are limitations to how much the portfolio structure can be changed in the short term.)</p>                                          |

# 6. Teaching Appreciation and Quality

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is to structurally increase the level of teaching quality at CBS, by redefining it for the 21 <sup>st</sup> century, by improving CBS' ability to identify teaching quality and by creating better incentives for good teaching.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Description                                                                 | This initiative includes the following groups of activities:<br>a) Development and CBS-implementation of a national Danish Framework for Teaching Qualifications. The framework sets transparent standards for progression of teaching qualifications at university level.<br>b) Review of CBS' model for evaluation of teaching in order to provide a fair and comprehensive evidence for teaching quality, including but beyond student evaluations.<br>c) Development of a specialized internal course program for continuous upskilling of teachers (pre- and post-tenure) with regards to teaching methods, the digital curriculum, and lifelong learning. |
| Effects                                                                     | Overall increase in the average quality of teaching and an increase over time in the quality of teaching for the individual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning); Gregor Halff (Dean of Education); HoD's, teachers, pro-rector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not primarily targeted at efficiency, productivity, and sustainability. However, it can be assumed that more qualified teachers that have clear career incentives will also be more effective in their teaching and more productive in terms of achieving superior teaching results and thus contribute to sustainable improvements in teaching quality at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative secures that CBS will have graduates for the Danish business community who have received quality teaching from teachers that keep themselves up to date about most recent developments with regards to teaching methods, the digital curriculum, lifelong learning and other aspects.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The initiative is a key building block for sustaining CBS' leading position of high-quality, research-based teaching by setting transparent standards for teachers' progression, providing better evidence for teaching quality and developing teachers' competencies where needed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | The initiative contributes to internationalization by allowing, incentivizing, and enabling CBS faculty to develop as teachers in accordance with internationally recognized standards. Specifically, part of the initiative is working towards accreditation of the CBS Assistant Professor Program (APP) by the Higher Education Academy in UK, which grants the internationally recognized HEA Teaching Fellowships.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• A National Danish framework for teaching qualifications developed and approved</li><li>• A CBS implementation plan approved</li><li>• A revised teaching evaluation system is proposed</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: A revised teaching evaluation system is adopted<br>2022: Baseline<br>The project components a) and b) will be concluded in 2022. The internal course program (c) will be ongoing from late 2021<br>2023: Implementation of National Danish framework for teaching qualifications is completed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 7. Signature Course Packs

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The aim is for every student – regardless of programme – to have access to the same high quality of business knowledge through signature courses packs for business basics, which can be adapted and modularized for multiple programme needs. This initiative develops the first two course packs in 2021-2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Description                                                                 | Signature course packs comprise signature content and quality that can be used in as many programmes as possible. The idea is to develop a flexible, modularizable and yet coherent blended learning course design with production of high-quality teaching materials such as cases with teaching notes, recorded online lectures, assignments and quizzes. An entire course can be used some programmes, whereas others will integrate specific modules. The first step will be the development of two pilot modularized course packs in 2021-22. After that, an evaluation will take place before a decision is made regarding further course packs and governance structure. |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Increase in the number of students exposed to the same high quality teaching material</li><li>• Reduction of the use of DVIPs for the subject taught within the signature course packs</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, Course Coordinators and Programme Directors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The signature course packs are expected to generate efficiency gains which will make it possible to reduce the ratio of DVIPs and reduce class size. In particular, this initiative is an important element in fulfilling CBS' ambition of reducing class sizes considerably.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Relevance for the Danish business community                                 | High quality graduates with 21st century business knowledge and skills from all CBS' programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | This initiative contributes both to what we teach and how we teach it by reviewing the business curriculum and re-designing the course delivery. The signature course packs support forms of interaction between teachers and learners (and between learners themselves) that are not possible in the traditional mass-classroom. They will also support the development of our students' digital competences in a professional context.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Contribution to internationalization                                        | This initiative may potentially contribute to internationalisation in two ways: a) Course-exchange and sharing of high-end teaching materials with international partners; and b) Collaboration with international partners in the development of some of the course packs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• One signature course pack developed within marketing.</li><li>• One more pilot decided.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Time frame                                                                  | 2022: Development of the second pilot<br>2022: Running the signature course within marketing<br>2022/2023: Evaluation and decision of further developments in 2022-2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 9. CBS Kontinuum – LifeLong Learning

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To be Denmark's first University with a distinct institutional model for lifelong learning, allowing CBS to maintain a lifelong relationship to students and alumni with periodic opportunities to update and explore through learning services.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Description                                                                 | CBS Kontinuum is CBS' development platform for lifelong learning that offers a way to embed continuous education with a focus on skill acquisition and upgrading in value- and agenda-driven learning communities enabled by collaboration with partners in business and society. CBS Kontinuum builds upon the current Part-Time Programmes portfolio and expands its impact by creating connections across programmes, sectors, and generations to address transformative themes. Part of the ambition is to offer participants more flexible timelines and course configurations to earn degrees/mikro degrees in-person, blended and online. |
| Effects                                                                     | Participation by non-traditional learners to CBS and the ability to integrate what you learn later in life to CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Key persons                                                                 | Ian Rogan (Executive director of part time programmes); Rasmus Johnsen (associate dean); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, CBS Executive Foundation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | CBS Kontinuum is conceived as an interface between internal academic communities at CBS and external partners. In this respect, it functions as a gateway into CBS' learning environments, both of formal (programs) and of more informal character (debates, events, and collaborative workshops), for external partners both as individual learners and organizations. It also allows the academic communities at CBS a space in which to offer content in response to urgent issues and grand challenges.                                                                                                                                     |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS Kontinuum reflects a new educational model in which students take courses and visit programmes throughout their lives to remain relevant in the workforce. In this respect, the ambition is to extend the idea of higher education to include a more diverse set of learners, at any point in their career, opening up a wealth of opportunity for the Danish business community.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The ambition of CBS Kontinuum is to develop over time into a novel delivery mechanism for higher education, which to a higher degree than is currently the case engages with urgent issues and grand challenges by facilitating intergenerational learning spaces with and in the Danish public and private sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | CBS Kontinuum will seek to engage global stakeholders in many of its activities. This could include new English-taught part-time degree programmes that feature subjects related to the Nordic model, developing CBS Kontinuum partners from non-Danish organisations and making the Annual Summit a global event.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determining overarching themes that inform Kontinuum content and deciding on Kontinuum programme for 2021 – 2022 academic year.</li> <li>• Running a series of pilots to test future Kontinuum formats and practices.</li> <li>• Engaging the academic and the business community on a final Kontinuum proposal</li> <li>• Finalising initial Kontinuum organizational design and development process</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | This is an initiative that will take several years to develop fully, but a formal launch of Kontinuum is expected in 2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

# 10. Research and impact communication

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Indsatsens formål er at øge synligheden og samfundsmæssige indvirkning af CBS' forskning nationalt og internationalt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Description                                                                 | CBS laver vigtig forskning af høj kvalitet, men har ikke en systematisk tilgang til at kommunikere denne forskning til samfundet. Dette begrænser den samfundsmæssige indvirkning. Professionel forskningskommunikation er således central for at kunne tydeliggøre forskningens relevans og øge dens samfundsmæssige indvirkning. Samtidig vil det styrke CBS' brand og dermed styrke den relation, som CBS har behov for at opretholde med samfundet.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Effects                                                                     | Effekten af denne indsats vil være, at der i løbet af tre år vil være en (målbar) oplevet større og stigende impact af CBS' forskning blandt centrale eksterne stakeholders (erhvervsliv, organisationer og civilsamfund).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Key persons                                                                 | RSO, SLK, ny prodekan for impact, forskningsdekan Søren Hvidkjær                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Ved at etablere en model for organisering, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation, er det forventningen, at både produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen vil øges.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Relevance for the Danish business community                                 | Ved at styrke og professionalisere CBS' forskningskommunikation, vil ny viden hurtigere og mere effektivt komme virksomheder og samfundet som helhed til gavn. Gennem en øget synlighed af CBS' forskning, vil CBS' profil som mulig samarbejdspartner i løsning af store samfundsmæssige udfordringer også fremstå tydeligere for erhvervslivet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | God formidling af CBS' forskningsaktiviteter vil kunne bruges som eksempler i undervisning, og kunne inspirere både nuværende og kommende studerende.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | Der vil blive lavet en særlig indsats for at øge synligheden af CBS' forskning gennem internationale medier, det forventes derfor, at indsatsen vil styrke CBS' brand internationalt og derigennem kunne medvirke positivt til tiltrækning af dygtige internationale medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En prodekan for impact udpeges til at lede initiativet. Prodekanen vil lede en arbejdsgruppe med deltagelse af bl.a. institutledere.</li> <li>• Analyse af behov og muligheder for at øge gennemslagskraften af CBS' forskningskommunikation, og dernæst udvikle en model for organisatorisk forankring, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation og samlet set styrker CBS' brand.</li> <li>• Ansættelse af 2 journalister med speciale i forskningskommunikation.</li> <li>• Udvikling af metode til at måle den oplevede impact af CBS' forskning blandt de stakeholders, der er målgruppe for denne kommunikation. Baseline måles i 2021.</li> </ul> |
| Time frame                                                                  | Indsats startes op i 2021 med henblik på at skulle gå i drift fra 2022/23. Ressourcebehov bør dog løbende evalueres og justeres efter CBS' aktiviteter og deraf følgende behov for ekstern synlighed.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

# 11. Ph.d. placement and careers

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Placement of CBS' PhDs at internationally leading research institutions is a clear sign of the quality of our PhD-programs and the research at CBS. With this in mind, CBS aims at continuing our efforts to provide strong PhD-programs and to further strengthen support the PhD placement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The initiative seeks to create a structured focus on academic placement of PhD students by setting up a placement structure at each department, including local placement strategies and action plans suited to the individual research traditions and international norms. There is a need for local placement coordinators, wider focus on job market preparation for PhDs, and inclusion of placement in REEAD to form incentives. Furthermore, the initiative seeks to build up a model for tracking the placement of PhDs in order to create solid data on CBS impact both internationally as well as in the Danish business sector. |
| Effects                                                                     | 1) strengthen the international impact of CBS<br>2) widen the future pool of highly qualified candidates for academic positions at CBS, and<br>3) help attract the most talented PhD researchers (placement is a key variable at which applicants look).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Key persons                                                                 | Anette Boom (Head of PhD school), PHD School, PhD support, HoD's, <u>Søren Hvidkjaer</u> (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative addresses the challenge to the long-term sustainability of the CBS business model posed by the increasing international competition for the most talented teachers and researchers. That is, because many PhD graduates eventually wish to return to Copenhagen, the initiative will widen the pool of highly qualified and internationally experienced candidates for academic positions. As such, CBS will often be able to attract such candidates even when we are not able to pay market-level salaries.                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | The Danish business sector benefits from the ability of CBS to continue to educate strong graduates and produce cutting-edge research. Educating PhDs aiming for careers in business continues to be a critically important aspect of the PhD programme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | As many PhD graduates from CBS are Danish speaking, a key aspect of the initiative is that it helps accommodate the long-term demand for teachers in the Danish-language programs while ensuring a strong international profile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is integral to the initiative by increasing the international impact of CBS, supplying our PhD graduates with international experience, and facilitating the recruitment of internationally experienced teachers and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Develop a performance-based incentive model for departments which facilitates funding to PhDs preparing for the job market</li><li>• All departments have a PhD career strategy and action plan.</li><li>• The PhD school have mapped existing placement initiatives and developed a data format for tracking placement</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Time frame                                                                  | The structure is in place by 2021. Effects on placement are expected the following year while effects on subsequent recruitment are longer term.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 12. Strengthened collaboration between CBS and DTU

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To strengthen the tech relations of CBS through a collaboration between CBS and DTU on education, research, business and innovation within the fields of digitalization, technology, business and society - and to strengthen the interdisciplinarity within those fields.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Description                                                                 | <p>The strengthened collaboration between CBS and DTU consists of the following initiatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MSc Programmes cooperation (a business semester for DTU-students at CBS and a technology semester for CBS students at DTU placed in semester 3)</li> <li>• Grand Challenges (an opportunity for extra curricular projects for highly motivated students)</li> <li>• Joint continuing education degrees. CBS and DTU wish to offer two joint masters: 1) Master in Green Transition Management 2) Master in Digital Transformation Management</li> <li>• Formalization of a joint strategic cooperation on research and funding with a focus on green transition</li> </ul> |
| Effects                                                                     | Increase in research funding at CBS and the number of CBS master students.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Key Persons                                                                 | Gregor Halff (Dean of Education), Ian Rogan, Jakob Ravn, Programme Directors, Department Heads, Søren Hvidkjær (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the initiatives will serve as a driver for other external collaborations in the future and potentially open new fields of knowledge sharing and research opportunities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Relevance for the Danish business community                                 | The collaboration between CBS and DTU will benefit the Danish business community as CBS can offer candidates, knowledge and research on topics of high demand.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The exchange of students and the development of new joint Master programmes will contribute to an exchange of knowledge and teaching competencies across disciplines, specialties and universities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to internationalization                                        | CBS' profile/image as an interdisciplinary university with a high focus on contributing to global problem solving within green transitions will be externally visible through concrete cases of cooperation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine which programmes will include a CBS-DTU exchange semester and add this to their curricula</li> <li>• Determine the formal framework for student participation in Grand Challenges</li> <li>• Setting up a task-force that will identify relevant joint research areas and reach out to relevant researchers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Time frame                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• First exchange of students within the MSc Programmes will happen in autumn 2022</li> <li>• First students to join Grand Challenges will happen in 2022</li> <li>• Complete a formal pre-qualification of the two Masters through the Ministry of Higher Education and Science in first quarter of 2022</li> </ul> <p>The development of two new Masters and a joint strategic collaboration on research and funding will take several years to fully implement.</p>                                                                                                                                                                                                         |

# 1. Green Transition

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To leverage CBS' contribution to the Green Transition, and to let CBS become a prominent actor as well as preferred partner in national and international efforts to reach this goal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Description                                                                 | <p>The Green Transition initiative is an important first step towards raising the voice of CBS in the Green Transition. Initial activities will focus on bringing together key players, establishing an organisational frame, pursuing external funding, and initiating concrete problem-based research and educational activities. First steps include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Stakeholder Management, strategic scientific cooperation (internally and externally to STEM), and cooperation with business &amp; industry, public stakeholders and society.</li> <li>• A scientific steering group with focus on research in circular economy; energy economics, regulation and policy; behavioural economics and policy; the governance and political economy of green transitions; green business models; sustainable investing; AI, sustainability and business; power-to-X, etc.</li> <li>• An education 'leg', linking the initiative to CBS' programme portfolio.</li> <li>• A campus 'leg', linking the initiative to the development of CBS' Campus.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lower emissions. More companies and organisations will adopt a greener strategy. Green CBS graduates will provide state-of-the -art tools and thinking for all major business processes and research will provide the basis for this.</li> <li>• Sharper external CBS profile. Green transition as a focus area will sharpen the external CBS profile resulting in the potential of a more influential role in society and among decision makers.</li> <li>• Increased international competitiveness. A profile in line with the personal values of an increasing amount of young people will increase the competitiveness of CBS.</li> <li>• Increased external funding. Green transition is a core priority in external funding for the coming years. This initiative will lead to more cross-disciplinary projects and an increase in funding.</li> <li>• Value for companies and other key stake holders. Closer partnerships in research and implementation projects will provide implementable results for involved companies.</li> </ul>                 |
| Key Persons                                                                 | RSO (Philip) , HoD's. SLK (Hanne Harmsen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the Green Transition Initiative will foster new ideas to the Campus Sustainability strategy where new sustainable practices for campus life are implemented.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Relevance for the Danish business community                                 | Green Transition offers the Danish business community huge opportunities as well as challenges. Business as usual is not possible and issues range from implementing entirely new processes and developing new products and business models to understanding human and organisational behaviour on new levels. This initiative will actively involve business community actors in close dialogue on research gaps, collaborative research projects and sharing of results.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The objective is more graduates with a clear and solid profile to understand, transform – or start – companies on a Green Transitions journey. Aspects related to Green Transition are already to be found in various educational activities. The education 'leg' will collect, clearly communicate and innovate new educational activities to accelerate student competence development – in line with the Nordic Nine competencies. Both full time programs and executive educational activities are in focus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Contribution to internationalization                                        | Green Transition is a global challenge. A clear position on Green Transition will place CBS even stronger on the international business school map. A cross-disciplinary, problem-oriented and ambitious research focus will attract research partners.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• External and internal strategic communication - regarding projects, results, core faculty and CBS ambition (TELL)</li> <li>• Implementation of an organisational frame including future objectives and established governance structure (PLAN)</li> <li>• Partnerships with internal core stakeholders, other universities and key industry players initiated – external funding applied for (DO)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Time frame                                                                  | 2021-2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2. CBS Leadership Blue Ribbon

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Making CBS the Nordic center for leadership knowledge and power by strengthening, assembling and making visible leadership research, education and outreach at CBS in a "CBS Leadership Blue Ribbon"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Description                                                                 | <p>The initiative consists of three interrelated elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Establishment of a cross-cutting function, "CBS Leadership Blue Ribbon" that continually assembles, presents and facilitates coordination of CBS leadership research, education and outreach activities. The Leadership Blue Ribbon will be accessible at cbs.dk and contains three "rings" gathering respectively: all CBS leadership research projects and results; all educational activities within leadership; and all events and outreach activities on leadership. The function shall be executed by an associate dean for CBS Leadership Blue Ribbon (or similar VIP function) and supported by requisite TAP resources.</li> <li>B. Dedicating a pool of senior faculty positions on a continuous basis to strengthen the departments' contribution to CBS Leadership Blue Ribbon. The positions are allocated to departments on basis of their clear and ambitious relevance for and contribution to The CBS Leadership Blue Ribbon in at least two of the rings (e.g. a professor in strategy teaching strategic leadership at MBA and clear leadership impact; or an associate professor in leadership committed to basic research in leadership).</li> <li>C. Targeting and attracting external funding and partnerships for ambitious and high-quality leadership research and teaching.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | CBS is recognized as the Nordic leader in leadership research and education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Key persons                                                                 | Senior Management, HoDs, appointed VIP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative will make existing capabilities and activities on leadership highly visible, and at the same time enable better coordination and collaboration across CBS. The Leadership Blue Ribbon will integrate and exemplify the Nordic Nine values in the leadership areas, including responsible leadership. In combination with allocation of more positions to the leadership areas across CBS, this will equip CBS to better meet future demands and strengthen its brand position.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | Currently, efforts in leadership research and education at CBS are scattered and opaque, giving the impression that CBS lacks these areas. The initiative will meet the strong interest in the business community for leadership knowledge and leadership development and satisfy their expectations.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Direct relevance to all executive degrees, many Master programs and HD concentrations. The demand for leadership teaching is growing and we need to raise faculty resources to sustain and grow our reputation as a high quality and research-based supplier of leadership knowledge.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to internationalization                                        | The Leadership Blue Ribbon will be able to attract mid-career global talent to Denmark via enrollment in our part-time master programmes. It will moreover create international thought leadership in Nordic governance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appointment of VIP responsible and TAP resources, establishment of webpage with three "rings" mapping existing efforts visible through input from departments and programs.</li> <li>• Decision on faculty allocation, call for department applications.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Time frame                                                                  | Permanent, scalable over time                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 3. E-NERD – European Network of Excellence of Research on Digital economy

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Establish a European network of excellence of research on digital economy (E- NERD) that cuts across departments and universities (in Europe at first) to bridge research and practice by: 1) generating knowledge addressing the current societal challenges; 2) engaging companies and stakeholders at large on these topics and 3) developing new teaching curricula to meet the new companies' needs of job skills and professional's profiles for the digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | <p>The idea is to create a network of reference for research activity on the digital economy, similar to what NBER (in the US) and CEPR (in Europe) represent for research on economics. Differently from those, the research network will draw from multiple disciplines from the social but also technical sciences (e.g., engineering) around thematic areas of relevance for the digital economy. The initiative will have three main complementary pillars addressing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research collaboration around key topics of relevance to Danish society,</li> <li>• Dissemination of knowledge and engagement of companies, and</li> <li>• New curricula and programs.</li> </ul>               |
| Effects                                                                     | <p>We aim for and expect the E-NERD initiative to make an impact on society in 5-years time on the following dimensions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Become one of the top leading knowledge centers in Europe on digital markets dynamics and the management of digital technologies and platforms</li> <li>• Become a point of reference for applied management research informing policy makers, and stakeholder at large, on societal challenges and transformations (competition, data management and sectorial transformations) related to digital platforms</li> <li>• Establish a new flagship cross-disciplinary and cross-universities specialized program focused on educating digital managers.</li> </ul> |
| Key persons                                                                 | Carmelo Cennamo (professor mso, SI); Keld Laursen (HoD, SI); Legal, Søren Hvidkjær (Dean of research).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. The initiative will, however, generate external funds that will help enhance research and teaching productivity at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative will be relevant for the Danish business community through Research collaboration around key topics of relevance to Danish society (e.g., Digital and green transition; digital platforms regulation; AI and implications for jobs and ethics...) and through Dissemination of knowledge and engagement of companies through thematic forums, conferences and other initiatives of relevance for current debates in society (e.g., regulatory implications, and other societal challenges linked to digitization).                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | New curricula and programs, at different levels, will be co-developed also with the help and input of firms affiliated to the center.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to internationalization                                        | The aim is to make CBS the center of a European/international network of excellence for research on digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | The initiative will be launched through the recruitment of a post-doc and two research assistants.<br>A thematic forum on the digital economy will be held involving firms, other organizations and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2021-2025: The project is intended as a long-term initiative, which will be self-funded after the startup phase through funds proceeding from sponsors and affiliate organizations, as well as commissioned activities and programs (e.g., reports, studies, executive programs, conferences...).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 4. Nordic Nine

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is that all degree-holders from CBS have the capabilities expressed in the Nordic Nine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The Nordic Nine is CBS' proposal for the transformational capabilities of the future and have been developed with over 3000 internal and external stakeholders. For the Nordic Nine to become CBS' new compact with society all programmes need to incorporate them into their curricular design. Indicators for learning objectives to be applied across all programmes to evaluate the learning of the fundamental business knowledge as well as the transformational capabilities are to be developed in collaboration with AACSB as part of CBS' international accreditation. |
| Effects                                                                     | 2024: Year-on-year measurable increase in the capabilities of MSc graduates from 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Key persons                                                                 | Karin Tovborg (U&K); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); STU (Bitta Nielsen); Programme Directors and Study Boards, Programme Managers (Maria Lind); Teaching and Learning (Jakob Ravn)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. It does, however help create an overarching structure of learning goals that will make it easier, faster and more effective to set up and track learning goals and learning outcomes of the programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS will provide the Danish business sector with graduates with disciplinary skills and transformational capabilities. Employers point towards such capabilities as being vital for all educational programmes in the future. Furthermore, with the Nordic Nine the business sector will find it easier to recruit employees among graduates from CBS based on the specific challenges they face as companies because of a clearer competency profile of the students.                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Implementing the Nordic Nine will enable CBS to develop teaching goals for all programmes and courses. Moreover, they will allow CBS to introduce the assessment of those learning goals, thus allowing every teacher to reflect on the connection between their teaching and the goals achieved. Lastly, given that many of the transformational capabilities are not bound to a single discipline, they will require a pedagogical upskilling of some teachers, for which they will be supported with development opportunities and courses.                                    |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is one of the Nordic Nine and will thus be expected to be a learning outcome of all programmes. This, in turn, will drive the embedded internationalization further.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• All study boards will have to revise their competency profiles in order to link the specific programme profile to the Nordic Nine</li> <li>• The revised competency profiles will apply from the intake in 2021</li> <li>• Exit survey to be developed</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: All programmes have a revised competency profile which includes the course descriptions for the intake 2022<br>Relative to a baseline done in 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 5. Programme Portfolio Review

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Transparent regrouping and simplification of the BSC and MSc programme portfolio and programme management.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Description                                                                 | The aim of the initiative is to make the programme structure more transparent for applicants/employers, more flexible for students, more widely accessible for teachers and generally easier to understand. This will also enable collaborations with other educational institutions in the sector with the aim of creating a more coherent educational system.                                                                                     |
| Key persons                                                                 | Michala Tomra (U&K), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); Programme Directors, Programme Managers, Study Boards, Maria Lind, Annemette Hou, Bitta Nielsen                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Effects                                                                     | Measured increase perceived transparency for student applicants and for key employees accessed via a questionnaire system for both stakeholder groups.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | High due to better synergies between programmes and increased possibilities for knowledge sharing among course coordinators and programme directors.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Relevance for the Danish business community                                 | A key element in the project is to make the revised portfolio more transparent for employers by clarifying the specific educational profiles, thus making it easier to assess which graduates are the best match for particular jobs.                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | With the aim of making the portfolio more transparent and flexible for students, the revised better structured portfolio will make it easier for students to be admitted at graduate programmes that are not their legal claim (retskrav), but to which they have disciplinary interest and/or relevant career perspectives. Securing clear educational pathways across the programme portfolio will improve the student experience and motivation. |
| Contribution to internationalization                                        | Only indirectly, by making it easier to cooperate with other institutions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Bachelor portfolio review initiated</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Time frame                                                                  | 2022: Restructuring plan completed and agreed for MSc programmes by broad committee<br>2023: Restructuring plan completed for BSc programmes<br>2024: New portfolio structure implemented for admissions to the furthest extent possible. (Due to the legal claim of all CBS-bachelor students there are limitations to how much the portfolio structure can be changed in the short term.)                                                         |

# 6. Teaching Appreciation and Quality

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is to structurally increase the level of teaching quality at CBS, by redefining it for the 21 <sup>st</sup> century, by improving CBS' ability to identify teaching quality and by creating better incentives for good teaching.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Description                                                                 | This initiative includes the following groups of activities:<br>a) Development and CBS-implementation of a national Danish Framework for Teaching Qualifications. The framework sets transparent standards for progression of teaching qualifications at university level.<br>b) Review of CBS' model for evaluation of teaching in order to provide a fair and comprehensive evidence for teaching quality, including but beyond student evaluations.<br>c) Development of a specialized internal course program for continuous upskilling of teachers (pre- and post-tenure) with regards to teaching methods, the digital curriculum, and lifelong learning. |
| Effects                                                                     | Overall increase in the average quality of teaching and an increase over time in the quality of teaching for the individual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning); Gregor Halff (Dean of Education); HoD's, teachers, pro-rector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not primarily targeted at efficiency, productivity, and sustainability. However, it can be assumed that more qualified teachers that have clear career incentives will also be more effective in their teaching and more productive in terms of achieving superior teaching results and thus contribute to sustainable improvements in teaching quality at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative secures that CBS will have graduates for the Danish business community who have received quality teaching from teachers that keep themselves up to date about most recent developments with regards to teaching methods, the digital curriculum, lifelong learning and other aspects.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The initiative is a key building block for sustaining CBS' leading position of high-quality, research-based teaching by setting transparent standards for teachers' progression, providing better evidence for teaching quality and developing teachers' competencies where needed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | The initiative contributes to internationalization by allowing, incentivizing, and enabling CBS faculty to develop as teachers in accordance with internationally recognized standards. Specifically, part of the initiative is working towards accreditation of the CBS Assistant Professor Program (APP) by the Higher Education Academy in UK, which grants the internationally recognized HEA Teaching Fellowships.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• A National Danish framework for teaching qualifications developed and approved</li><li>• A CBS implementation plan approved</li><li>• A revised teaching evaluation system is proposed</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: A revised teaching evaluation system is adopted<br>2022: Baseline<br>The project components a) and b) will be concluded in 2022. The internal course program (c) will be ongoing from late 2021<br>2023: Implementation of National Danish framework for teaching qualifications is completed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 7. Signature Course Packs

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The aim is for every student – regardless of programme – to have access to the same high quality of business knowledge through signature courses packs for business basics, which can be adapted and modularized for multiple programme needs. This initiative develops the first two course packs in 2021-2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Description                                                                 | Signature course packs comprise signature content and quality that can be used in as many programmes as possible. The idea is to develop a flexible, modularizable and yet coherent blended learning course design with production of high-quality teaching materials such as cases with teaching notes, recorded online lectures, assignments and quizzes. An entire course can be used some programmes, whereas others will integrate specific modules. The first step will be the development of two pilot modularized course packs in 2021-22. After that, an evaluation will take place before a decision is made regarding further course packs and governance structure. |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Increase in the number of students exposed to the same high quality teaching material</li><li>• Reduction of the use of DVIPs for the subject taught within the signature course packs</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, Course Coordinators and Programme Directors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The signature course packs are expected to generate efficiency gains which will make it possible to reduce the ratio of DVIPs and reduce class size. In particular, this initiative is an important element in fulfilling CBS' ambition of reducing class sizes considerably.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Relevance for the Danish business community                                 | High quality graduates with 21st century business knowledge and skills from all CBS' programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | This initiative contributes both to what we teach and how we teach it by reviewing the business curriculum and re-designing the course delivery. The signature course packs support forms of interaction between teachers and learners (and between learners themselves) that are not possible in the traditional mass-classroom. They will also support the development of our students' digital competences in a professional context.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Contribution to internationalization                                        | This initiative may potentially contribute to internationalisation in two ways: a) Course-exchange and sharing of high-end teaching materials with international partners; and b) Collaboration with international partners in the development of some of the course packs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• One signature course pack developed within marketing.</li><li>• One more pilot decided.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Time frame                                                                  | 2022: Development of the second pilot<br>2022: Running the signature course within marketing<br>2022/2023: Evaluation and decision of further developments in 2022-2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 9. CBS Kontinuum – LifeLong Learning

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To be Denmark's first University with a distinct institutional model for lifelong learning, allowing CBS to maintain a lifelong relationship to students and alumni with periodic opportunities to update and explore through learning services.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Description                                                                 | CBS Kontinuum is CBS' development platform for lifelong learning that offers a way to embed continuous education with a focus on skill acquisition and upgrading in value- and agenda-driven learning communities enabled by collaboration with partners in business and society. CBS Kontinuum builds upon the current Part-Time Programmes portfolio and expands its impact by creating connections across programmes, sectors, and generations to address transformative themes. Part of the ambition is to offer participants more flexible timelines and course configurations to earn degrees/mikro degrees in-person, blended and online. |
| Effects                                                                     | Participation by non-traditional learners to CBS and the ability to integrate what you learn later in life to CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Key persons                                                                 | Ian Rogan (Executive director of part time programmes); Rasmus Johnsen (associate dean); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, CBS Executive Foundation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | CBS Kontinuum is conceived as an interface between internal academic communities at CBS and external partners. In this respect, it functions as a gateway into CBS' learning environments, both of formal (programs) and of more informal character (debates, events, and collaborative workshops), for external partners both as individual learners and organizations. It also allows the academic communities at CBS a space in which to offer content in response to urgent issues and grand challenges.                                                                                                                                     |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS Kontinuum reflects a new educational model in which students take courses and visit programmes throughout their lives to remain relevant in the workforce. In this respect, the ambition is to extend the idea of higher education to include a more diverse set of learners, at any point in their career, opening up a wealth of opportunity for the Danish business community.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The ambition of CBS Kontinuum is to develop over time into a novel delivery mechanism for higher education, which to a higher degree than is currently the case engages with urgent issues and grand challenges by facilitating intergenerational learning spaces with and in the Danish public and private sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | CBS Kontinuum will seek to engage global stakeholders in many of its activities. This could include new English-taught part-time degree programmes that feature subjects related to the Nordic model, developing CBS Kontinuum partners from non-Danish organisations and making the Annual Summit a global event.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determining overarching themes that inform Kontinuum content and deciding on Kontinuum programme for 2021 – 2022 academic year.</li> <li>• Running a series of pilots to test future Kontinuum formats and practices.</li> <li>• Engaging the academic and the business community on a final Kontinuum proposal</li> <li>• Finalising initial Kontinuum organizational design and development process</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | This is an initiative that will take several years to develop fully, but a formal launch of Kontinuum is expected in 2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

# 10. Research and impact communication

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Indsatsens formål er at øge synligheden og samfundsmæssige indvirkning af CBS' forskning nationalt og internationalt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Description                                                                 | CBS laver vigtig forskning af høj kvalitet, men har ikke en systematisk tilgang til at kommunikere denne forskning til samfundet. Dette begrænser den samfundsmæssige indvirkning. Professionel forskningskommunikation er således central for at kunne tydeliggøre forskningens relevans og øge dens samfundsmæssige indvirkning. Samtidig vil det styrke CBS' brand og dermed styrke den relation, som CBS har behov for at opretholde med samfundet.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Effects                                                                     | Effekten af denne indsats vil være, at der i løbet af tre år vil være en (målbar) oplevet større og stigende impact af CBS' forskning blandt centrale eksterne stakeholders (erhvervsliv, organisationer og civilsamfund).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Key persons                                                                 | RSO, SLK, ny prodekan for impact, forskningsdekan Søren Hvidkjær                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Ved at etablere en model for organisering, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation, er det forventningen, at både produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen vil øges.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Relevance for the Danish business community                                 | Ved at styrke og professionalisere CBS' forskningskommunikation, vil ny viden hurtigere og mere effektivt komme virksomheder og samfundet som helhed til gavn. Gennem en øget synlighed af CBS' forskning, vil CBS' profil som mulig samarbejdspartner i løsning af store samfundsmæssige udfordringer også fremstå tydeligere for erhvervslivet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | God formidling af CBS' forskningsaktiviteter vil kunne bruges som eksempler i undervisning, og kunne inspirere både nuværende og kommende studerende.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | Der vil blive lavet en særlig indsats for at øge synligheden af CBS' forskning gennem internationale medier, det forventes derfor, at indsatsen vil styrke CBS' brand internationalt og derigennem kunne medvirke positivt til tiltrækning af dygtige internationale medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En prodekan for impact udpeges til at lede initiativet. Prodekanen vil lede en arbejdsgruppe med deltagelse af bl.a. institutledere.</li> <li>• Analyse af behov og muligheder for at øge gennemslagskraften af CBS' forskningskommunikation, og dernæst udvikle en model for organisatorisk forankring, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation og samlet set styrker CBS' brand.</li> <li>• Ansættelse af 2 journalister med speciale i forskningskommunikation.</li> <li>• Udvikling af metode til at måle den oplevede impact af CBS' forskning blandt de stakeholders, der er målgruppe for denne kommunikation. Baseline måles i 2021.</li> </ul> |
| Time frame                                                                  | Indsats startes op i 2021 med henblik på at skulle gå i drift fra 2022/23. Ressourcebehov bør dog løbende evalueres og justeres efter CBS' aktiviteter og deraf følgende behov for ekstern synlighed.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

# 11. Ph.d. placement and careers

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Placement of CBS' PhDs at internationally leading research institutions is a clear sign of the quality of our PhD-programs and the research at CBS. With this in mind, CBS aims at continuing our efforts to provide strong PhD-programs and to further strengthen support the PhD placement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The initiative seeks to create a structured focus on academic placement of PhD students by setting up a placement structure at each department, including local placement strategies and action plans suited to the individual research traditions and international norms. There is a need for local placement coordinators, wider focus on job market preparation for PhDs, and inclusion of placement in REEAD to form incentives. Furthermore, the initiative seeks to build up a model for tracking the placement of PhDs in order to create solid data on CBS impact both internationally as well as in the Danish business sector. |
| Effects                                                                     | 1) strengthen the international impact of CBS<br>2) widen the future pool of highly qualified candidates for academic positions at CBS, and<br>3) help attract the most talented PhD researchers (placement is a key variable at which applicants look).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Key persons                                                                 | Anette Boom (Head of PhD school), PHD School, PhD support, HoD's, <u>Søren Hvidkjær</u> (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative addresses the challenge to the long-term sustainability of the CBS business model posed by the increasing international competition for the most talented teachers and researchers. That is, because many PhD graduates eventually wish to return to Copenhagen, the initiative will widen the pool of highly qualified and internationally experienced candidates for academic positions. As such, CBS will often be able to attract such candidates even when we are not able to pay market-level salaries.                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | The Danish business sector benefits from the ability of CBS to continue to educate strong graduates and produce cutting-edge research. Educating PhDs aiming for careers in business continues to be a critically important aspect of the PhD programme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | As many PhD graduates from CBS are Danish speaking, a key aspect of the initiative is that it helps accommodate the long-term demand for teachers in the Danish-language programs while ensuring a strong international profile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is integral to the initiative by increasing the international impact of CBS, supplying our PhD graduates with international experience, and facilitating the recruitment of internationally experienced teachers and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Develop a performance-based incentive model for departments which facilitates funding to PhDs preparing for the job market</li><li>• All departments have a PhD career strategy and action plan.</li><li>• The PhD school have mapped existing placement initiatives and developed a data format for tracking placement</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Time frame                                                                  | The structure is in place by 2021. Effects on placement are expected the following year while effects on subsequent recruitment are longer term.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 12. Strengthened collaboration between CBS and DTU

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To strengthen the tech relations of CBS through a collaboration between CBS and DTU on education, research, business and innovation within the fields of digitalization, technology, business and society - and to strengthen the interdisciplinarity within those fields.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Description                                                                 | <p>The strengthened collaboration between CBS and DTU consists of the following initiatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MSc Programmes cooperation (a business semester for DTU-students at CBS and a technology semester for CBS students at DTU placed in semester 3)</li> <li>• Grand Challenges (an opportunity for extra curricular projects for highly motivated students)</li> <li>• Joint continuing education degrees. CBS and DTU wish to offer two joint masters: 1) Master in Green Transition Management 2) Master in Digital Transformation Management</li> <li>• Formalization of a joint strategic cooperation on research and funding with a focus on green transition</li> </ul> |
| Effects                                                                     | Increase in research funding at CBS and the number of CBS master students.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Key Persons                                                                 | Gregor Halff (Dean of Education), Ian Rogan, Jakob Ravn, Programme Directors, Department Heads, Søren Hvidkjær (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the initiatives will serve as a driver for other external collaborations in the future and potentially open new fields of knowledge sharing and research opportunities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Relevance for the Danish business community                                 | The collaboration between CBS and DTU will benefit the Danish business community as CBS can offer candidates, knowledge and research on topics of high demand.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The exchange of students and the development of new joint Master programmes will contribute to an exchange of knowledge and teaching competencies across disciplines, specialties and universities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to internationalization                                        | CBS' profile/image as an interdisciplinary university with a high focus on contributing to global problem solving within green transitions will be externally visible through concrete cases of cooperation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine which programmes will include a CBS-DTU exchange semester and add this to their curricula</li> <li>• Determine the formal framework for student participation in Grand Challenges</li> <li>• Setting up a task-force that will identify relevant joint research areas and reach out to relevant researchers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Time frame                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• First exchange of students within the MSc Programmes will happen in autumn 2022</li> <li>• First students to join Grand Challenges will happen in 2022</li> <li>• Complete a formal pre-qualification of the two Masters through the Ministry of Higher Education and Science in first quarter of 2022</li> </ul> <p>The development of two new Masters and a joint strategic collaboration on research and funding will take several years to fully implement.</p>                                                                                                                                                                                                         |

# 1. Green Transition

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To leverage CBS' contribution to the Green Transition, and to let CBS become a prominent actor as well as preferred partner in national and international efforts to reach this goal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Description                                                                 | <p>The Green Transition initiative is an important first step towards raising the voice of CBS in the Green Transition. Initial activities will focus on bringing together key players, establishing an organisational frame, pursuing external funding, and initiating concrete problem-based research and educational activities. First steps include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Stakeholder Management, strategic scientific cooperation (internally and externally to STEM), and cooperation with business &amp; industry, public stakeholders and society.</li> <li>• A scientific steering group with focus on research in circular economy; energy economics, regulation and policy; behavioural economics and policy; the governance and political economy of green transitions; green business models; sustainable investing; AI, sustainability and business; power-to-X, etc.</li> <li>• An education 'leg', linking the initiative to CBS' programme portfolio.</li> <li>• A campus 'leg', linking the initiative to the development of CBS' Campus.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lower emissions. More companies and organisations will adopt a greener strategy. Green CBS graduates will provide state-of-the -art tools and thinking for all major business processes and research will provide the basis for this.</li> <li>• Sharper external CBS profile. Green transition as a focus area will sharpen the external CBS profile resulting in the potential of a more influential role in society and among decision makers.</li> <li>• Increased international competitiveness. A profile in line with the personal values of an increasing amount of young people will increase the competitiveness of CBS.</li> <li>• Increased external funding. Green transition is a core priority in external funding for the coming years. This initiative will lead to more cross-disciplinary projects and an increase in funding.</li> <li>• Value for companies and other key stake holders. Closer partnerships in research and implementation projects will provide implementable results for involved companies.</li> </ul>                 |
| Key Persons                                                                 | RSO (Philip) , HoD's. SLK (Hanne Harmsen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the Green Transition Initiative will foster new ideas to the Campus Sustainability strategy where new sustainable practices for campus life are implemented.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Relevance for the Danish business community                                 | Green Transition offers the Danish business community huge opportunities as well as challenges. Business as usual is not possible and issues range from implementing entirely new processes and developing new products and business models to understanding human and organisational behaviour on new levels. This initiative will actively involve business community actors in close dialogue on research gaps, collaborative research projects and sharing of results.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The objective is more graduates with a clear and solid profile to understand, transform – or start – companies on a Green Transitions journey. Aspects related to Green Transition are already to be found in various educational activities. The education 'leg' will collect, clearly communicate and innovate new educational activities to accelerate student competence development – in line with the Nordic Nine competencies. Both full time programs and executive educational activities are in focus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Contribution to internationalization                                        | Green Transition is a global challenge. A clear position on Green Transition will place CBS even stronger on the international business school map. A cross-disciplinary, problem-oriented and ambitious research focus will attract research partners.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• External and internal strategic communication - regarding projects, results, core faculty and CBS ambition (TELL)</li> <li>• Implementation of an organisational frame including future objectives and established governance structure (PLAN)</li> <li>• Partnerships with internal core stakeholders, other universities and key industry players initiated – external funding applied for (DO)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Time frame                                                                  | 2021-2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2. CBS Leadership Blue Ribbon

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Making CBS the Nordic center for leadership knowledge and power by strengthening, assembling and making visible leadership research, education and outreach at CBS in a "CBS Leadership Blue Ribbon"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Description                                                                 | <p>The initiative consists of three interrelated elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Establishment of a cross-cutting function, "CBS Leadership Blue Ribbon" that continually assembles, presents and facilitates coordination of CBS leadership research, education and outreach activities. The Leadership Blue Ribbon will be accessible at cbs.dk and contains three "rings" gathering respectively: all CBS leadership research projects and results; all educational activities within leadership; and all events and outreach activities on leadership. The function shall be executed by an associate dean for CBS Leadership Blue Ribbon (or similar VIP function) and supported by requisite TAP resources.</li> <li>B. Dedicating a pool of senior faculty positions on a continuous basis to strengthen the departments' contribution to CBS Leadership Blue Ribbon. The positions are allocated to departments on basis of their clear and ambitious relevance for and contribution to The CBS Leadership Blue Ribbon in at least two of the rings (e.g. a professor in strategy teaching strategic leadership at MBA and clear leadership impact; or an associate professor in leadership committed to basic research in leadership).</li> <li>C. Targeting and attracting external funding and partnerships for ambitious and high-quality leadership research and teaching.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | CBS is recognized as the Nordic leader in leadership research and education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Key persons                                                                 | Senior Management, HoDs, appointed VIP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative will make existing capabilities and activities on leadership highly visible, and at the same time enable better coordination and collaboration across CBS. The Leadership Blue Ribbon will integrate and exemplify the Nordic Nine values in the leadership areas, including responsible leadership. In combination with allocation of more positions to the leadership areas across CBS, this will equip CBS to better meet future demands and strengthen its brand position.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | Currently, efforts in leadership research and education at CBS are scattered and opaque, giving the impression that CBS lacks these areas. The initiative will meet the strong interest in the business community for leadership knowledge and leadership development and satisfy their expectations.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Direct relevance to all executive degrees, many Master programs and HD concentrations. The demand for leadership teaching is growing and we need to raise faculty resources to sustain and grow our reputation as a high quality and research-based supplier of leadership knowledge.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to internationalization                                        | The Leadership Blue Ribbon will be able to attract mid-career global talent to Denmark via enrollment in our part-time master programmes. It will moreover create international thought leadership in Nordic governance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appointment of VIP responsible and TAP resources, establishment of webpage with three "rings" mapping existing efforts visible through input from departments and programs.</li> <li>• Decision on faculty allocation, call for department applications.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Time frame                                                                  | Permanent, scalable over time                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 3. E-NERD – European Network of Excellence of Research on Digital economy

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Establish a European network of excellence of research on digital economy (E- NERD) that cuts across departments and universities (in Europe at first) to bridge research and practice by: 1) generating knowledge addressing the current societal challenges; 2) engaging companies and stakeholders at large on these topics and 3) developing new teaching curricula to meet the new companies' needs of job skills and professional's profiles for the digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | <p>The idea is to create a network of reference for research activity on the digital economy, similar to what NBER (in the US) and CEPR (in Europe) represent for research on economics. Differently from those, the research network will draw from multiple disciplines from the social but also technical sciences (e.g., engineering) around thematic areas of relevance for the digital economy. The initiative will have three main complementary pillars addressing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research collaboration around key topics of relevance to Danish society,</li> <li>• Dissemination of knowledge and engagement of companies, and</li> <li>• New curricula and programs.</li> </ul>               |
| Effects                                                                     | <p>We aim for and expect the E-NERD initiative to make an impact on society in 5-years time on the following dimensions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Become one of the top leading knowledge centers in Europe on digital markets dynamics and the management of digital technologies and platforms</li> <li>• Become a point of reference for applied management research informing policy makers, and stakeholder at large, on societal challenges and transformations (competition, data management and sectorial transformations) related to digital platforms</li> <li>• Establish a new flagship cross-disciplinary and cross-universities specialized program focused on educating digital managers.</li> </ul> |
| Key persons                                                                 | Carmelo Cennamo (professor mso, SI); Keld Laursen (HoD, SI); Legal, Søren Hvidkjær (Dean of research).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. The initiative will, however, generate external funds that will help enhance research and teaching productivity at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative will be relevant for the Danish business community through Research collaboration around key topics of relevance to Danish society (e.g., Digital and green transition; digital platforms regulation; AI and implications for jobs and ethics...) and through Dissemination of knowledge and engagement of companies through thematic forums, conferences and other initiatives of relevance for current debates in society (e.g., regulatory implications, and other societal challenges linked to digitization).                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | New curricula and programs, at different levels, will be co-developed also with the help and input of firms affiliated to the center.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to internationalization                                        | The aim is to make CBS the center of a European/international network of excellence for research on digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | The initiative will be launched through the recruitment of a post-doc and two research assistants.<br>A thematic forum on the digital economy will be held involving firms, other organizations and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2021-2025: The project is intended as a long-term initiative, which will be self-funded after the startup phase through funds proceeding from sponsors and affiliate organizations, as well as commissioned activities and programs (e.g., reports, studies, executive programs, conferences...).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 4. Nordic Nine

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is that all degree-holders from CBS have the capabilities expressed in the Nordic Nine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The Nordic Nine is CBS' proposal for the transformational capabilities of the future and have been developed with over 3000 internal and external stakeholders. For the Nordic Nine to become CBS' new compact with society all programmes need to incorporate them into their curricular design. Indicators for learning objectives to be applied across all programmes to evaluate the learning of the fundamental business knowledge as well as the transformational capabilities are to be developed in collaboration with AACSB as part of CBS' international accreditation. |
| Effects                                                                     | 2024: Year-on-year measurable increase in the capabilities of MSc graduates from 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Key persons                                                                 | Karin Tovborg (U&K); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); STU (Bitta Nielsen); Programme Directors and Study Boards, Programme Managers (Maria Lind); Teaching and Learning (Jakob Ravn)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. It does, however help create an overarching structure of learning goals that will make it easier, faster and more effective to set up and track learning goals and learning outcomes of the programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS will provide the Danish business sector with graduates with disciplinary skills and transformational capabilities. Employers point towards such capabilities as being vital for all educational programmes in the future. Furthermore, with the Nordic Nine the business sector will find it easier to recruit employees among graduates from CBS based on the specific challenges they face as companies because of a clearer competency profile of the students.                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Implementing the Nordic Nine will enable CBS to develop teaching goals for all programmes and courses. Moreover, they will allow CBS to introduce the assessment of those learning goals, thus allowing every teacher to reflect on the connection between their teaching and the goals achieved. Lastly, given that many of the transformational capabilities are not bound to a single discipline, they will require a pedagogical upskilling of some teachers, for which they will be supported with development opportunities and courses.                                    |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is one of the Nordic Nine and will thus be expected to be a learning outcome of all programmes. This, in turn, will drive the embedded internationalization further.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• All study boards will have to revise their competency profiles in order to link the specific programme profile to the Nordic Nine</li> <li>• The revised competency profiles will apply from the intake in 2021</li> <li>• Exit survey to be developed</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: All programmes have a revised competency profile which includes the course descriptions for the intake 2022<br>Relative to a baseline done in 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 5. Programme Portfolio Review

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Transparent regrouping and simplification of the BSC and MSc programme portfolio and programme management.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Description                                                                 | The aim of the initiative is to make the programme structure more transparent for applicants/employers, more flexible for students, more widely accessible for teachers and generally easier to understand. This will also enable collaborations with other educational institutions in the sector with the aim of creating a more coherent educational system.                                                                                     |
| Key persons                                                                 | Michala Tomra (U&K), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); Programme Directors, Programme Managers, Study Boards, Maria Lind, Annemette Hou, Bitta Nielsen                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Effects                                                                     | Measured increase perceived transparency for student applicants and for key employees accessed via a questionnaire system for both stakeholder groups.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | High due to better synergies between programmes and increased possibilities for knowledge sharing among course coordinators and programme directors.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Relevance for the Danish business community                                 | A key element in the project is to make the revised portfolio more transparent for employers by clarifying the specific educational profiles, thus making it easier to assess which graduates are the best match for particular jobs.                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | With the aim of making the portfolio more transparent and flexible for students, the revised better structured portfolio will make it easier for students to be admitted at graduate programmes that are not their legal claim (retskrav), but to which they have disciplinary interest and/or relevant career perspectives. Securing clear educational pathways across the programme portfolio will improve the student experience and motivation. |
| Contribution to internationalization                                        | Only indirectly, by making it easier to cooperate with other institutions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Bachelor portfolio review initiated</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Time frame                                                                  | 2022: Restructuring plan completed and agreed for MSc programmes by broad committee<br>2023: Restructuring plan completed for BSc programmes<br>2024: New portfolio structure implemented for admissions to the furthest extent possible. (Due to the legal claim of all CBS-bachelor students there are limitations to how much the portfolio structure can be changed in the short term.)                                                         |

# 6. Teaching Appreciation and Quality

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is to structurally increase the level of teaching quality at CBS, by redefining it for the 21 <sup>st</sup> century, by improving CBS' ability to identify teaching quality and by creating better incentives for good teaching.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Description                                                                 | This initiative includes the following groups of activities:<br>a) Development and CBS-implementation of a national Danish Framework for Teaching Qualifications. The framework sets transparent standards for progression of teaching qualifications at university level.<br>b) Review of CBS' model for evaluation of teaching in order to provide a fair and comprehensive evidence for teaching quality, including but beyond student evaluations.<br>c) Development of a specialized internal course program for continuous upskilling of teachers (pre- and post-tenure) with regards to teaching methods, the digital curriculum, and lifelong learning. |
| Effects                                                                     | Overall increase in the average quality of teaching and an increase over time in the quality of teaching for the individual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning); Gregor Halff (Dean of Education); HoD's, teachers, pro-rector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not primarily targeted at efficiency, productivity, and sustainability. However, it can be assumed that more qualified teachers that have clear career incentives will also be more effective in their teaching and more productive in terms of achieving superior teaching results and thus contribute to sustainable improvements in teaching quality at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative secures that CBS will have graduates for the Danish business community who have received quality teaching from teachers that keep themselves up to date about most recent developments with regards to teaching methods, the digital curriculum, lifelong learning and other aspects.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The initiative is a key building block for sustaining CBS' leading position of high-quality, research-based teaching by setting transparent standards for teachers' progression, providing better evidence for teaching quality and developing teachers' competencies where needed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | The initiative contributes to internationalization by allowing, incentivizing, and enabling CBS faculty to develop as teachers in accordance with internationally recognized standards. Specifically, part of the initiative is working towards accreditation of the CBS Assistant Professor Program (APP) by the Higher Education Academy in UK, which grants the internationally recognized HEA Teaching Fellowships.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• A National Danish framework for teaching qualifications developed and approved</li><li>• A CBS implementation plan approved</li><li>• A revised teaching evaluation system is proposed</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: A revised teaching evaluation system is adopted<br>2022: Baseline<br>The project components a) and b) will be concluded in 2022. The internal course program (c) will be ongoing from late 2021<br>2023: Implementation of National Danish framework for teaching qualifications is completed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 7. Signature Course Packs

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The aim is for every student – regardless of programme – to have access to the same high quality of business knowledge through signature courses packs for business basics, which can be adapted and modularized for multiple programme needs. This initiative develops the first two course packs in 2021-2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Description                                                                 | Signature course packs comprise signature content and quality that can be used in as many programmes as possible. The idea is to develop a flexible, modularizable and yet coherent blended learning course design with production of high-quality teaching materials such as cases with teaching notes, recorded online lectures, assignments and quizzes. An entire course can be used some programmes, whereas others will integrate specific modules. The first step will be the development of two pilot modularized course packs in 2021-22. After that, an evaluation will take place before a decision is made regarding further course packs and governance structure. |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Increase in the number of students exposed to the same high quality teaching material</li><li>• Reduction of the use of DVIPs for the subject taught within the signature course packs</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, Course Coordinators and Programme Directors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The signature course packs are expected to generate efficiency gains which will make it possible to reduce the ratio of DVIPs and reduce class size. In particular, this initiative is an important element in fulfilling CBS' ambition of reducing class sizes considerably.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Relevance for the Danish business community                                 | High quality graduates with 21st century business knowledge and skills from all CBS' programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | This initiative contributes both to what we teach and how we teach it by reviewing the business curriculum and re-designing the course delivery. The signature course packs support forms of interaction between teachers and learners (and between learners themselves) that are not possible in the traditional mass-classroom. They will also support the development of our students' digital competences in a professional context.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Contribution to internationalization                                        | This initiative may potentially contribute to internationalisation in two ways: a) Course-exchange and sharing of high-end teaching materials with international partners; and b) Collaboration with international partners in the development of some of the course packs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• One signature course pack developed within marketing.</li><li>• One more pilot decided.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Time frame                                                                  | 2022: Development of the second pilot<br>2022: Running the signature course within marketing<br>2022/2023: Evaluation and decision of further developments in 2022-2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 9. CBS Kontinuum – LifeLong Learning

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To be Denmark's first University with a distinct institutional model for lifelong learning, allowing CBS to maintain a lifelong relationship to students and alumni with periodic opportunities to update and explore through learning services.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Description                                                                 | CBS Kontinuum is CBS' development platform for lifelong learning that offers a way to embed continuous education with a focus on skill acquisition and upgrading in value- and agenda-driven learning communities enabled by collaboration with partners in business and society. CBS Kontinuum builds upon the current Part-Time Programmes portfolio and expands its impact by creating connections across programmes, sectors, and generations to address transformative themes. Part of the ambition is to offer participants more flexible timelines and course configurations to earn degrees/mikro degrees in-person, blended and online. |
| Effects                                                                     | Participation by non-traditional learners to CBS and the ability to integrate what you learn later in life to CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Key persons                                                                 | Ian Rogan (Executive director of part time programmes); Rasmus Johnsen (associate dean); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, CBS Executive Foundation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | CBS Kontinuum is conceived as an interface between internal academic communities at CBS and external partners. In this respect, it functions as a gateway into CBS' learning environments, both of formal (programs) and of more informal character (debates, events, and collaborative workshops), for external partners both as individual learners and organizations. It also allows the academic communities at CBS a space in which to offer content in response to urgent issues and grand challenges.                                                                                                                                     |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS Kontinuum reflects a new educational model in which students take courses and visit programmes throughout their lives to remain relevant in the workforce. In this respect, the ambition is to extend the idea of higher education to include a more diverse set of learners, at any point in their career, opening up a wealth of opportunity for the Danish business community.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The ambition of CBS Kontinuum is to develop over time into a novel delivery mechanism for higher education, which to a higher degree than is currently the case engages with urgent issues and grand challenges by facilitating intergenerational learning spaces with and in the Danish public and private sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | CBS Kontinuum will seek to engage global stakeholders in many of its activities. This could include new English-taught part-time degree programmes that feature subjects related to the Nordic model, developing CBS Kontinuum partners from non-Danish organisations and making the Annual Summit a global event.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determining overarching themes that inform Kontinuum content and deciding on Kontinuum programme for 2021 – 2022 academic year.</li> <li>• Running a series of pilots to test future Kontinuum formats and practices.</li> <li>• Engaging the academic and the business community on a final Kontinuum proposal</li> <li>• Finalising initial Kontinuum organizational design and development process</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | This is an initiative that will take several years to develop fully, but a formal launch of Kontinuum is expected in 2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

# 10. Research and impact communication

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Indsatsens formål er at øge synligheden og samfundsmæssige indvirkning af CBS' forskning nationalt og internationalt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Description                                                                 | CBS laver vigtig forskning af høj kvalitet, men har ikke en systematisk tilgang til at kommunikere denne forskning til samfundet. Dette begrænser den samfundsmæssige indvirkning. Professionel forskningskommunikation er således central for at kunne tydeliggøre forskningens relevans og øge dens samfundsmæssige indvirkning. Samtidig vil det styrke CBS' brand og dermed styrke den relation, som CBS har behov for at opretholde med samfundet.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Effects                                                                     | Effekten af denne indsats vil være, at der i løbet af tre år vil være en (målbar) oplevet større og stigende impact af CBS' forskning blandt centrale eksterne stakeholders (erhvervsliv, organisationer og civilsamfund).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Key persons                                                                 | RSO, SLK, ny prodekan for impact, forskningsdekan Søren Hvidkjær                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Ved at etablere en model for organisering, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation, er det forventningen, at både produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen vil øges.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Relevance for the Danish business community                                 | Ved at styrke og professionalisere CBS' forskningskommunikation, vil ny viden hurtigere og mere effektivt komme virksomheder og samfundet som helhed til gavn. Gennem en øget synlighed af CBS' forskning, vil CBS' profil som mulig samarbejdspartner i løsning af store samfundsmæssige udfordringer også fremstå tydeligere for erhvervslivet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | God formidling af CBS' forskningsaktiviteter vil kunne bruges som eksempler i undervisning, og kunne inspirere både nuværende og kommende studerende.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | Der vil blive lavet en særlig indsats for at øge synligheden af CBS' forskning gennem internationale medier, det forventes derfor, at indsatsen vil styrke CBS' brand internationalt og derigennem kunne medvirke positivt til tiltrækning af dygtige internationale medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En prodekan for impact udpeges til at lede initiativet. Prodekanen vil lede en arbejdsgruppe med deltagelse af bl.a. institutledere.</li> <li>• Analyse af behov og muligheder for at øge gennemslagskraften af CBS' forskningskommunikation, og dernæst udvikle en model for organisatorisk forankring, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation og samlet set styrker CBS' brand.</li> <li>• Ansættelse af 2 journalister med speciale i forskningskommunikation.</li> <li>• Udvikling af metode til at måle den oplevede impact af CBS' forskning blandt de stakeholders, der er målgruppe for denne kommunikation. Baseline måles i 2021.</li> </ul> |
| Time frame                                                                  | Indsats startes op i 2021 med henblik på at skulle gå i drift fra 2022/23. Ressourcebehov bør dog løbende evalueres og justeres efter CBS' aktiviteter og deraf følgende behov for ekstern synlighed.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

# 11. Ph.d. placement and careers

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Placement of CBS' PhDs at internationally leading research institutions is a clear sign of the quality of our PhD-programs and the research at CBS. With this in mind, CBS aims at continuing our efforts to provide strong PhD-programs and to further strengthen support the PhD placement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The initiative seeks to create a structured focus on academic placement of PhD students by setting up a placement structure at each department, including local placement strategies and action plans suited to the individual research traditions and international norms. There is a need for local placement coordinators, wider focus on job market preparation for PhDs, and inclusion of placement in REEAD to form incentives. Furthermore, the initiative seeks to build up a model for tracking the placement of PhDs in order to create solid data on CBS impact both internationally as well as in the Danish business sector. |
| Effects                                                                     | 1) strengthen the international impact of CBS<br>2) widen the future pool of highly qualified candidates for academic positions at CBS, and<br>3) help attract the most talented PhD researchers (placement is a key variable at which applicants look).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Key persons                                                                 | Anette Boom (Head of PhD school), PHD School, PhD support, HoD's, <u>Søren Hvidkjær</u> (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative addresses the challenge to the long-term sustainability of the CBS business model posed by the increasing international competition for the most talented teachers and researchers. That is, because many PhD graduates eventually wish to return to Copenhagen, the initiative will widen the pool of highly qualified and internationally experienced candidates for academic positions. As such, CBS will often be able to attract such candidates even when we are not able to pay market-level salaries.                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | The Danish business sector benefits from the ability of CBS to continue to educate strong graduates and produce cutting-edge research. Educating PhDs aiming for careers in business continues to be a critically important aspect of the PhD programme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | As many PhD graduates from CBS are Danish speaking, a key aspect of the initiative is that it helps accommodate the long-term demand for teachers in the Danish-language programs while ensuring a strong international profile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is integral to the initiative by increasing the international impact of CBS, supplying our PhD graduates with international experience, and facilitating the recruitment of internationally experienced teachers and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Develop a performance-based incentive model for departments which facilitates funding to PhDs preparing for the job market</li><li>• All departments have a PhD career strategy and action plan.</li><li>• The PhD school have mapped existing placement initiatives and developed a data format for tracking placement</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Time frame                                                                  | The structure is in place by 2021. Effects on placement are expected the following year while effects on subsequent recruitment are longer term.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 12. Strengthened collaboration between CBS and DTU

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To strengthen the tech relations of CBS through a collaboration between CBS and DTU on education, research, business and innovation within the fields of digitalization, technology, business and society - and to strengthen the interdisciplinarity within those fields.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Description                                                                 | <p>The strengthened collaboration between CBS and DTU consists of the following initiatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MSc Programmes cooperation (a business semester for DTU-students at CBS and a technology semester for CBS students at DTU placed in semester 3)</li> <li>• Grand Challenges (an opportunity for extra curricular projects for highly motivated students)</li> <li>• Joint continuing education degrees. CBS and DTU wish to offer two joint masters: 1) Master in Green Transition Management 2) Master in Digital Transformation Management</li> <li>• Formalization of a joint strategic cooperation on research and funding with a focus on green transition</li> </ul> |
| Effects                                                                     | Increase in research funding at CBS and the number of CBS master students.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Key Persons                                                                 | Gregor Halff (Dean of Education), Ian Rogan, Jakob Ravn, Programme Directors, Department Heads, Søren Hvidkjær (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the initiatives will serve as a driver for other external collaborations in the future and potentially open new fields of knowledge sharing and research opportunities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Relevance for the Danish business community                                 | The collaboration between CBS and DTU will benefit the Danish business community as CBS can offer candidates, knowledge and research on topics of high demand.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The exchange of students and the development of new joint Master programmes will contribute to an exchange of knowledge and teaching competencies across disciplines, specialties and universities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to internationalization                                        | CBS' profile/image as an interdisciplinary university with a high focus on contributing to global problem solving within green transitions will be externally visible through concrete cases of cooperation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine which programmes will include a CBS-DTU exchange semester and add this to their curricula</li> <li>• Determine the formal framework for student participation in Grand Challenges</li> <li>• Setting up a task-force that will identify relevant joint research areas and reach out to relevant researchers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Time frame                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• First exchange of students within the MSc Programmes will happen in autumn 2022</li> <li>• First students to join Grand Challenges will happen in 2022</li> <li>• Complete a formal pre-qualification of the two Masters through the Ministry of Higher Education and Science in first quarter of 2022</li> </ul> <p>The development of two new Masters and a joint strategic collaboration on research and funding will take several years to fully implement.</p>                                                                                                                                                                                                         |

# 1. Green Transition

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To leverage CBS' contribution to the Green Transition, and to let CBS become a prominent actor as well as preferred partner in national and international efforts to reach this goal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Description                                                                 | <p>The Green Transition initiative is an important first step towards raising the voice of CBS in the Green Transition. Initial activities will focus on bringing together key players, establishing an organisational frame, pursuing external funding, and initiating concrete problem-based research and educational activities. First steps include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic Stakeholder Management, strategic scientific cooperation (internally and externally to STEM), and cooperation with business &amp; industry, public stakeholders and society.</li> <li>• A scientific steering group with focus on research in circular economy; energy economics, regulation and policy; behavioural economics and policy; the governance and political economy of green transitions; green business models; sustainable investing; AI, sustainability and business; power-to-X, etc.</li> <li>• An education 'leg', linking the initiative to CBS' programme portfolio.</li> <li>• A campus 'leg', linking the initiative to the development of CBS' Campus.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lower emissions. More companies and organisations will adopt a greener strategy. Green CBS graduates will provide state-of-the -art tools and thinking for all major business processes and research will provide the basis for this.</li> <li>• Sharper external CBS profile. Green transition as a focus area will sharpen the external CBS profile resulting in the potential of a more influential role in society and among decision makers.</li> <li>• Increased international competitiveness. A profile in line with the personal values of an increasing amount of young people will increase the competitiveness of CBS.</li> <li>• Increased external funding. Green transition is a core priority in external funding for the coming years. This initiative will lead to more cross-disciplinary projects and an increase in funding.</li> <li>• Value for companies and other key stake holders. Closer partnerships in research and implementation projects will provide implementable results for involved companies.</li> </ul>                 |
| Key Persons                                                                 | RSO (Philip) , HoD's. SLK (Hanne Harmsen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the Green Transition Initiative will foster new ideas to the Campus Sustainability strategy where new sustainable practices for campus life are implemented.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Relevance for the Danish business community                                 | Green Transition offers the Danish business community huge opportunities as well as challenges. Business as usual is not possible and issues range from implementing entirely new processes and developing new products and business models to understanding human and organisational behaviour on new levels. This initiative will actively involve business community actors in close dialogue on research gaps, collaborative research projects and sharing of results.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The objective is more graduates with a clear and solid profile to understand, transform – or start – companies on a Green Transitions journey. Aspects related to Green Transition are already to be found in various educational activities. The education 'leg' will collect, clearly communicate and innovate new educational activities to accelerate student competence development – in line with the Nordic Nine competencies. Both full time programs and executive educational activities are in focus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Contribution to internationalization                                        | Green Transition is a global challenge. A clear position on Green Transition will place CBS even stronger on the international business school map. A cross-disciplinary, problem-oriented and ambitious research focus will attract research partners.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• External and internal strategic communication - regarding projects, results, core faculty and CBS ambition (TELL)</li> <li>• Implementation of an organisational frame including future objectives and established governance structure (PLAN)</li> <li>• Partnerships with internal core stakeholders, other universities and key industry players initiated – external funding applied for (DO)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Time frame                                                                  | 2021-2025                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2. CBS Leadership Blue Ribbon

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Making CBS the Nordic center for leadership knowledge and power by strengthening, assembling and making visible leadership research, education and outreach at CBS in a "CBS Leadership Blue Ribbon"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Description                                                                 | <p>The initiative consists of three interrelated elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Establishment of a cross-cutting function, "CBS Leadership Blue Ribbon" that continually assembles, presents and facilitates coordination of CBS leadership research, education and outreach activities. The Leadership Blue Ribbon will be accessible at cbs.dk and contains three "rings" gathering respectively: all CBS leadership research projects and results; all educational activities within leadership; and all events and outreach activities on leadership. The function shall be executed by an associate dean for CBS Leadership Blue Ribbon (or similar VIP function) and supported by requisite TAP resources.</li> <li>B. Dedicating a pool of senior faculty positions on a continuous basis to strengthen the departments' contribution to CBS Leadership Blue Ribbon. The positions are allocated to departments on basis of their clear and ambitious relevance for and contribution to The CBS Leadership Blue Ribbon in at least two of the rings (e.g. a professor in strategy teaching strategic leadership at MBA and clear leadership impact; or an associate professor in leadership committed to basic research in leadership).</li> <li>C. Targeting and attracting external funding and partnerships for ambitious and high-quality leadership research and teaching.</li> </ul> |
| Effects                                                                     | CBS is recognized as the Nordic leader in leadership research and education                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Key persons                                                                 | Senior Management, HoDs, appointed VIP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative will make existing capabilities and activities on leadership highly visible, and at the same time enable better coordination and collaboration across CBS. The Leadership Blue Ribbon will integrate and exemplify the Nordic Nine values in the leadership areas, including responsible leadership. In combination with allocation of more positions to the leadership areas across CBS, this will equip CBS to better meet future demands and strengthen its brand position.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | Currently, efforts in leadership research and education at CBS are scattered and opaque, giving the impression that CBS lacks these areas. The initiative will meet the strong interest in the business community for leadership knowledge and leadership development and satisfy their expectations.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Direct relevance to all executive degrees, many Master programs and HD concentrations. The demand for leadership teaching is growing and we need to raise faculty resources to sustain and grow our reputation as a high quality and research-based supplier of leadership knowledge.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to internationalization                                        | The Leadership Blue Ribbon will be able to attract mid-career global talent to Denmark via enrollment in our part-time master programmes. It will moreover create international thought leadership in Nordic governance.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appointment of VIP responsible and TAP resources, establishment of webpage with three "rings" mapping existing efforts visible through input from departments and programs.</li> <li>• Decision on faculty allocation, call for department applications.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Time frame                                                                  | Permanent, scalable over time                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 3. E-NERD – European Network of Excellence of Research on Digital economy

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Establish a European network of excellence of research on digital economy (E- NERD) that cuts across departments and universities (in Europe at first) to bridge research and practice by: 1) generating knowledge addressing the current societal challenges; 2) engaging companies and stakeholders at large on these topics and 3) developing new teaching curricula to meet the new companies' needs of job skills and professional's profiles for the digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | <p>The idea is to create a network of reference for research activity on the digital economy, similar to what NBER (in the US) and CEPR (in Europe) represent for research on economics. Differently from those, the research network will draw from multiple disciplines from the social but also technical sciences (e.g., engineering) around thematic areas of relevance for the digital economy. The initiative will have three main complementary pillars addressing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research collaboration around key topics of relevance to Danish society,</li> <li>• Dissemination of knowledge and engagement of companies, and</li> <li>• New curricula and programs.</li> </ul>               |
| Effects                                                                     | <p>We aim for and expect the E-NERD initiative to make an impact on society in 5-years time on the following dimensions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Become one of the top leading knowledge centers in Europe on digital markets dynamics and the management of digital technologies and platforms</li> <li>• Become a point of reference for applied management research informing policy makers, and stakeholder at large, on societal challenges and transformations (competition, data management and sectorial transformations) related to digital platforms</li> <li>• Establish a new flagship cross-disciplinary and cross-universities specialized program focused on educating digital managers.</li> </ul> |
| Key persons                                                                 | Carmelo Cennamo (professor mso, SI); Keld Laursen (HoD, SI); Legal, Søren Hvidkjær (Dean of research).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. The initiative will, however, generate external funds that will help enhance research and teaching productivity at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative will be relevant for the Danish business community through Research collaboration around key topics of relevance to Danish society (e.g., Digital and green transition; digital platforms regulation; AI and implications for jobs and ethics...) and through Dissemination of knowledge and engagement of companies through thematic forums, conferences and other initiatives of relevance for current debates in society (e.g., regulatory implications, and other societal challenges linked to digitization).                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | New curricula and programs, at different levels, will be co-developed also with the help and input of firms affiliated to the center.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to internationalization                                        | The aim is to make CBS the center of a European/international network of excellence for research on digital economy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | The initiative will be launched through the recruitment of a post-doc and two research assistants.<br>A thematic forum on the digital economy will be held involving firms, other organizations and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2021-2025: The project is intended as a long-term initiative, which will be self-funded after the startup phase through funds proceeding from sponsors and affiliate organizations, as well as commissioned activities and programs (e.g., reports, studies, executive programs, conferences...).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## 4. Nordic Nine

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is that all degree-holders from CBS have the capabilities expressed in the Nordic Nine.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The Nordic Nine is CBS' proposal for the transformational capabilities of the future and have been developed with over 3000 internal and external stakeholders. For the Nordic Nine to become CBS' new compact with society all programmes need to incorporate them into their curricular design. Indicators for learning objectives to be applied across all programmes to evaluate the learning of the fundamental business knowledge as well as the transformational capabilities are to be developed in collaboration with AACSB as part of CBS' international accreditation. |
| Effects                                                                     | 2024: Year-on-year measurable increase in the capabilities of MSc graduates from 2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Key persons                                                                 | Karin Tovborg (U&K); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); STU (Bitta Nielsen); Programme Directors and Study Boards, Programme Managers (Maria Lind); Teaching and Learning (Jakob Ravn)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not directly targeted at efficiency. It does, however help create an overarching structure of learning goals that will make it easier, faster and more effective to set up and track learning goals and learning outcomes of the programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS will provide the Danish business sector with graduates with disciplinary skills and transformational capabilities. Employers point towards such capabilities as being vital for all educational programmes in the future. Furthermore, with the Nordic Nine the business sector will find it easier to recruit employees among graduates from CBS based on the specific challenges they face as companies because of a clearer competency profile of the students.                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | Implementing the Nordic Nine will enable CBS to develop teaching goals for all programmes and courses. Moreover, they will allow CBS to introduce the assessment of those learning goals, thus allowing every teacher to reflect on the connection between their teaching and the goals achieved. Lastly, given that many of the transformational capabilities are not bound to a single discipline, they will require a pedagogical upskilling of some teachers, for which they will be supported with development opportunities and courses.                                    |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is one of the Nordic Nine and will thus be expected to be a learning outcome of all programmes. This, in turn, will drive the embedded internationalization further.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• All study boards will have to revise their competency profiles in order to link the specific programme profile to the Nordic Nine</li> <li>• The revised competency profiles will apply from the intake in 2021</li> <li>• Exit survey to be developed</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: All programmes have a revised competency profile which includes the course descriptions for the intake 2022<br>Relative to a baseline done in 2021                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 5. Programme Portfolio Review

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Transparent regrouping and simplification of the BSC and MSc programme portfolio and programme management.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Description                                                                 | The aim of the initiative is to make the programme structure more transparent for applicants/employers, more flexible for students, more widely accessible for teachers and generally easier to understand. This will also enable collaborations with other educational institutions in the sector with the aim of creating a more coherent educational system.                                                                                     |
| Key persons                                                                 | Michala Tomra (U&K), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education); Programme Directors, Programme Managers, Study Boards, Maria Lind, Annemette Hou, Bitta Nielsen                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Effects                                                                     | Measured increase perceived transparency for student applicants and for key employees accessed via a questionnaire system for both stakeholder groups.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | High due to better synergies between programmes and increased possibilities for knowledge sharing among course coordinators and programme directors.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Relevance for the Danish business community                                 | A key element in the project is to make the revised portfolio more transparent for employers by clarifying the specific educational profiles, thus making it easier to assess which graduates are the best match for particular jobs.                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | With the aim of making the portfolio more transparent and flexible for students, the revised better structured portfolio will make it easier for students to be admitted at graduate programmes that are not their legal claim (retskrav), but to which they have disciplinary interest and/or relevant career perspectives. Securing clear educational pathways across the programme portfolio will improve the student experience and motivation. |
| Contribution to internationalization                                        | Only indirectly, by making it easier to cooperate with other institutions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>Bachelor portfolio review initiated</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Time frame                                                                  | 2022: Restructuring plan completed and agreed for MSc programmes by broad committee<br>2023: Restructuring plan completed for BSc programmes<br>2024: New portfolio structure implemented for admissions to the furthest extent possible. (Due to the legal claim of all CBS-bachelor students there are limitations to how much the portfolio structure can be changed in the short term.)                                                         |

# 6. Teaching Appreciation and Quality

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The objective is to structurally increase the level of teaching quality at CBS, by redefining it for the 21 <sup>st</sup> century, by improving CBS' ability to identify teaching quality and by creating better incentives for good teaching.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Description                                                                 | This initiative includes the following groups of activities:<br>a) Development and CBS-implementation of a national Danish Framework for Teaching Qualifications. The framework sets transparent standards for progression of teaching qualifications at university level.<br>b) Review of CBS' model for evaluation of teaching in order to provide a fair and comprehensive evidence for teaching quality, including but beyond student evaluations.<br>c) Development of a specialized internal course program for continuous upskilling of teachers (pre- and post-tenure) with regards to teaching methods, the digital curriculum, and lifelong learning. |
| Effects                                                                     | Overall increase in the average quality of teaching and an increase over time in the quality of teaching for the individual.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning); Gregor Halff (Dean of Education); HoD's, teachers, pro-rector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative is not primarily targeted at efficiency, productivity, and sustainability. However, it can be assumed that more qualified teachers that have clear career incentives will also be more effective in their teaching and more productive in terms of achieving superior teaching results and thus contribute to sustainable improvements in teaching quality at CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Relevance for the Danish business community                                 | The initiative secures that CBS will have graduates for the Danish business community who have received quality teaching from teachers that keep themselves up to date about most recent developments with regards to teaching methods, the digital curriculum, lifelong learning and other aspects.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The initiative is a key building block for sustaining CBS' leading position of high-quality, research-based teaching by setting transparent standards for teachers' progression, providing better evidence for teaching quality and developing teachers' competencies where needed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | The initiative contributes to internationalization by allowing, incentivizing, and enabling CBS faculty to develop as teachers in accordance with internationally recognized standards. Specifically, part of the initiative is working towards accreditation of the CBS Assistant Professor Program (APP) by the Higher Education Academy in UK, which grants the internationally recognized HEA Teaching Fellowships.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• A National Danish framework for teaching qualifications developed and approved</li><li>• A CBS implementation plan approved</li><li>• A revised teaching evaluation system is proposed</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | 2022: A revised teaching evaluation system is adopted<br>2022: Baseline<br>The project components a) and b) will be concluded in 2022. The internal course program (c) will be ongoing from late 2021<br>2023: Implementation of National Danish framework for teaching qualifications is completed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 7. Signature Course Packs

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | The aim is for every student – regardless of programme – to have access to the same high quality of business knowledge through signature courses packs for business basics, which can be adapted and modularized for multiple programme needs. This initiative develops the first two course packs in 2021-2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Description                                                                 | Signature course packs comprise signature content and quality that can be used in as many programmes as possible. The idea is to develop a flexible, modularizable and yet coherent blended learning course design with production of high-quality teaching materials such as cases with teaching notes, recorded online lectures, assignments and quizzes. An entire course can be used some programmes, whereas others will integrate specific modules. The first step will be the development of two pilot modularized course packs in 2021-22. After that, an evaluation will take place before a decision is made regarding further course packs and governance structure. |
| Effects                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Increase in the number of students exposed to the same high quality teaching material</li><li>• Reduction of the use of DVIPs for the subject taught within the signature course packs</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Key persons                                                                 | Jakob Ravn (Teaching & Learning), <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, Course Coordinators and Programme Directors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The signature course packs are expected to generate efficiency gains which will make it possible to reduce the ratio of DVIPs and reduce class size. In particular, this initiative is an important element in fulfilling CBS' ambition of reducing class sizes considerably.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Relevance for the Danish business community                                 | High quality graduates with 21st century business knowledge and skills from all CBS' programmes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | This initiative contributes both to what we teach and how we teach it by reviewing the business curriculum and re-designing the course delivery. The signature course packs support forms of interaction between teachers and learners (and between learners themselves) that are not possible in the traditional mass-classroom. They will also support the development of our students' digital competences in a professional context.                                                                                                                                                                                                                                        |
| Contribution to internationalization                                        | This initiative may potentially contribute to internationalisation in two ways: a) Course-exchange and sharing of high-end teaching materials with international partners; and b) Collaboration with international partners in the development of some of the course packs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• One signature course pack developed within marketing.</li><li>• One more pilot decided.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Time frame                                                                  | 2022: Development of the second pilot<br>2022: Running the signature course within marketing<br>2022/2023: Evaluation and decision of further developments in 2022-2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 9. CBS Kontinuum – LifeLong Learning

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To be Denmark's first University with a distinct institutional model for lifelong learning, allowing CBS to maintain a lifelong relationship to students and alumni with periodic opportunities to update and explore through learning services.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Description                                                                 | CBS Kontinuum is CBS' development platform for lifelong learning that offers a way to embed continuous education with a focus on skill acquisition and upgrading in value- and agenda-driven learning communities enabled by collaboration with partners in business and society. CBS Kontinuum builds upon the current Part-Time Programmes portfolio and expands its impact by creating connections across programmes, sectors, and generations to address transformative themes. Part of the ambition is to offer participants more flexible timelines and course configurations to earn degrees/mikro degrees in-person, blended and online. |
| Effects                                                                     | Participation by non-traditional learners to CBS and the ability to integrate what you learn later in life to CBS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Key persons                                                                 | Ian Rogan (Executive director of part time programmes); Rasmus Johnsen (associate dean); <u>Gregor Halff</u> (Dean of Education), HoD's, CBS Executive Foundation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | CBS Kontinuum is conceived as an interface between internal academic communities at CBS and external partners. In this respect, it functions as a gateway into CBS' learning environments, both of formal (programs) and of more informal character (debates, events, and collaborative workshops), for external partners both as individual learners and organizations. It also allows the academic communities at CBS a space in which to offer content in response to urgent issues and grand challenges.                                                                                                                                     |
| Relevance for the Danish business community                                 | CBS Kontinuum reflects a new educational model in which students take courses and visit programmes throughout their lives to remain relevant in the workforce. In this respect, the ambition is to extend the idea of higher education to include a more diverse set of learners, at any point in their career, opening up a wealth of opportunity for the Danish business community.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The ambition of CBS Kontinuum is to develop over time into a novel delivery mechanism for higher education, which to a higher degree than is currently the case engages with urgent issues and grand challenges by facilitating intergenerational learning spaces with and in the Danish public and private sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | CBS Kontinuum will seek to engage global stakeholders in many of its activities. This could include new English-taught part-time degree programmes that feature subjects related to the Nordic model, developing CBS Kontinuum partners from non-Danish organisations and making the Annual Summit a global event.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determining overarching themes that inform Kontinuum content and deciding on Kontinuum programme for 2021 – 2022 academic year.</li> <li>• Running a series of pilots to test future Kontinuum formats and practices.</li> <li>• Engaging the academic and the business community on a final Kontinuum proposal</li> <li>• Finalising initial Kontinuum organizational design and development process</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Time frame                                                                  | This is an initiative that will take several years to develop fully, but a formal launch of Kontinuum is expected in 2022.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

# 10. Research and impact communication

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Indsatsens formål er at øge synligheden og samfundsmæssige indvirkning af CBS' forskning nationalt og internationalt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Description                                                                 | CBS laver vigtig forskning af høj kvalitet, men har ikke en systematisk tilgang til at kommunikere denne forskning til samfundet. Dette begrænser den samfundsmæssige indvirkning. Professionel forskningskommunikation er således central for at kunne tydeliggøre forskningens relevans og øge dens samfundsmæssige indvirkning. Samtidig vil det styrke CBS' brand og dermed styrke den relation, som CBS har behov for at opretholde med samfundet.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Effects                                                                     | Effekten af denne indsats vil være, at der i løbet af tre år vil være en (målbar) oplevet større og stigende impact af CBS' forskning blandt centrale eksterne stakeholders (erhvervsliv, organisationer og civilsamfund).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Key persons                                                                 | RSO, SLK, ny prodekan for impact, forskningsdekan Søren Hvidkjær                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Ved at etablere en model for organisering, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation, er det forventningen, at både produktiviteten og kvaliteten i opgaveløsningen vil øges.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Relevance for the Danish business community                                 | Ved at styrke og professionalisere CBS' forskningskommunikation, vil ny viden hurtigere og mere effektivt komme virksomheder og samfundet som helhed til gavn. Gennem en øget synlighed af CBS' forskning, vil CBS' profil som mulig samarbejdspartner i løsning af store samfundsmæssige udfordringer også fremstå tydeligere for erhvervslivet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | God formidling af CBS' forskningsaktiviteter vil kunne bruges som eksempler i undervisning, og kunne inspirere både nuværende og kommende studerende.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Contribution to internationalization                                        | Der vil blive lavet en særlig indsats for at øge synligheden af CBS' forskning gennem internationale medier, det forventes derfor, at indsatsen vil styrke CBS' brand internationalt og derigennem kunne medvirke positivt til tiltrækning af dygtige internationale medarbejdere, studerende og samarbejdspartnere.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En prodekan for impact udpeges til at lede initiativet. Prodekanen vil lede en arbejdsgruppe med deltagelse af bl.a. institutledere.</li> <li>• Analyse af behov og muligheder for at øge gennemslagskraften af CBS' forskningskommunikation, og dernæst udvikle en model for organisatorisk forankring, der balancerer lokale og centrale behov for kommunikation og samlet set styrker CBS' brand.</li> <li>• Ansættelse af 2 journalister med speciale i forskningskommunikation.</li> <li>• Udvikling af metode til at måle den oplevede impact af CBS' forskning blandt de stakeholders, der er målgruppe for denne kommunikation. Baseline måles i 2021.</li> </ul> |
| Time frame                                                                  | Indsats startes op i 2021 med henblik på at skulle gå i drift fra 2022/23. Ressourcebehov bør dog løbende evalueres og justeres efter CBS' aktiviteter og deraf følgende behov for ekstern synlighed.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

# 11. Ph.d. placement and careers

 Tilbage til porteføljediagram

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | Placement of CBS' PhDs at internationally leading research institutions is a clear sign of the quality of our PhD-programs and the research at CBS. With this in mind, CBS aims at continuing our efforts to provide strong PhD-programs and to further strengthen support the PhD placement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Description                                                                 | The initiative seeks to create a structured focus on academic placement of PhD students by setting up a placement structure at each department, including local placement strategies and action plans suited to the individual research traditions and international norms. There is a need for local placement coordinators, wider focus on job market preparation for PhDs, and inclusion of placement in REEAD to form incentives. Furthermore, the initiative seeks to build up a model for tracking the placement of PhDs in order to create solid data on CBS impact both internationally as well as in the Danish business sector. |
| Effects                                                                     | 1) strengthen the international impact of CBS<br>2) widen the future pool of highly qualified candidates for academic positions at CBS, and<br>3) help attract the most talented PhD researchers (placement is a key variable at which applicants look).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Key persons                                                                 | Anette Boom (Head of PhD school), PHD School, PhD support, HoD's, <u>Søren Hvidkjær</u> (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | The initiative addresses the challenge to the long-term sustainability of the CBS business model posed by the increasing international competition for the most talented teachers and researchers. That is, because many PhD graduates eventually wish to return to Copenhagen, the initiative will widen the pool of highly qualified and internationally experienced candidates for academic positions. As such, CBS will often be able to attract such candidates even when we are not able to pay market-level salaries.                                                                                                              |
| Relevance for the Danish business community                                 | The Danish business sector benefits from the ability of CBS to continue to educate strong graduates and produce cutting-edge research. Educating PhDs aiming for careers in business continues to be a critically important aspect of the PhD programme.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | As many PhD graduates from CBS are Danish speaking, a key aspect of the initiative is that it helps accommodate the long-term demand for teachers in the Danish-language programs while ensuring a strong international profile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Contribution to internationalization                                        | Internationalization is integral to the initiative by increasing the international impact of CBS, supplying our PhD graduates with international experience, and facilitating the recruitment of internationally experienced teachers and researchers.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Develop a performance-based incentive model for departments which facilitates funding to PhDs preparing for the job market</li><li>• All departments have a PhD career strategy and action plan.</li><li>• The PhD school have mapped existing placement initiatives and developed a data format for tracking placement</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Time frame                                                                  | The structure is in place by 2021. Effects on placement are expected the following year while effects on subsequent recruitment are longer term.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## 12. Strengthened collaboration between CBS and DTU

| ELEMENT                                                                     | BESKRIVELSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objective                                                                   | To strengthen the tech relations of CBS through a collaboration between CBS and DTU on education, research, business and innovation within the fields of digitalization, technology, business and society - and to strengthen the interdisciplinarity within those fields.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Description                                                                 | <p>The strengthened collaboration between CBS and DTU consists of the following initiatives:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MSc Programmes cooperation (a business semester for DTU-students at CBS and a technology semester for CBS students at DTU placed in semester 3)</li> <li>• Grand Challenges (an opportunity for extra curricular projects for highly motivated students)</li> <li>• Joint continuing education degrees. CBS and DTU wish to offer two joint masters: 1) Master in Green Transition Management 2) Master in Digital Transformation Management</li> <li>• Formalization of a joint strategic cooperation on research and funding with a focus on green transition</li> </ul> |
| Effects                                                                     | Increase in research funding at CBS and the number of CBS master students.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Key Persons                                                                 | Gregor Halff (Dean of Education), Ian Rogan, Jakob Ravn, Programme Directors, Department Heads, Søren Hvidkjær (Dean of Research)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Contribution to efficiency, productivity and sustainable development of CBS | Not directly, but the initiatives will serve as a driver for other external collaborations in the future and potentially open new fields of knowledge sharing and research opportunities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Relevance for the Danish business community                                 | The collaboration between CBS and DTU will benefit the Danish business community as CBS can offer candidates, knowledge and research on topics of high demand.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Contribution to educational activities and teaching competencies/quality    | The exchange of students and the development of new joint Master programmes will contribute to an exchange of knowledge and teaching competencies across disciplines, specialties and universities.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Contribution to internationalization                                        | CBS' profile/image as an interdisciplinary university with a high focus on contributing to global problem solving within green transitions will be externally visible through concrete cases of cooperation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Milestones in 2021                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine which programmes will include a CBS-DTU exchange semester and add this to their curricula</li> <li>• Determine the formal framework for student participation in Grand Challenges</li> <li>• Setting up a task-force that will identify relevant joint research areas and reach out to relevant researchers</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Time frame                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• First exchange of students within the MSc Programmes will happen in autumn 2022</li> <li>• First students to join Grand Challenges will happen in 2022</li> <li>• Complete a formal pre-qualification of the two Masters through the Ministry of Higher Education and Science in first quarter of 2022</li> </ul> <p>The development of two new Masters and a joint strategic collaboration on research and funding will take several years to fully implement.</p>                                                                                                                                                                                                         |

# STRATEGISK MÅL- OPFØLGNING

## KEY STRATEGIC INDICATORS

Dialog med bestyrelsen 16.12.20



# INDHOLD

- **BAGGRUND**
- **SÅDAN HAR VI GJORT**
- **DASHBOARD**
- **NEXT STEPS**
- **BILAG:**  
**UDDYBNING AF KSI-PRIORITETER**



# BAGGRUND

# STRATEGIENS MÅL



## STRATEGIEN INDEHOLDER

### DEN STRATEGISKE AMBITION BESKREVET I HHV.

- MISSION
- VISION
- NARRATIV

### STRATEGISKE PRIORITETER

- DELMÅL
- 5 CENTRALE PRIORITETER  
(NØGLEOMRÅDER, CBS SKAL LYKES MED FOR AT REALISERE DEN STRATEGISKE AMBITION)

# OPGAVEN

IDENTIFICER FÅ MEN AFGØRENDE  
INDIKATORER, DER MÅLER CBS'  
STRATEGIREALISERING  
(KEY STRATEGIC INDICATORS)

MÅLINGERNE SKAL ANVENDES SOM  
LØBENDE STYRINGS- OG  
MONITORERINGSREDSKAB OG INDGÅR  
I BESTYRELSESRAPPORTERING

# SÅDAN HAR VI GJORT

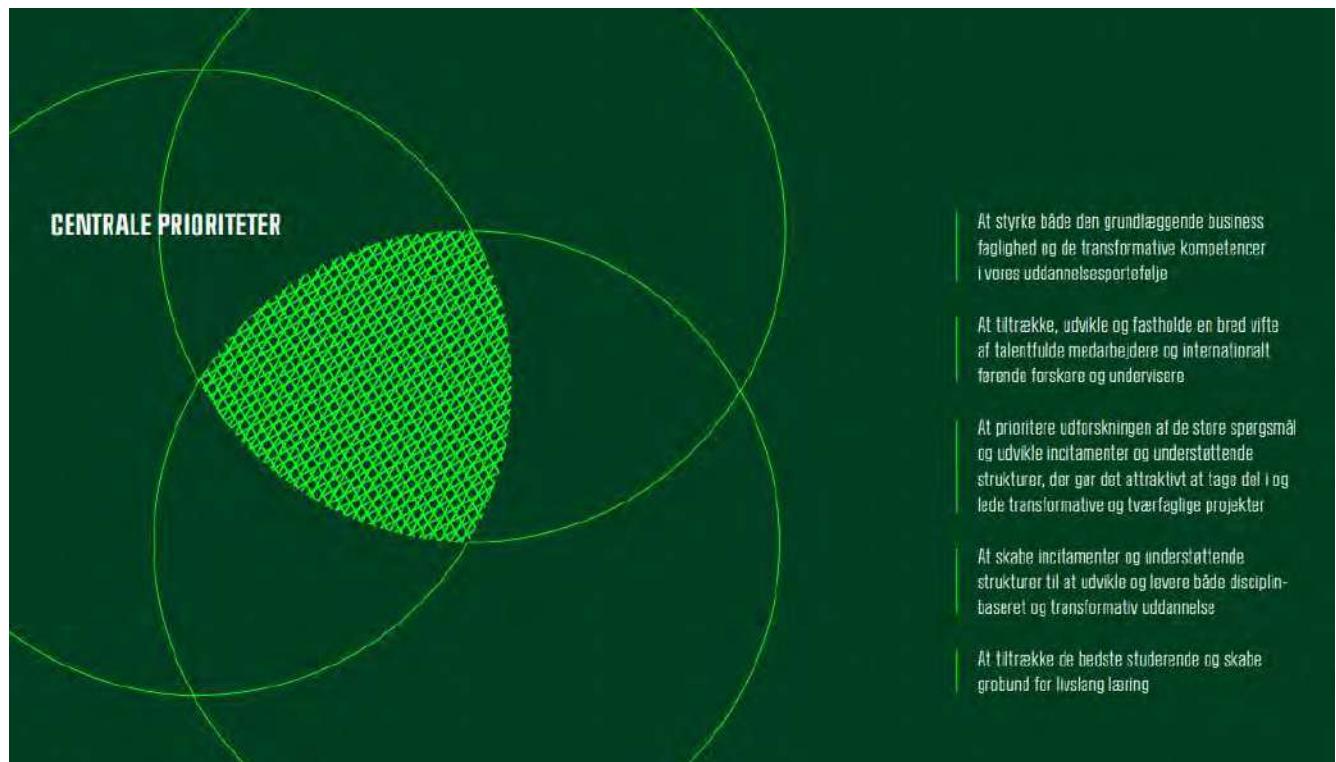
(ET KIG IND I LOGIKKEN)

# INFRIELSE AF DE CENTRALE PRIORITETER ER AFGØRENDE FOR, AT VI KAN REALISERE DEN STRATEGISKE AMBITION

**KSI-INSTRUMENTET** MÅLER VORES BEVÆGELSE I FORHOLD  
TIL DE CENTRALE PRIORITETER, SOM I STRATEGIEN ER  
DEFINERET SOM AFGØRENDE FOR, AT VI KAN REALISERE  
DEN STRATEGISKE AMBITION.

CBS har allerede igangsat, og vil over de  
kommande år iværksætte, en række aktiviteter af  
strategisk karakter for at flytte os nærmere på  
vores strategiske ambition.

Et overordnet styrings- og monitorerings-  
instrument er nødvendigt for at tilsikre, at vores  
aktiviteter samlet set bidrager til, at vi bevæger os i  
den forventede retning.



# KSI ER ET TILLÆG TIL ANDRE RAPPORTERINGER



## KEY STRATEGIC INDICATOR

**dedikeret til at måle fremdrift ift strategiens centrale  
prioriteter**

KPI'er ifm de fem årlige  
forretningseftersyn, datapakker (Studie,  
MUS, Institut)  
Akkrediteringer, rankings, ...

APV, finansielle indikatorer, mv.

# KSI DASHBOARD

(STATUS)

# DE CENTRALE PRIORITETERS FOKUS OG DERES ØNSKEDE EFFEKT

De fem centrale prioriteter fokuserer på vores medarbejdere, vores forskning, vores evne til at tiltrække og fastholde de rette studerende, den undervisning vi tilbyder, og endelig de dimittender vi sender ud i verden. Alt sammen med henblik på at øge samfundets samlede problemløsningskapacitet gennem excellent forskning og uddannelse.

| Medarbejdere                               | Forskning                                                         | Studerende                                                                                          | Undervisning                                                                  | Dimittender                                                                               |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Talentfuld og divers medarbejderportefølje | Excellent disciplinær, tværdisciplinær og transformativ forskning | Studerende, der kan få mest ud af en CBS-uddannelse, mhp at øge samfundets problemløsningskapacitet | Excellent disciplinær, tværdisciplinær og transformativ undervisningskvalitet | Høj business-faglighed og transformative kompetencer (kapabiliteter) hos alle dimittender |

# KSI-DASHBOARD VISER 5 PRIORITYER OG DERES INDIKATORER

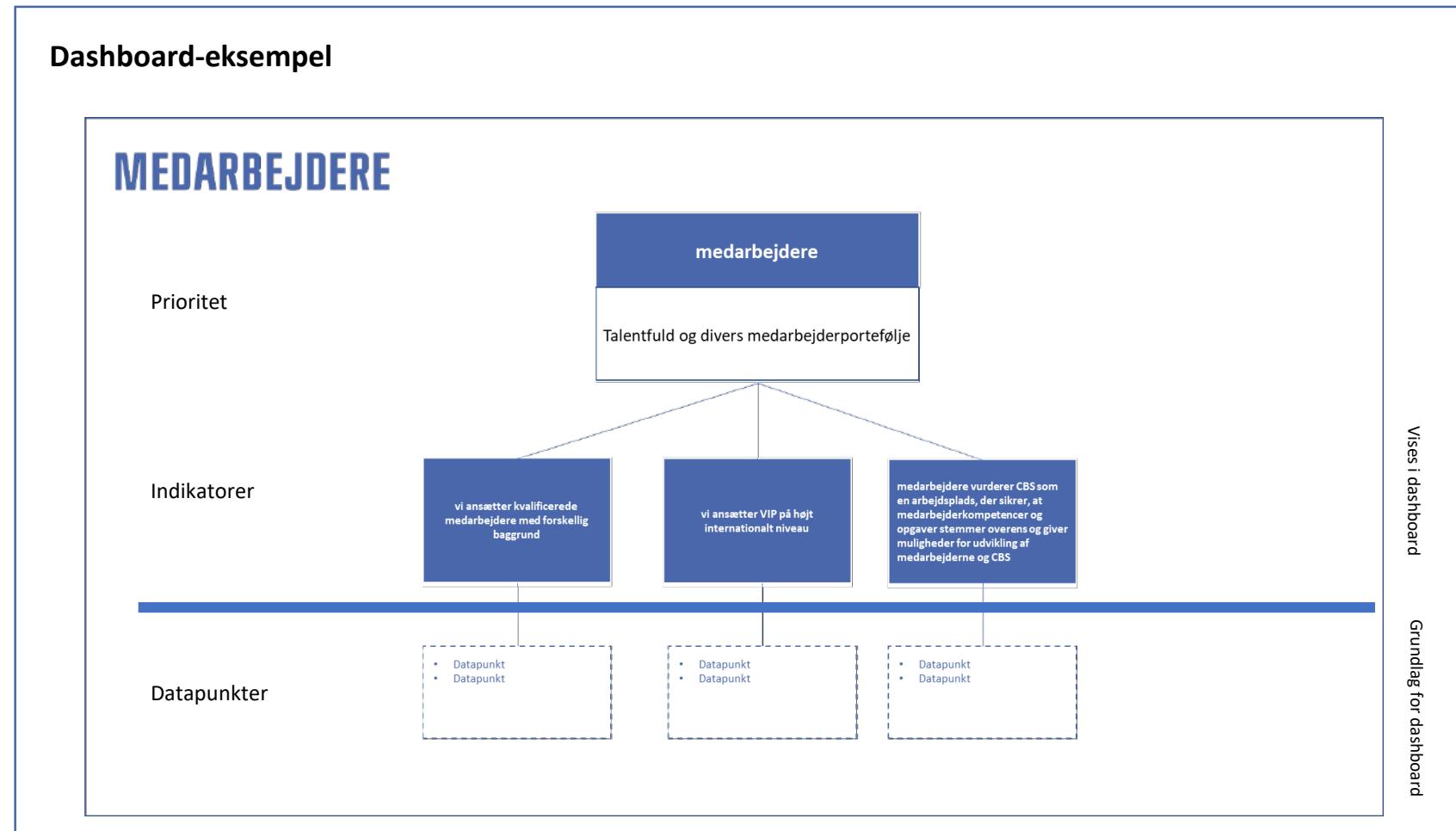
## KSI-DASHBOARD VIL PRÆSENTERE ALLE 5 PRIORITETER. HER EKSEMPLIFICERES MED MEDARBEJDERE

Hver prioritet vil måles ud fra op til tre dedikerede indikatorer

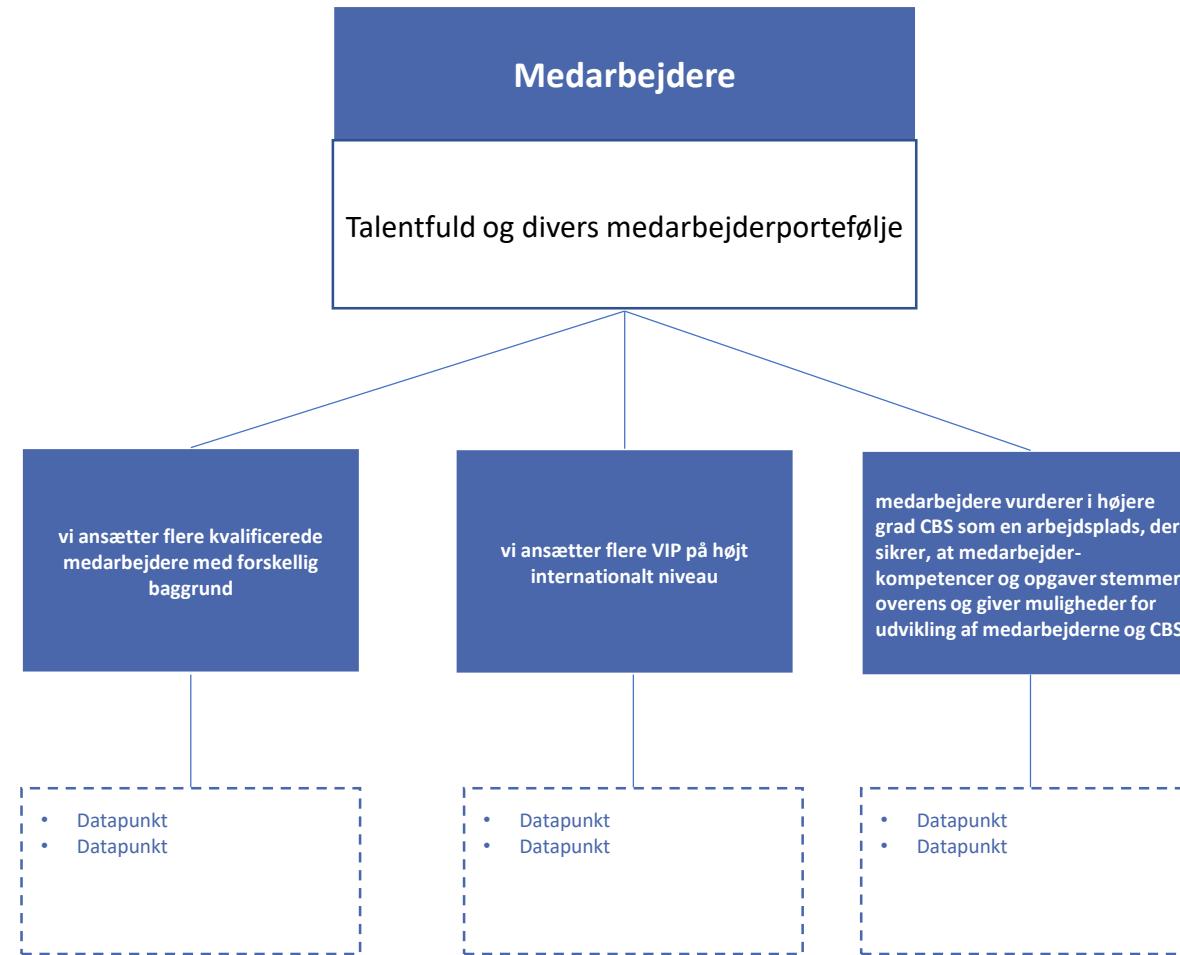
Hver indikator vil udgøres af et aggregat af et antal datapunkter, der vægtes

Datapunkter præsenteres således ikke i dashboardet, men er indeholdt i dashboardets indikatorer

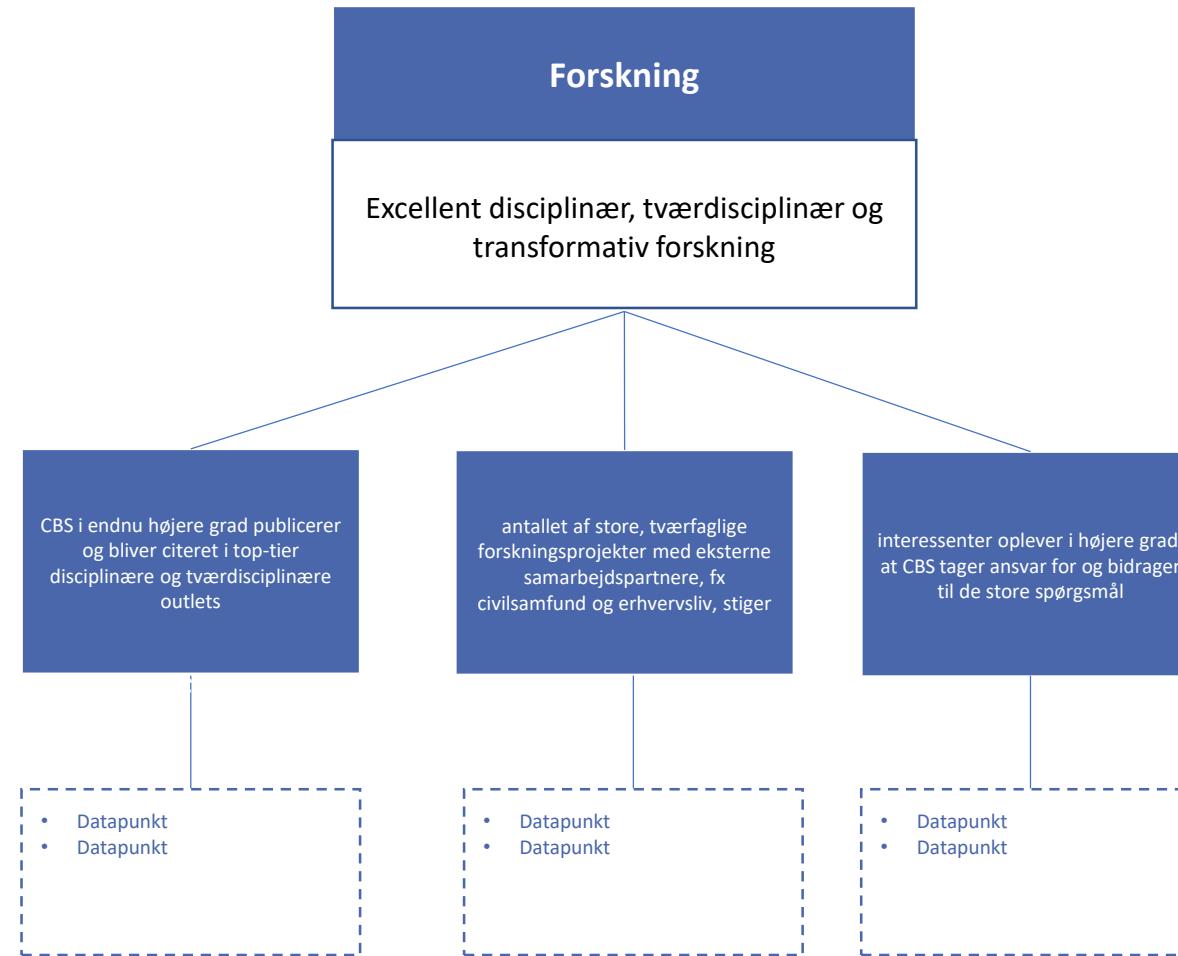
På de omst  ende sider præsenteres one-pagers for hver af de 5 prioriteter



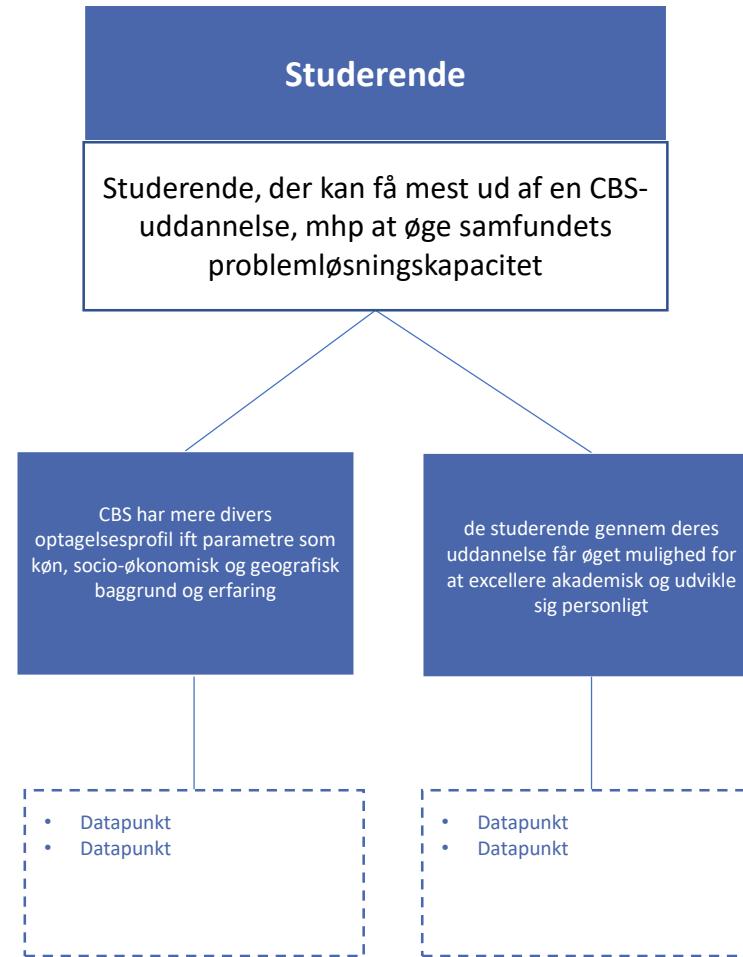
# MEDARBEJDERE



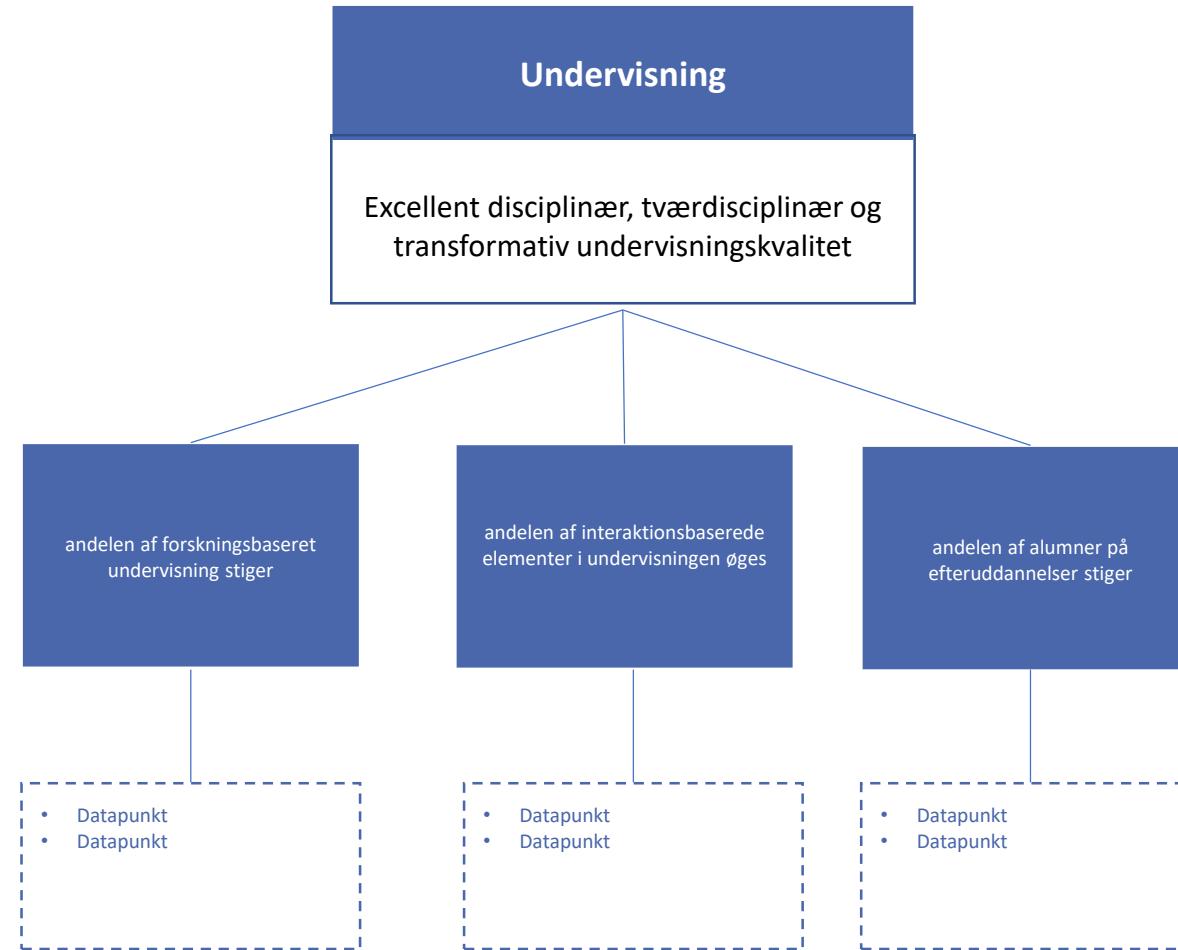
# FORSKNING



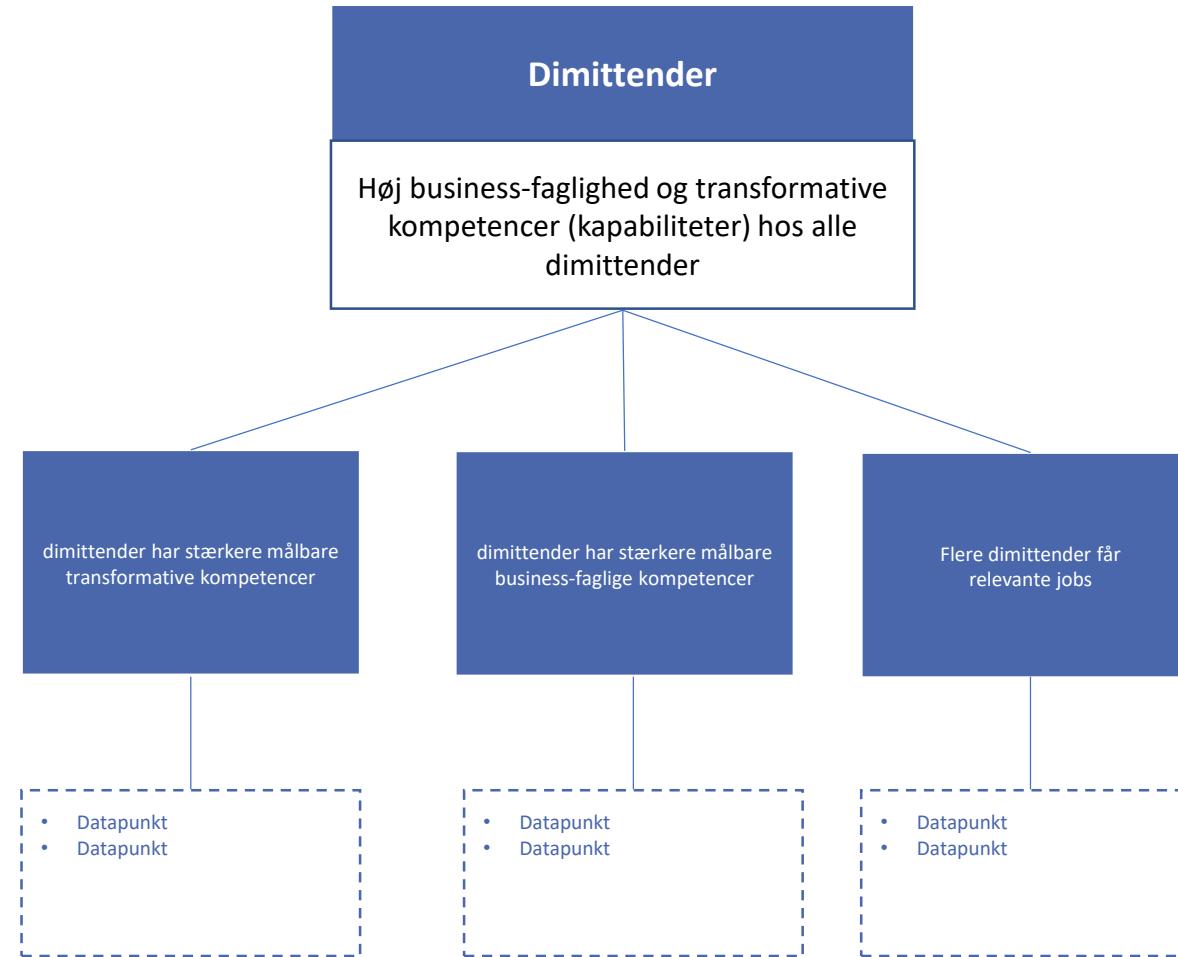
# STUDERENDE



# UNDERVISNING



# DIMITTENDER



# NEXT STEPS

# NEXT STEPS

## INPUT TIL DATAPUNKTER

- INTERNE FORA OG STAKEHOLDERS
- EKSTERNE STAKEHOLDERS

## VALG AF DATAPUNKTER

- EKSISTERENDE
- EVENTUELT NY-UDVIKLING
- MÅLING OG VÆGTNING

## DESIGN AF DASHBOARD



# **UDDYBNING AF DE 5 PRIORITYER**

**(BILAG)**

# MEDARBEJDERE:

## TALENTFULD OG DIVERS MEDARBEJDERPORTEFOLJE

### **Vi vil:**

- tiltrække og fastholde VIP medarbejdere på højt internationalt niveau med transformativt potentielle og forskelligartede baggrunde
- tiltrække og fastholde DVIP på højt fagligt niveau med transformativt potentielle og forskelligartede baggrunde
- tiltrække og fastholde administrative medarbejdere på højt fagligt niveau med transformativt potentielle og forskelligartede baggrunde
- tiltrække og fastholde ledere med transformativt potentielle og forskelligartede baggrunde, der kan fremme de strategiske ambitioner

### **Det betyder konkret at:**

- Andelen af VIP medarbejdere på højt internationalt niveau stiger
- Stillinger besættes af fagligt og relationelt stærke kandidater ift definerede kriterier for stillingsopslaget
- Stillinger besættes af et diversfelt (fx køn, alder og geografisk oprindelse og med internationalt udsyn)
- Vi udvikler de nødvendige kompetencer til at implementere strategien

### **Derfor skal vi kunne måle at:**

| Datapunkter | vi ansætter kvalificerede medarbejdere med forskellig baggrund                         | vi ansætter VIP på højt internationalt niveau                                                    | medarbejdere vurderer CBS som en arbejdsplads, der sikrer, at medarbejderkompetencer og opgaver stemmer overens og giver muligheder for udvikling af medarbejderne og CBS     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuværende   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Måling på ansøgeres køn og alder</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ph.D. optag, Ph.D.-land, bestand, afhandlinger</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Medarbejdertilfredshedsundersøgelse</li></ul>                                                                                         |
| Nye         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Måling på ansøgeres erhvervsbaggrund</li></ul> |                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Målepunkt, der matcher 'medarbejderporteføljen på tværs af CBS afspejler de nødvendige kompetencer for strategien.' mangler</li></ul> |

Datapunkter indgår ovenfor alene som eksemplificering og må på ingen måde anses for dækende eller besluttede.

# FORSKNING:

## EXCELLENT DISCIPLINÆR, TVÆRDISCIPLINÆR OG TRANSFORMATIV FORSKNING

### Vi vil:

- Højne forskningskvaliteten
- Udforske de store spørgsmål i transformative projekter med studerende, med andre videnskaber og med eksterne samarbejdspartnere
- Udvise ansvarlighed ift store udfordringer, dilemmaer og muligheder
- Ansøge og deltage i projekter med højere risiko

### Det betyder konkret at:

- CBS leverer mere excellent disciplinær forskning
- CBS leverer mere excellent tværdisciplinær forskning
- CBS leverer højere forskningskvalitet generelt
- CBS' forskning bidrager afgørende til løsning af de store udfordringer
- CBS har en incitamentstruktur, der understøtter tværdisciplinære samarbejder og ambitiøse forskningsprojekter

### Derfor skal vi kunne måle at:

| Datapunkter | CBS i endnu højere grad publicerer og bliver citeret i top-tier disciplinære og interdisciplinære outlets                                                                                                                                                               | antallet af store, tværfaglige forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere, fx civilsamfund og erhvervsliv stiger                                                                                                           | Interessenter oplever, at CBS tager ansvar for og bidrager til de store spørgsmål                                                                                                                                                                                                        |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuværende   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indikatorer for forskningskvalitet (AJG, BFI, institut/fagspecifikke tidsskrifter, er der andre?)</li><li>• Antal udgivelser i tidsskrifter, der forudsætter samarbejde med STEAM-kollegaer, fx Nature, Science, etc.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Nye         |                                                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Forskningsprojekter med STEM/STEAM universiteter, organisationer</li><li>• Antallet af bevilningstilsagn fra definerede kilder stiger (fx Innovationsfonden, Horizon Europe 2020)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Stakeholderanalyse: Interessenter oplever, at CBS tager ansvar for og bidrager til de store spørgsmål</li><li>• flere ph.d. kandidater fra CBS opnår stillinger ved internationalt ledende universiteter eller forskningsinstitutioner</li></ul> |

Datapunkter indgår ovenfor alene som eksemplificering og må på ingen måde anses for dækende eller besluttede.

# STUDERENDE:

## STUDERENDE, DER KAN FÅ MEST UD AF EN CBS-UDDANNELSE, MHP AT ØGE SAMFUNDETS PROBLEMLØSNINGSKAPACITET

### **Vi vil:**

- tiltrække de mest talentfulde studerende og sikre en mangfoldig studenterpopulation
- fastholde og udvikle en talentfuld og mangfoldig studenterpopulation

### **Det betyder konkret at:**

- CBS tiltrækker en studenterpopulation, der kan få mest muligt ud af en CBS-uddannelse
- CBS tiltrækker en studenterpopulation som har transformativt potentiale
- CBS tiltrækker en mere divers studenterpopulation ift blandt andet køn, socio-økonomisk og geografisk oprindelse og med internationalt udsyn
- Studerende udfordres og støttes til at gøre deres ypperste akademisk og personligt

### **Derfor skal vi kunne måle at:**

| Datapunkter | CBS har mere divers optagelsesprofil ift parametre som køn, socio-økonomisk og geografisk baggrund og erfaring | de studerende gennem deres uddannelse får mulighed for at excellere akademisk og udvikler sig personligt                                                                         |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuværende   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Optag - køn, internationalisering, geografisk baggrund,</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Frafald</li><li>• Forsinkelse</li><li>• Gennemførsel</li><li>• Assurance-of-learning målinger</li></ul>                                  |
| Nye         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Studerendes sociale baggrund</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• antal studerende, der deltager i forskningsaktiviteter, publicerer artikler på baggrund af specialet mv.</li><li>• Exit survey</li></ul> |

Datapunkter indgår ovenfor alene som eksemplificering og må på ingen måde anses for dækende eller besluttede.

# UNDERVISNING:

## EXCELLENT DISCIPLINÆR, TVÆRDISCIPLINÆR OG TRANSFORMATIV UNDERVISNINGSKVALITET

### **Vi vil:**

- Levere en højere forskningsbaseret undervisningskvalitet, der styrker fagligheden
- Indføre flere transformative elementer og forberede de studerende til livslang læring

### **Det betyder konkret at:**

- Undervisningskvalitetet generelt forbedres
- Forskningsbaseret undervisning øges
- Fag der undervises på tværs af flere uddannelser har ensartet høj kvalitet
- Flere kurser indeholder aktiverende undervisnings og - læringsformater
- Uddannelserne har flere interaktionsbaserede elementer
- Der er flere STEAM elementer i uddannelserne

### **Derfor skal vi kunne måle at:**

| Datapunkter | andelen af forskningsbaseret undervisning<br>stiger                                                                                                                                                                   | andelen af interaktionsbaserede elementer i<br>undervisningen øges                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | andelen af alumner på efteruddannelser<br>stiger |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Nuværende   | <ul style="list-style-type: none"><li>• VIP/DVIP ratioen stiger</li><li>• Antal studerende, der deltager i forskningsprojekter (med i publikationer)</li><li>• anvendelsen af signature course packs stiger</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                  |
| Nye         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Antal uddannelser, der anvender signature course packs, stiger</li></ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Antal kurser med interaktionsbaserede undervisnings- og</li><li>• Antal studerende, der tager studieophold i udlandet</li><li>• Antal studerende, der er frivillige i en social organisation</li><li>• Antal studerende, der er med til at starte egen virksomhed (CSE)</li><li>• Studerende med i tværfaglige (STEM, eksempelvis DTU) projekter</li></ul> |                                                  |

Datapunkter indgår ovenfor alene som eksemplificering og må på ingen måde anses for dækkende eller besluttede.

# DIMITTENDER:

## HØJ BUSINESS-FAGLIGHED OG TRANSFORMATIVE KOMPETENCER (KAPABILITETER) HOS ALLE DIMITTENDER

### **Vi vil:**

- Højne business-faglige og transformative kompetencer hos alle dimittender

### **Det betyder konkret at:**

- Alle dimittender har fundamentale business kompetencer, transformative kompetencer, kontekstuel forståelse og evnen til at anvende alle tre i deres job

### **Derfor skal vi kunne måle at:**

| Datapunkter | dimitender har målbare transformative kompetencer                                                                                                                                        | dimitender har målbare business-faglige kompetencer | dimitender får relevante jobs                                                                                                                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuværende   |                                                                                                                                                                                          |                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dimittendledighed</li><li>• Dimittendløn</li><li>• Dimittenders placering i virksomheder (eks. visse organisatoriske niveauer)</li></ul>   |
| Nye         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aftagere evaluerer CBS-kandidater som N9-profiler</li><li>• Studerende og dimittender evaluerer sig selv som N9-profiler (exit survey)</li></ul> |                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dimittender i relevante job, hvor de bruger faglighed og transformative kompetencer. (Kræver opfølgende interview eller survey).</li></ul> |

Datapunkter indgår ovenfor alene som eksemplificering og må på ingen måde anses for dækende eller besluttede.

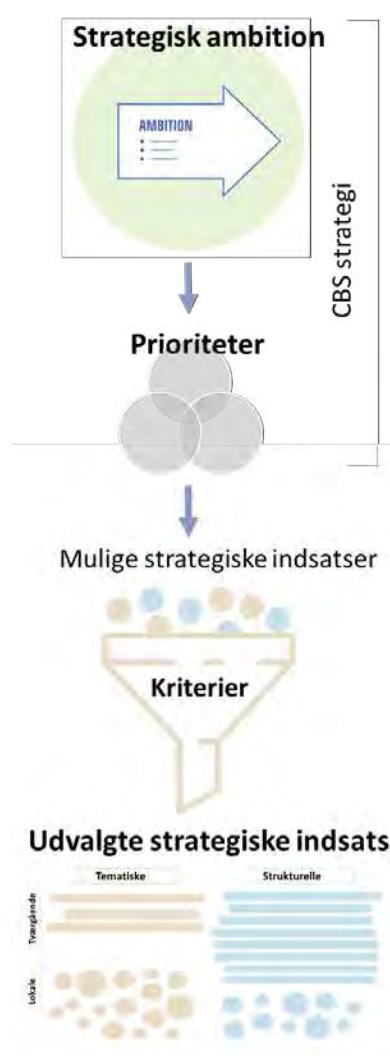
## Implementering af CBS' strategi: Begreber og metoder

### Indledning

Formålet med dette notat er at redegøre for nogle af de centrale begreber i strategien og deres indbyrdes sammenhæng. Notatet bygger på den vedtagne strategi fra 29. juni (bilag 3.4), forskellige præsentationer undervejs i strategiprocessen samt det uddybende notat fra bestyrelsesmødet d. 29. juni (bilag 3.5).

**Første del** af notatet redegør for sammenhængen mellem i) den strategiske ambition, ii) de strategiske prioriteter, iii) implementeringskriterierne og iv) de strategiske indsatser. **Anden del** af notatet omhandler den strategiske kapacetsopbygning og infrastrukturinvesteringerne, mens **tredje del** af notatet beskriver bestyrelsens rolle og årshjul i forbindelse med det strategiske arbejde.

### Del 1: Fra strategisk ambition til strategiske indsatser



#### Den strategiske ambition

Den strategiske ambition er udtrykt i CBS' *mission* og *vision*, og forklares kort i det *strategiske narrativ*, som samtidig begrunder hvorfor denne ambition er valgt.

Flere af de internationale akkrediteringsinstitutioner (fx EFMD og AACSB) lægger vægt på, at CBS har en egentlig mission og vision formuleret. Så selvom mission og vision hurtigt bliver meget abstrakte og generiske, så har vi fulgt traditionen og formuleret både en mission og en vision. Pga. deres abstrakte og generiske natur, er de dog suppleret med et kort strategisk narrativ, som putter lidt mere kød og blod på.

Tilsammen udgør mission, vision og narrativ den strategiske ambition og kan genfindes på side 2-4 i den vedtagne strategi fra 29. juni 2020 (se bilag 3.4).

#### De strategiske prioriteter

Selv med et strategisk narrativ til at understøtte mission og vision er abstraktionsniveauet fortsat højt og rummer mulighed for mange fortolkninger og valg af handlinger. Derfor rummer den vedtagne strategi fra 29. juni 2020 også en række *strategiske prioriteter*. Disse prioriteter er delt ind i tre typer: *Centrale, forbundne og område prioriteter* (jf. side 5-8 i bilag 3.4).

Prioriteterne skal ses som de vigtigste strategiske delmål på vejen mod indfrielsen af ambitionen. Her er der tale om mere konkrete og observerbare mål end i den overordnede strategiske ambition, men vi er endnu ikke nede på et egentligt handlingsplansniveau. Der er således stadig mange forskellige veje eller indsatser, der vil kunne sikre opfyldelsen af disse delmål.

Figur 1: Fra ambition til indsatser

De fem centrale prioriteter i strategien blev uddybet i notatet fra d. 29. juni 2020, hvor der også var en lang række bud på, hvilke konkrete indsatser, der kunne være relevante for at lykkes med hvert af disse delmål. I notatet blev også de forventede effekter af de fem centrale prioriteter ridset op.

I KSI-rammeværket (se bilag 3.2) tages der udgangspunkt i de fem prioriteter og deres forventede effekter, da vi her er på et tilpas højt, men dog stadig målbart, strategisk plan.

### Implementeringskriterier

Til at hjælpe med at vælge de rette indsatser blev der i notatet fra den 29. juni 2020 opridset en række *implementeringskriterier*. Disse skal sikre, at implementeringen af strategien bliver effektiv, gavner erhvervslivet og kommer det danske samfund til gode.

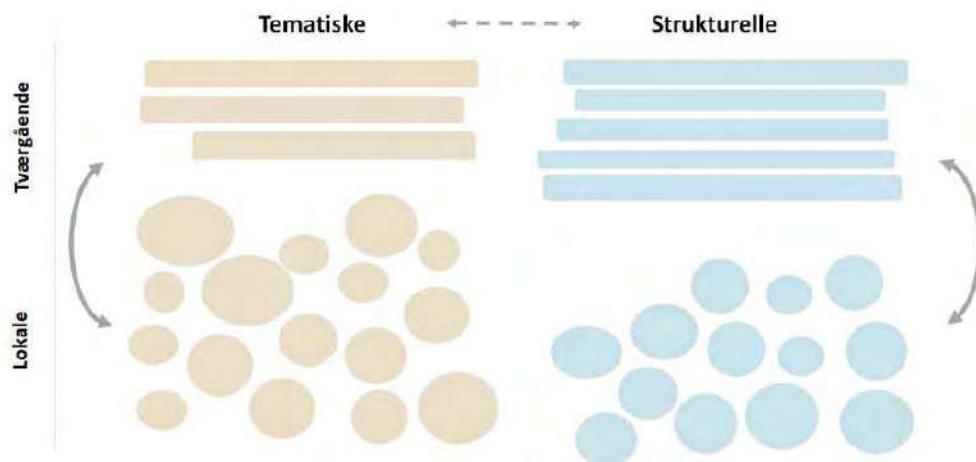
Med andre ord: Hvor vi med prioriteterne bevæger os på det strategiske plan, så er vi med kriterierne på det taktiske plan, da de bruges til at vælge og prioritere mellem konkrete indsatser. Figur 1 illustrerer dette. Der er fx mange indsatser, der kan understøtte prioritet #1 om høj faglighed og transformative kompetencer i uddannelserne, men det taktiske kriterie om effektivitet og produktivitet giver os en vigtig prioriteringsmekanisme. Tilsvarende vil kriteriet om relevans for erhvervslivet hjælpe os til at prioritere i mulige handlinger, der kan understøtte prioritet #3 om udforskningen af de store spørgsmål.

Ud over kriterierne i notatet fra d. 29. juni 2020 er der brugt kriterier som risiko, bidrag til forskningsexcellence og tidshorisont, og der vil løbende kunne føjes yderligere kriterier til eller udskiftes i disse, hvis det vurderes nødvendigt.

Hver enkelt indsats lever ikke op til alle kriterier, men det er vigtigt at sammensætte en portefølje af indsatser, der samlet set lever op til disse. Redskabet til at vurdere og sikre dette er *porteføljediagrammerne*, som illustrerer, hvordan den aktuelle portefølje af indsatser lever op til implementeringskriterierne.

### Strategiske indsatser

De strategiske indsatser er de konkrete handlinger. Her anvendes en simpel terminologi, der skelner mellem fire typer af indsatser. For det første skelnes der mellem, om en indsats er *tværgående* eller *lokal*, og for det andet, om den er *tematisk* eller *strukturel*, jf. figuren nedenfor.



*Tværgående indsats* dækker de indsatser, der kun kan udføres i fællesskab (som fx en revision af uddannelsesporteføljen), og som samtidig er så store og komplekse, at de også kræver hele direktionens fokus. Det er også de indsatser, som bestyrelsen løbende skal følge med i. De tværgående indsatser prioriteres af direktion og bestyrelse efter inddragelse af organisationen. Porteføljen af tværgående strategiske indsatser genbesøges hvert år som en del af bestyrelsens årshjul. Her vil nye indsatser komme til, ligesom indsatser vil forlade porteføljen, når de er færdiggjorte eller stoppes, som det fremgår af årshjulet i afsnit 3.

*Lokale indsatser* vil være (langt) de mest talrige, da strategien ikke kun er et direktionsprojekt, men et projekt, der udvikles i alle dele af organisationen. Rammen for de lokale indsatser vil være de lokale oversættelser af strategien, der er godkendt af direktionen. Blandt de lokale indsatser vil der både være indsatser med lokalt fokus, og indsatser som skal vokse/modnes, så de senere kan indgå i eller forvandles til en tværgående indsats. De lokale indsatser prioriteres af den lokale leder i samarbejde med vedkommendes direktionsmedlem efter inddragelse af den lokale organisation.

Alle indsatser – både lokale og tværgående – er således knyttet op på den strategiske ambition og prioriteterne og er udvalgt under hensyntagen til implementeringskriterierne.

Der skelnes også mellem *tematiske* og *strukturelle* indsatser. De *tematiske indsatser* er rettet direkte mod konkrete samfundsmæssige problemstillinger, som CBS ønsker at arbejde strategisk med. Indsatserne skal således være med til at sikre en høj forsknings- og uddannelseskvalitet inden for udvalgte tematiske områder, ligesom de skal sikre et større ansvar og aftryk fra CBS ift. at løse store, samfundsmæssige udfordringer, der er relevante for erhvervslivet og samfundet.

De *strukturelle indsatser* handler om at sikre de rigtige rammer og incitamenter for arbejdet med de tematiske indsatser samt CBS' kerneaktiviteter: Uddannelse og forskning af højeste kvalitet.

Både tværgående og lokale indsatser kan understøttes med strategiske midler. Prioriteringen af strategiske midler til de tværgående indsatser indstilles af direktionen og godkendes af bestyrelsen. Dette vil primært ske på november- og decembermødet hvert år i forbindelse med budgetprocessen, selvom enkelte supplerende indsatser kan indstilles og godkendes i løbet af året, jf. årshjulet i afsnit 3. Midler til de lokale indsatser prioriteres af det relevante direktionsmedlem efter indstilling fra lederen af et institut eller en administrativ enhed. Denne prioritering sker ifm. de ordinære kvartalsvise budgetindmeldinger.

## Del 2: Strategisk kapacitetsopbygning og infrastrukturinvesteringer

### Strategisk kapacitetsopbygning

Ud over de strategiske indsatser vil en central del af strategiimplementeringen handle om at opbygge kapacitet de rigtige steder i organisationen – både til at understøtte den overordnede strategiske ambition og til at realisere en eller flere af strategiens prioriteter og indsatser. Derfor vil en betydelig del af strategimidlerne blive brugt til at investere i yderligere administrative stillinger (TAP), videnskabelige stillinger (VIP) samt ph.d.-stillinger.

Kriterierne for disse investeringer er:

1. At de bidrager til at realisere den overordnede strategiske ambition og/eller en eller flere af strategiens prioriteter
2. For videnskabelige stillinger lægges der endvidere vægt på:
  - a. Om stillingen adresserer et uddannelsesbehov
  - b. Stillinger inden for bredt definerede områder
  - c. Rekruttering på det internationale jobmarked (alle stillinger)
  - d. Stillinger på områder – og niveauer – hvor der er behov for at prioritere en bedre kønsbalance på institutniveau.
3. For administrative stillinger gælder endvidere:
  - a. Bidrag til bæredygtigt at forbedre produktivitet og effektivitet på CBS

Midler til kapacitetsopbygning prioriteres af direktionen ifm. den årlige allokeringsrunde i efteråret. Rammen for dette godkendes af bestyrelsen i forbindelse med den årlige budgetproces i november og december, jf. del 3.

### Infrastrukturinvesteringer

Endelig vil en del af strategiimplementeringen handle om investeringer i nødvendig infrastruktur. Dette dækker både over udviklingen af den fysiske infrastruktur og IT-infrastrukturen, der skal understøtte CBS' strategiske udvikling.

Midler til større infrastrukturinvesteringer indstilles af direktionen og godkendes af bestyrelsen, primært i forbindelse med bestyrelsesmøderne i november og december, jf. årshjulet i del 3.

## Del 3: Bestyrelsens rolle i forhold til den strategiske portefølje

### Bestyrelsens årshjul

Figuren nedenfor illustrerer bestyrelsens årshjul i forbindelse med det strategiske arbejde.



**Bestyrelsesseminar**  
november

- Status på og diskussion af det forgangne års portefølje af tværgående strategiske indsatsers samt bud på nye indsatser, der skal indgå i porteføljen, og bud på hvilke indsatser, der skal udgå af porteføljen. Da de fleste indsatser har en flerårig tidshorisont, forventes der kun få udskiftninger i porteføljen fra år til år.
- Forslag til skitsebudget, herunder forslag til allokering af strategimidler til henholdsvis strategiske indsatser, strategisk kapacitetsopbygning og infrastrukturinvesteringer.
- Inspirationsseminar med henblik på udvikling af fremtidige indsatser.
- Evaluering og evt. revision af den strategiske ambition og prioriteterne.



**Bestyrelsesmøde**  
december

- Direktion fremlægger på baggrund af bestyrelsesseminaret forslag til det kommende års portefølje af tværgående strategiske indsatser til endelig godkendelse.
- Direktionen fremlægger bud på budget til endelig godkendelse.



**Bestyrelsesmøder**  
april, juni, september

- Behandling af udvalgte strategiske indsatser: En eller to strategiske indsatser i indeværende portefølje præsenteres og diskuteres i dybden.



# CBS STRATEGY

**CBS**  COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL  
HANDELSHØJSKOLEN



## / OUR MISSION /

We are curious, critical and innovative in our approach to major opportunities and dilemmas facing business and society

We are committed to disciplinary and interdisciplinary excellence in our research and educational programmes

We leverage our Nordic heritage to take responsibility for societal challenges – in collaboration with business, governments and civil society

## **/ OUR VISION /**

We will leverage global intellectual leadership to transform society with business by tackling challenges with curiosity, creative new ideas and collaborative engagement





## / NARRATIVE /

**C**uriosity fuels innovation and positive change. But the change often poses major challenges and dilemmas for individuals, organisations and society. As the business sector assumes increasing responsibility for addressing these challenges, companies and organisations seek to mobilise curiosity and innovation for the benefit of the planet as a whole. As a partner in these efforts, CBS transforms society with business.

CBS is a globally recognised business school with a broad focus and deep roots in the Nordic socio-economic model. Our faculty has earned a reputation for high-quality disciplinary and interdisciplinary research and education. This unique global profile carries the obligation to address critical challenges in our research and to develop the transformational capabilities of students, graduates and business leaders via our educational activities and opportunities for lifelong learning.

Complex challenges call for joint action. CBS maintains close relationships with other universities, government actors, civil society stakeholders and especially the business community. Together with these partners, CBS must leverage the Nordic tradition of responsibility to better define the challenges facing our world and to generate transformative solutions for a better future.

CBS must continue to transform itself, to become even more curious and ambitious, and to take on more responsibility and risk. Therefore we must continue to cultivate the diversity and resilience of our student, faculty and staff communities and to provide opportunities for self-reflection and self-transformation.

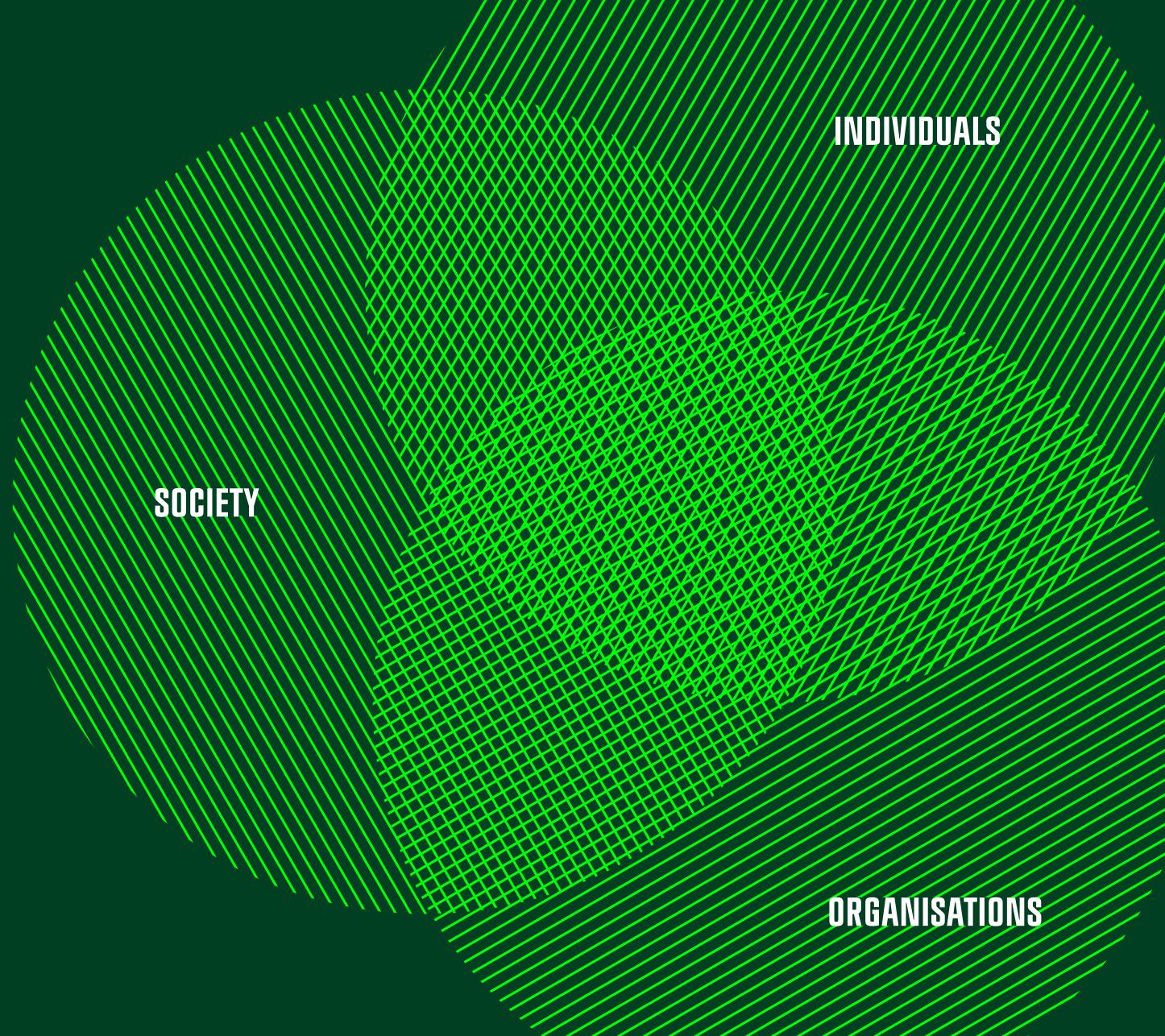
Only by striving to improve ourselves can we contribute to transformative change in society as well.

/ EXECUTION /

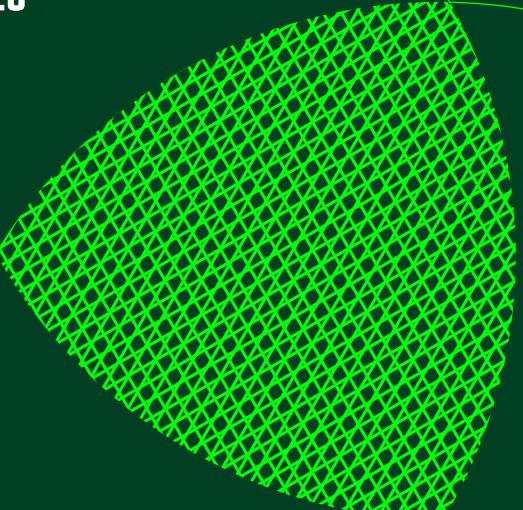
# PRIORITIES

Our Nordic heritage makes us stand out from other business schools: It is our duty to overcome an isolated analysis of business and instead create leaders who transcend organisations, individuals and society as much as current challenges transcend them. This is reflected in our priorities.

At the core where society, individuals and organisations meet is where the connections between the three areas are strengthened and become the conditions for many of our subsequent priorities.



## CORE PRIORITIES



Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

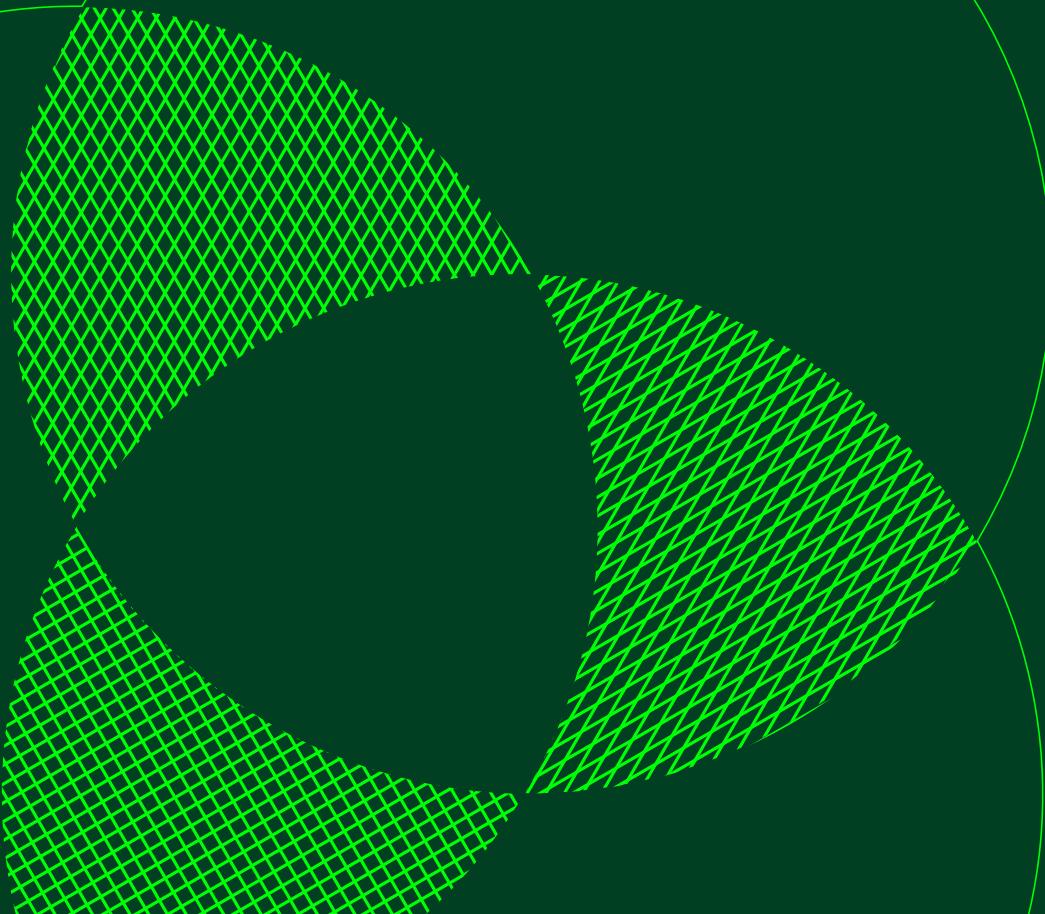
Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars

Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects

Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education

Attract the best students and transform them into lifelong learners

## CONNECTING PRIORITIES



Increase four transformative elements for students in all programmes (replacing courses where needed):

- learning abroad,
- starting a business,
- volunteering in a social organisation,
- taking part in a research project

Increase links to other academic disciplines outside of CBS when reviewing our curricula

Develop PhD education towards producing graduates with transformational capabilities grounded in research excellence

Develop structured assessment of societal impact

Focus on external funding sources that help us achieve research excellence and transformational impact



## AREA PRIORITIES

Create opportunities for transformation of the self through both self-reflection and engagement in a diverse and dynamic learning community

Diversify campus life to increase the inclusiveness of the CBS community and the level of well-being

Redesign the inclusion of practice, e.g. by redeveloping our part-time faculty portfolio as well as our corporate and external partnerships

Review the admissions system relative to the transformative aspiration of CBS



# NORDIC NINE

Copenhagen Business School develops disciplinary skills and transformational capabilities. Together we pursue knowledge that builds values, and values that prepare for action.

Graduating from CBS means that

## KNOWLEDGE

you have deep business knowledge placed in a broad context

you are analytical with data and curious about ambiguity

you recognise humanity's challenges and have the entrepreneurial knowledge to help resolve them

## VALUES

you are competitive in business and compassionate in society

you understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome them

you are critical when thinking and constructive when collaborating

## ACTION

you produce prosperity and protect the prosperity of next generations

you grow by relearning and by teaching others to do the same

you create value from global connections for local communities

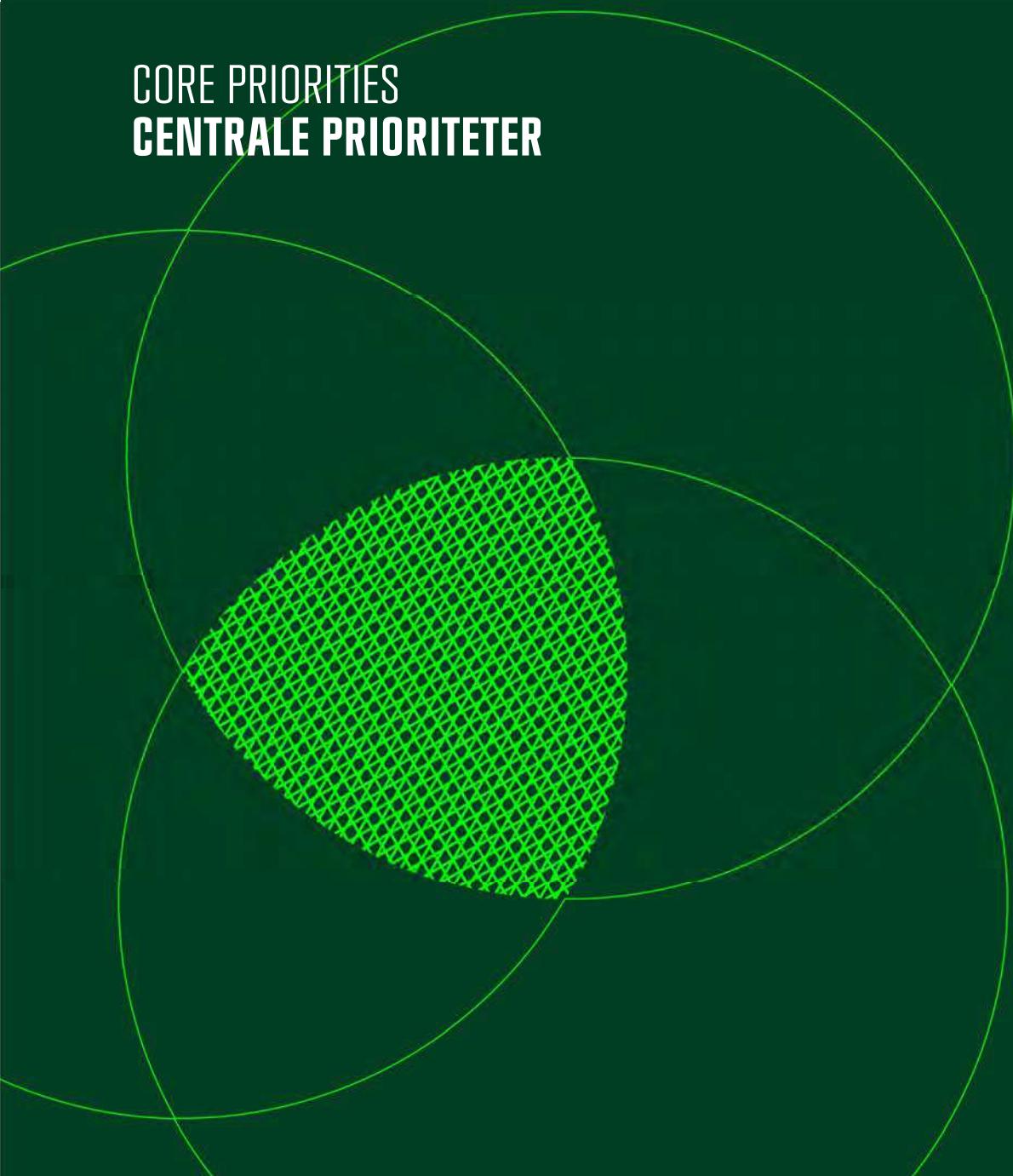
**JUNE 2020**

PHOTOS:  
Bjarke MacCarthy  
Shutterstock

/CBS STRATEGY/

# UDDYBNING AF CENTRALE PRIORITETER





## CORE PRIORITIES CENTRALE PRIORITETER

- #1 Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio
- #2 Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars
- #3 Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects
- #4 Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education
- #5 Attract the best students and transform them into lifelong learners

# FRA STRATEGISK AMBITION TIL HANDLING OG IMPACT

## INDLEDNING

Det er ikke tilfældigt, at det første ord i det strategiske narrativ er nysgerrighed. Nysgerrighed er en vigtig del af vores DNA som forskningsbaseret business school. Nysgerrighed skaber viden og innovation og bringer store og positive forandringer til verden. Men forandringer skaber også udfordringer og dilemmaer. Klimakrisen, finanskrisen og Coronakrisen er bare tre eksempler. Det er udfordringer, som påvirker erhvervslivet, og hvor erhvervslivet er en central del af løsningen.

CBS skal tage et aktivt ansvar for at være med til at løse disse udfordringer – både dem, vi kender, og dem, vi endnu ikke kender. Det forventes af os, og den forventning vil vi som offentligt finansieret universitet naturligvis gøre vores bedste for at indfri.

Løsningerne kræver ofte transformationer af både erhvervsliv og af samfund. Det skal CBS – både vores medarbejdere og vores studerende – hjælpe med. Via forskning og produktion af viden af højeste kvalitet og ved at uddanne kandidater og ledere med en stærk faglighed, som kan og tør gå ud og gøre en forskel. Men det skal i højere grad også ske ved, at studerende og medarbejdere tager ansvar for og aktivt del i de nødvendige forandringer i erhvervslivet og samfundet. Det er kernen i den nye strategiske ambition.

Det kræver nysgerrighed, og det kræver mod. Det kræver også, at vi bliver endnu bedre til at arbejde sammen: på tværs af fagområder, med erhvervslivet, med civilsamfundet og på tværs af landegrænser.

## OM STRATEGIENS PRIORITYTER

Strategiens prioriteter afspejler, hvad vi som direktion ser som de vigtigste trædesten på rejsen mod at indfri strategiens ambition og derigennem CBS' samfundsmæssige forpligtelse. Prioriteterne er inddelt i centrale, forbundne og område prioriteter. I dette dokument udfolder vi de fem centrale prioriteter, og vi uddyber direktionens bud på, hvilke konkrete tværgående og lokale strategiske indsats, der skal til for at lykkes med hver af de fem centrale prioriteter. De enkelte indsats vil naturligvis blive prioriteret og sekvenseret, og nye

forslag og idéer kan og vil komme til undervejs, efterhånden som organisationen udvikler sig og bidrager yderligere til at identificere lokale og tværgående indsatser.

Som supplerende materiale kan vi henvisе til den video, som tidligere er udsendt internt (<https://www.youtube.com/watch?v=bl6mqHWpnpU&feature=youtu.be>), hvor dekanerne gennemgår alle strategiens prioriteter (centrale, forbundne og områdeprioriteter). I materialet til bestyrelsesmødet i april var der endvidere inkluderet en række eksempler på, hvad de forskellige prioriteter kan indeholde.

## PRINCIPPER OG KRITERIER FOR IMPLEMENTERING AF STRATEGIEN

Direktionen har i samarbejde med bestyrelsens formandskab opstillet en række principper og kriterier for implementering af strategien, som vi uddyber i det følgende. Disse skal sikre, at vejen fra strategisk ambition til handling og impact bliver effektiv, gavner erhvervslivet og kommer det danske samfund til gode. Principperne og kriterierne uddybes i det følgende og vil bl.a. blive anvendt til at udvælge hvilke konkrete strategiske indsats, der sættes i værk.

**For det første** har vi som offentligt finansieret universitet i Danmark et helt særligt ansvar over for skatteydernes og det danske samfund. Vi skal skabe mest mulig værdi for samfundet, og vi skal hele tiden have fokus på at sikre en ansvarlig forvaltning af de ressourcer, vi er betroet, herunder et konstant fokus på bæredygtigt at øge vores produktivitet og effektivitet.

Dette vil vi bl.a. sikre ved at udvikle en databaseret tilgang til at monitorere og følge op på fastsatte mål for produktivitet og effektivitet i vores kerneaktiviteter. En del af dette arbejde er allerede påbegyndt med de fem årlige forretningseftersyn.

Tilsvarende vil der i både prioriteringen af og opfølgningen på konkrete strategiske indsatser være fokus på deres potentiale for målbart at forbedre effektivitet og produktivitet samt understøtte en bæredygtig udvikling af organisationen.

**For det andet** skal vi også have et løbende fokus på relevansen af vores aktiviteter. Som en offentligt finansieret business school i Danmark har vi et helt særligt ansvar for at bidrage til dansk erhvervsliv. Derfor skal vi løbende sikre, at vores kerneaktiviteter – uddannelse og forskning – er relevante for erhvervslivet, og at vi specifikt udvikler dem med det for øje. Tilsvarende skal relevans for erhvervslivet være et centralet kriterie, når vi prioriterer og implementerer vores strategiske indsatser.

Vi skal fx lægge vægt på beskæftigelsesmuligheder, når vi sammensætter og prioriterer vores uddannelsesportefølje; på sammensætningen af relevante kompetencer og høj faglighed i de enkelte uddannelser; og på hvordan vi udvælger projekter og udvikler fagmiljøer med relevans for erhvervslivet, når vi prioriterer vores forskningsindsatser. Og vi skal generelt arbejde for at styrke relationerne til vores aftagere og samarbejdspartnere i erhvervslivet i tæt relation til vores kerneaktiviteter.

**For det tredje** sætter vi med strategien samtidig meget høje ambitioner for uddannelse, forskning og impact. Ambitionerne på forskningsområdet har fx aldrig været større og tydeligere i en strategi for CBS. Samtidig skal vi turde erkende, at vi ikke kan og bør være verdensmestre på alle faglige områder. De høje ambitioner for vores forskning kan og skal således ikke indfri i alle miljøer eller for alle interdisciplinære og transformative projekter.

Vi skal derfor turde være selektive og prioritere – så vi opnår den højeste kvalitet de steder, hvor det er muligt og har mest relevans for vores omverden. Dette gælder både uddannelse og forskning og vil have konsekvenser for allokeringen af ressourcer både til uddannelser og fagmiljøer og i prioriteringen af de interdisciplinære projekter, der igangsættes i regi af den ny strategi.

**For det fjerde** udgør uddannelse en meget stor del af vores produktion. CBS har, set i forhold til de syv øvrige danske universiteter, rigtig mange studerende (ca. 20.000). KU har til sammenligning en omsætning, der er seks gange større end vores, men

kun dobbelt så mange studerende. Af de mange kandidater, der dimitterer fra CBS, finder storstedelen beskæftigelse i det private erhvervsliv, og vi betragtes derfor af erhvervslivet som en meget central leverandør af medarbejdere og ledere. Vi oplever også, at vores ejere – det danske samfund – betragter forskningsbaseret uddannelse som CBS' væsentligste output.

Denne betydning af uddannelse blandt vores ejere og omgivelser skal også afspejles i vores interne valg og kriterier, hvor fx forskningskompetencer traditionelt har fået større opmærksomhed end undervisningskompetencer. Både i vores kerneaktiviteter samt i prioriteringen og implementeringen af de strategiske indsatser skal undervisningskompetencer og -kvalitet gives højere vægt.

Fx skal undervisningskompetencer være centrale ved rekruttering af medarbejdere; evaluering og udvikling af undervisningskompetencer skal løbende gives langt større opmærksomhed og prioritet lokalt og centralt; og undervisningsopgaver, -kvalitet og -udvikling skal være tydeligt meriterende i karriereforløb for vores ansatte.

**For det femte** er dansk erhvervsliv en integreret del af den globale økonomi og dens udfordringer. Vores studerende og forskere skal derfor kunne identificere og omsætte globale løsninger til lokal værdi. Det kræver både internationalt udsyn og talent. Samtidig skal vi være opmærksomme på, hvad vi kan tilføre verden i kraft af vores nordiske kontekst.

Vi har således et ansvar for at levere lokale løsninger på globale problemer. Derfor er og bliver internationalisering et centralet kriterie i vores aktiviteter og strategiimplementering.

## HVILKE FORANDRINGER VIL STRATEGIEN MEDFØRE?

På de følgende sider beskrives det for hver af de fem centrale prioriteter, hvilke konkrete forandringer på CBS og hvilke samfundsmæssige effekter, vi forventer, indfrielsen af prioriteterne vil give anledning til. Nedenfor fremhæves - på tværs af prioriteterne - nogle af de vigtigste, forventede forandringer:

### ***En unik profil af CBS' kandidater i form af en høj grundlæggende business faglighed, digitale færdigheder og transformative kompetencer i alle uddannelser.***

Midler: En prioritering og forenkling af uddannelsesporteføljen (med uddannelser grupperet i transparente klynger), herunder en vurdering af om CBS har for mange uddannelser; indførelse af et ensartet højt niveau af grundlæggende business faglighed på tværs af alle uddannelser via standardiserede fagpakker; undervisning i transformative kompetencer (the Nordic Nine) via øget anvendelse af nye og varierede undervisningsformer (se bl.a. prioritet 1, 2 og 4).

### ***En højere undervisningskvalitet, der styrker fagligheden, indfører flere transformative elementer og forbereder de studerende til livslang læring:***

Midler: Større fokus på undervisning og underviserkompetencer; udvikling af nye undervisningsmetoder og -formater; forankring af grundlæggende fagpakker i de stærkeste faglige miljøer; udvikling af koncepter og modeller for livslang læring; rekruttering af medarbejdere med stærke undervisningskompetencer; løbende kompetenceudvikling samt tydelige og attraktive karriereveje for undervisere (se bl.a. prioritet 1, 2, 3 og 4).

### ***En studenterpopulation med endnu mere talent og større diversitet, der matcher ambitionen om høj grundlæggende faglighed, transformative ambitioner og livslang læring – både som enkeltpersoner og som gruppe.***

Midler: Ændring af kommunikations- og rekrutteringsstrategier med henblik på at sikre større mangfoldighed; lokale samarbejder så vi kan tiltrække dygtige studerende fra hele landet – CBS producerer specialister og ledere til

erhvervslivet og for bedst muligt at matche erhvervslivets behov, har CBS brug for en udvidelse af rekrutteringsbasen; nye undervisningsformer til indlæring af transformative kompetencer og livslang læring (se bl.a. prioritet 4 og 5).

### ***En generelt højere forskningskvalitet samt verdensklasse inden for udvalgte discipliner og tværdisciplinære områder:***

Midler: Rekruttering af flere internationale talenter inden for udvalgte områder; nye incitamentsstrukturer til at fremme en højere grad af risikovillighed samt mod til at afsøge nye veje; support til etablering af større tværdisciplinære samarbejder med andre fagmiljøer og videnskaber (fx teknik og naturvidenskab) (se bl.a. prioritet 2 og 3).

### ***Langt større ansvarstagen og aftryk fra CBS ift. at løse de store transformative udfordringer af relevans for erhvervslivet:***

Midler: Ambitiøse interdisciplinære satsninger med fokus på "de store spørgsmål" af relevans for erhvervslivet; nye samarbejdsformer med andre videnskaber (fx it, teknik og naturvidenskab) og erhvervsliv; rekruttering af en bredere vifte af talentfulde studerende med transformativt potentiale; involvering af studerende i forskningsprojekter; transformative kompetencer i uddannelserne (se prioritet 1, 2, 3, 4 og 5).

### ***En mere talentfuld og mangfoldig medarbejderportefølje som matcher de problemstillinger, erhvervsliv og samfundet står overfor.***

Midler: Udvikling og professionalisering af rekrutteringsstrategier og -processer; udvikling af tydelige og attraktive karriereveje for både administrative og videnskabelige medarbejdere; en satsning på udvalgte transformative og interdisciplinære projekter; udbygning af administrative strukturer til understøttelse af kollaborative projekter (se bl.a. prioritet 2, 3 og 4).

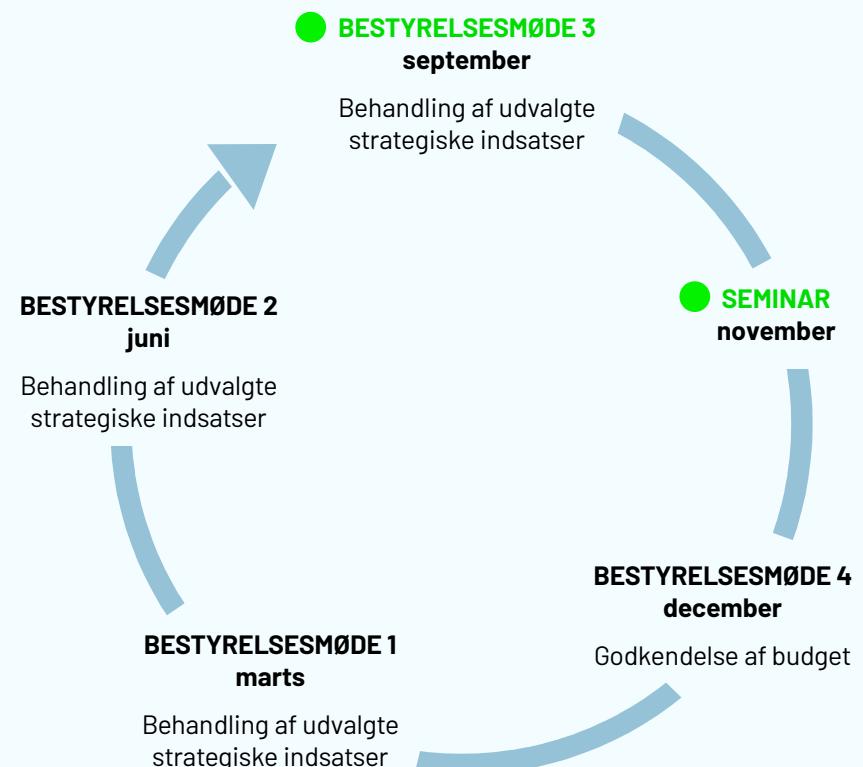
## DEN VIDERE PROCES

Det skal understreges, at dette dokument indeholder eksempler på mulige indsatser, som vi vil have bestyrelsens kommentarer til. For at strategien kan få størst mulig effekt, skal organisationen bidrage til at identificere mulige lokale og tværgående indsatser, ligesom indsatser skal udvikles og kvalificeres i de kontekster, de skal virke og i takt med den læring, der følger med en konkret indsats.

På baggrund af bestyrelsens feedback på dette dokument, og organisationens indspil i de kommende måneder, vil vi til bestyrelsesmødet i september derfor præsentere et første bud på en portefølje af tværgående strategiske indsatser. På baggrund af bestyrelsens kommentarer og forslag hertil vil en revideret portefølje blive præsenteret til seminaret i november. På dette tidspunkt vil der også foreligge budgetter og målbilleder for indsatserne.

Porteføljen og strategiformuleringen vil derefter blive genbesøgt hvert år på bestyrelsesseminaret i november. Hele processen fremgår af årshjulet til højre.

## BESTYRELESENS ÅRSHJUL I RELATION TIL CBS' STRATEGI



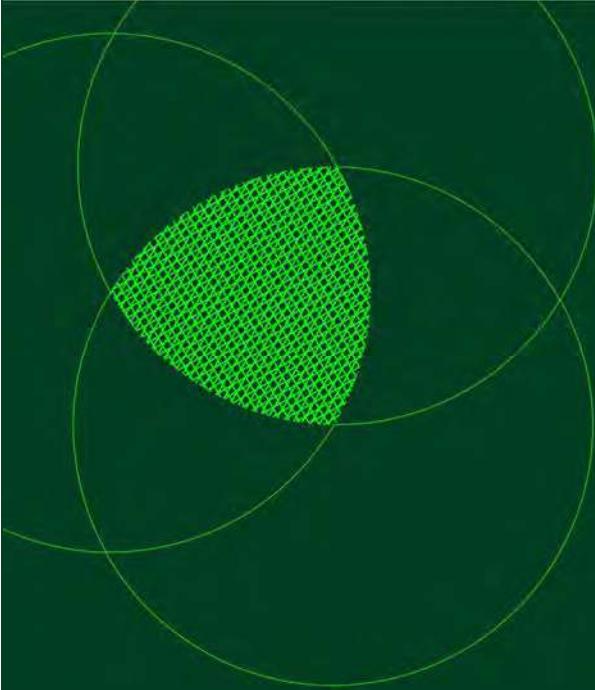
## AGENDA

### **BESTYRELSESMØDE 3** 11. september 2020

- Første bud på tværgående strategiske indsatser
- Drøftelse af, hvordan bestyrelsen kan bidrage

### **SEMINAR** 12.-13. november 2020

- Første portefølje af tværgående strategiske indsatser
- Bud på ressourceallokering
- Bud på indikatorer



#1

Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio

**Styrke både den grundlæggende faglighed inden for business og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje**

#1

## Styrke både den grundlæggende faglighed inden for business og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje

### HVAD BETYDER DENNE PRIORITYTET?

For at sikre CBS' position som foretrukken uddannelsesinstitution for en bred vifte af talentfulde unge og samtidig forblive den foretrukne leverandør af veluddannede dimittenter til væsentlige samfundsfunctioner, skal CBS' uddannelser have et grundigt serviceeftersyn og nogle steder også et betydeligt kvalitetsløft. Formålet med denne prioritet er derfor at sikre alle studerende lige adgang til den samme høje kvalitet i alle CBS' uddannelser og dermed klæde dem bedst muligt på til at varetage en fremtidig erhvervskarriere til gavn for det danske samfund.

I dag bliver de studerende undervist i grundlæggende business faglighed i mange variationer og i forskelligt omfang på tværs af CBS' uddannelser. Fx findes der i dag 11 forskellige udgaver af indledende marketing på vores bacheloruddannelser, og undervisningen bliver varetaget af forskellige faglige miljøer uden tilstrækkelig koordination og ikke alle steder med tilstrækkelig forskningsbasering. Dette er ineffektivt og fører til uens kvalitet i den undervisning, de studerende modtager. Tilsvarende indgår de transformative kompetencer på meget varierende vis og i forskelligt omfang på tværs af uddannelserne, til trods for at CBS' aftagere peger på sådanne kompetencer som væsentlige for alle uddannelsestyper i fremtiden.

En stærk grundlæggende faglighed er en vigtig forudsætning for at kunne udvikle stærke interdisciplinære og transformative kompetencer. Derfor er målet med denne centrale prioritet at få sikret et ensartet, højt niveau af både den grundlæggende faglighed og de transformative kompetencer (som udtrykt ved the Nordic Nine) på tværs af alle CBS' uddannelser – både bachelor og kandidat. Dette er en markant forandring og vil resultere i en betydelig styrkelse af CBS' uddannelser til glæde for den enkelte, virksomhederne og samfundet.

Konkret vil CBS med denne prioritet tage fat på arbejdet med at udvikle standardiserede og fælles fagpakker af høj kvalitet, der skal indgå i alle uddannelser, hvor der undervises i den pågældende faglighed. Det vil fx betyde, at det indledende marketingfag på alle bacheloruddannelser fremover vil blive baseret på samme faglige materiale. For at sikre reel forskningsbasering af vores undervisning vil ansvaret for faget desuden fremover blive forankret i det mest relevante forskningsmiljø på CBS. Prisen for dette gennemgående kvalitetsløft bliver, at CBS må nedprioritere lokalt specialiserede kursuselementer og fag, der ligger uden for den grundlæggende faglighed og primært er drevet af snævre faglige interesser. Sammensætningen og vægtningen af fagpakker på en given uddannelse skal naturligvis tilpasses uddannelsens profil.

Dernæst bliver det en vigtig opgave i denne prioritet at sikre en solid, tværgående implementering af the Nordic Nine, så de efterspurgte transformative kompetencer bliver et væsentligt og tydeligt element i alle uddannelser.

## #1

### **Styrke både den grundlæggende faglighed inden for business og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje**

#### **HVILKE TVÆRGÅENDE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?**

For at nå målet med denne centrale prioritet vil der skulle iværksættes en lang række initiativer. Herunder beskrives de umiddelbare aktiviteter, der vil blive sat i gang, men flere kan og vil komme til.

- The Nordic Nine er CBS' bud på fremtidens transformative kompetencer. Disse er udviklet sammen med en lang række interne og eksterne interesserter. Tilsvarende skal vi nu sammen med relevante interesserter definere, hvad den grundlæggende business faglighed skal bestå af på CBS. Det vil dog formentlig ændre sig over tid og i takt med, at virksomheder og samfund udvikler sig.
- Udvikling af standardiserede fagpakker af høj kvalitet, der kan levere den grundlæggende business faglighed på tværs af alle uddannelser. En fagpakke inden for marketing vil fx bestå af 15 ECTS, dvs. 420 timers undervisningsmateriale. Ikke alle pakker skal indgå i fuldt omfang på alle uddannelser, men det grundlæggende indhold vil være ens. Sammensætningen skal afspejle den enkelte uddannelses profil, så nogle uddannelser vil bruge fx 50% af pakken, mens andre skal bruge hele pakken. Udvikling af standardiserede fagpakker af ensartet høj kvalitet vil også indebære en vurdering af, hvilke didaktiske tilgange, der bedst understøtter undervisningens formål og forskellige dele, fx udvikling af cases, professionelt producerede videoer, der kan genbruges af forskellige undervisere osv. Alt sammen for at sikre ensartet, høj kvalitet.

- For at sikre tilstrækkelig tid og ressourcer til udvikling af den grundlæggende business faglighed hos den enkelte studerende, vil der også skulle ske en reduktion af eksisterende fag, der kun i begrænset omfang bidrager til den grundlæggende faglighed eller de transformative kompetencer.
- Evaluering og udvikling af alle uddannelsers kompetenceprofiler i henhold til the Nordic Nine (de transformative kompetencer). Se også prioritet 4.
- Udvikling af online-undervisningsmateriale som gennemgående elementer i implementeringen af the Nordic Nine. Det kunne fx være i entreprenørskab og bæredygtighed.
- Udvikling af indikatorer for læringsmål, der kan bruges på tværs af alle uddannelser til at evaluere indlæringen af såvel den grundlæggende faglighed som de transformative kompetencer. Indikatorerne skal udvikles i samarbejde med AACSB som et led i CBS' internationale akkreditering.

#### **HVILKE LOKALE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?**

Udvikling af standardiserede fagpakker inden for de grundlæggende fagligheder vil skulle ske i samarbejde mellem de lokale faglige miljøer og de relevante studienævn.

#1

## Styrke både den grundlæggende faglighed inden for business og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje

### HVAD VIL DETTE ÆNDRE PÅ CBS?

Når målene i denne centrale prioritet er nået, vil der være

- Implementeret transformative kompetencer (the Nordic Nine) i alle uddannelser.
- Udarbejdet standardiserede fagpakker, som bruges på tværs af uddannelser til at sikre den grundlæggende faglighed og den samme høje kvalitet i alle uddannelser.
- Sket en omkostningseffektiv styrkelse af kvaliteten i uddannelsesporteføljen, hvor der fremover bl.a. anvendes færre DVIP (fx eksterne lektorer) til undervisning i de fag, som kommer til at indgå i standardiserede fagpakker. Dette styrker også forskningsbaseringen af CBS' uddannelser.
- Etableret et system af indikatorer for læringsmål, som dækker både den grundlæggende faglighed og de transformative kompetencer på tværs af alle uddannelser. Disse indikatorer vil efter implementering blive fulgt på tværs af uddannelser som led i monitoreringen af uddannelseskvaliteten.

### EFFEKTER PÅ INDIVIDER, ORGANISATIONER OG SAMFUND

CBS' strategi har fokus på at skabe positive forandringer og impact på tre niveauer. Her beskrives effekten for hvert niveau.

#### INDIVIDER

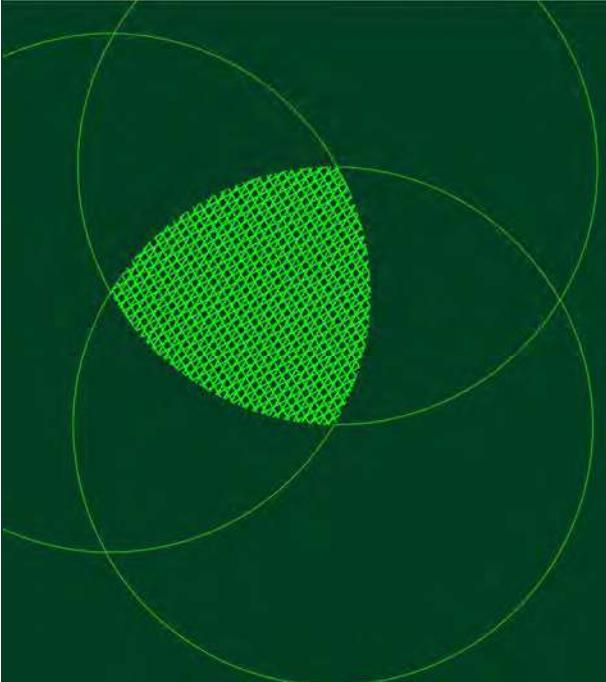
Alle dimittender fra CBS vil få en unik profil med både en stærk grundlæggende faglighed samt tydelige og stærke transformative kompetencer, som vil adskille dem fra andre business schools.

#### ORGANISATIONER

Aftagere sikres dimittender med stærke fagligheder såvel som transformative kompetencer, og de vil lettere kunne rekruttere blandt dimittender fra CBS baseret på de specifikke udfordringer, de står over for som virksomheder.

#### SAMFUND

Håndteringen af de transformative løsninger, der er behov for i samfundet i dag og i fremtiden, vil blive drevet af dimittender fra CBS.



#2

Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars

**Tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt anerkendte forskere og undervisere**

#2

## Tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt anerkendte forskere og undervisere

### HVAD BETYDER DENNE PRIORITYTET?

I dag har CBS fokus på rekruttering, udvikling og fastholdelse af dygtige medarbejdere - både til videnskabelige og administrative stillinger. Imidlertid er en vigtig forudsætning for at kunne indfri den strategiske ambition, at CBS bliver oplevet som en endnu mere relevant og attraktiv arbejdsplads for en bred vifte af talentfulde medarbejdere.

Når det gælder rekruttering af forskere og undervisere, er det CBS' institutter og dermed de faglige miljøer, der har ansvaret. Her arbejder nogle institutter allerede i dag meget professionelt og målrettet med rekruttering af særligt yngre forskere, mens der på andre institutter er rum for nytænkning og optimering. Samtidig er der dog behov for at styrke diversiteten samt rekrutteringen af internationale forskere på seniorniveau, der kan bibringe CBS nye input og bidrage til at identificere og drive større, tværdisciplinære projekter inden for udvalgte områder.

Gennem de seneste år har CBS haft succes med at rekruttere en række dygtige, internationale forskerprofiler. Der er nu behov for at øge fokus på også at rekruttere og udvikle flere medarbejdere, der kan bidrage til udvikling af CBS' undervisningsaktiviteter og i særdeleshed på de uddannelser, hvor undervisningssproget er dansk.

Når det gælder rekruttering af administrative medarbejdere, skal CBS fortsat have fokus på at rekruttere medarbejdere, der kan matche de stadigt stigende krav, der er til at løse gradvist mere specialiserede opgaver, øge effektiviteten og sikre høj kvalitet i den support, der leveres til universitetets to kerneopgaver, uddannelse og forskning.

Et overordnet formål med denne centrale prioritet er derfor at opnå et professionelt og ensartet højt niveau i rekrutteringsprocesserne på tværs af CBS og derved bidrage til, at CBS samlet set får rekrutteret de mest kompetente medarbejdere til løsning af de opgaver, vi har som offentligt finansieret universitet.

I forhold til udvikling og fastholdelse af dygtige medarbejdere, er det afgørende, at CBS tilbyder gode karrieremuligheder i et godt og velfungerende arbejdsmiljø. Mulighederne i dag kan opleves som uklare, og der kan derudover blandt de videnskabelige medarbejdere være en opfattelse af, at det at gå efter fx at blive professor er den eneste vej frem, hvilket ikke er hensigtsmæssigt, hverken for CBS eller den enkelte. For at skabe en attraktiv arbejdsplads med gode muligheder for udvikling, engagement og avancement skal der være flere spændende karriereveje, ligesom det skal være klart, hvordan man kan opnå forfremmelse.

Endelig skal CBS også blive langt bedre til at få dygtige medarbejdere videre til gode karrieremuligheder andre steder for derved at styrke vores nationale og internationale netværk og få udbredt idéer og talent udsprunget af CBS.

## Tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt anerkendte forskere og undervisere

### HVILKE TVÆRGÅENDE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?

For at nå målet med denne centrale prioritet vil der skulle iværksættes en lang række initiativer. Herunder beskrives de umiddelbare aktiviteter, der vil blive sat i gang, men flere kan og vil komme til.

- Professionalisering af det administrative set-up ved rekruttering. Der er bl.a. potentiale i at blive bedre til at fortælle mulige ansøgere om, hvordan de kan opnå ansættelse på CBS, og hvilke muligheder det kan indebære for dem og deres familier. Kommunikationen i dag er hverken tilstrækkelig eller målrettet, og der vil derfor bl.a. blive igangsat et employer branding-projekt.
- Der skal igangsættes indsatsen til at fremme diversitet i vores ansættelser bl.a. ved at modvirke bias i rekrutteringsprocesser.
- En udvikling af CBS' Endowed Professorship program med henblik på, at CBS kan tiltrække flere internationale videnskabelige kapaciteter.
- Spouse-programmer skal udvikles i samarbejde med det omgivende samfund med henblik på at kunne tiltrække internationale ansøgere ved at gøre det mere attraktivt for dem, deres ægtefæller og familier at komme til Danmark.
- For at skabe klare karriereveje for videnskabelige medarbejdere udvikles og implementeres tenure track- (fra adjunkt til lektor på seks år) og promotion track-ansættelser (forfremmelsesprogram fra lektor til professor).
- Samtidig skal der udvikles alternativer til de traditionelle karriereveje for videnskabelige medarbejdere ved fx at lave karriereveje, der lægger vægt på udvikling af stærke kompetencer inden for undervisning, formidling og samarbejde med erhvervsliv på baggrund af en stærk faglighed.

- Karriereveje for administrative medarbejdere skal tydeliggøres, herunder skal der arbejdes videre med at styrke talentudviklingen af specialister.
- For at styrke CBS' nationale og internationale netværk og få udbredt idéer og talent udsprunget fra CBS vil vi arbejde aktivt på at afsætte endnu flere af vores ph.d.-kandidater til nogle af bedste udenlandske universiteter og til erhvervslivet.

### HVILKE LOKALE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?

Der skal udvikles professionelle lokale rekrutteringsstrategier og -processer på institutter og i administrative enheder, understøttet af central support forankret i HR afdelingen.

#2

## Tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt anerkendte forskere og undervisere

### HVAD VIL DETTE ÆNDRE PÅ CBS?

Når målene i denne centrale prioritet er nået, vil:

- CBS have endnu flere dygtige medarbejdere, der bidrager til høj kvalitet i undervisning og forskning.
- Rekrutteringsprocesser på tværs af CBS være professionelle og målrettede.
- CBS være en endnu mere attraktiv arbejdsplads med spændende og udfordrende karriereveje.
- CBS' medarbeiterstab være mere mangfoldig til gavn for det faglige arbejde og sociale miljø.

### EFFEKTER PÅ INDIVIDER, ORGANISATIONER OG SAMFUND

CBS' strategi har fokus på at skabe positive forandringer og impact på tre niveauer. Her beskrives effekten for hvert niveau.

#### INDIVIDER

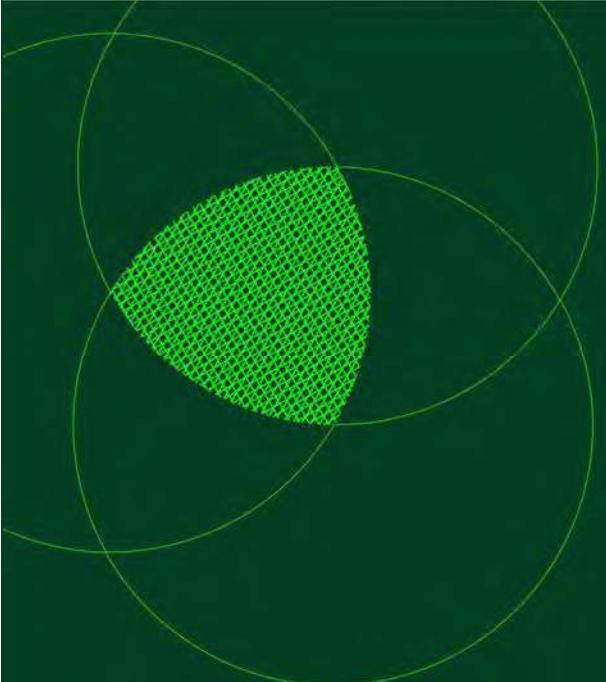
Medarbejdere på CBS vil opleve CBS som en ambitøs og professionel arbejdsplads, hvor det er klart, hvilken samfundsmæssig forskel man gør, og hvor der er tydelige og attraktive karriereveje for den enkelte, så alle talenter udvikles til deres fulde potentiale.

#### ORGANISATIONER

Erhvervslivet vil opleve et kvalitetsløft i den forskning og de kandidater, CBS leverer og sætter i spil til at løse de problemstillinger, erhvervslivet står overfor.

#### SAMFUND

Samfundet vil generelt opleve et kvalitetsløft og en øget relevans i den forskning og de kandidater, CBS leverer til samfundet.



## #3

Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects

**Prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitamenter og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige samarbejdsprojekter**

### #3

**Prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitamenter og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige samarbejdsprojekter**

## HVAD BETYDER DENNE PRIORITYTET?

CBS kommer fra en tradition, hvor forskningsagendaer og udvikling af forskningsområder i høj grad har taget udgangspunkt i individuelle forskeres idéer og potentiale, mens traditionen for at opbygge og understøtte større forskningsgrupper og -projekter, som man kender det fra fx de natur- og sundhedsvidenskabelige forskningsområder, ikke har været fremherskende. Selvom den nuværende kultur på mange måder har tjent CBS godt, og mange af vores dygtige forskere i dag er sat på både det hjemlige og det internationale landkort, så har kulturen også sine begrænsninger.

Med ønsket om at bidrage til udforskning og problemløsning inden for de store samfundsmæssige spørgsmål med relevans for erhvervslivet følger et stort behov for at udvikle CBS, så det bliver både muligt og attraktivt at indgå i større projekter på tværs af discipliner, institutioner og sektorer. Dette gælder både CBS' forskere og studerende.

Eksempler på transformative og tværfaglige samarbejdsprojekter kunne fx være CBS' forslag til at udvikle en dansk samarbejdshub for Grøn Erhvervsomstilling (se bilag 1), som skal være omdrejningspunktet for en målrettet satsning på branchenær, erhvervsøkonomisk forskning, uddannelse og innovation, der kan fremskynde den nødvendige grønne omstilling. De fire eksempler på transformative temaer, som blev fremlagt på bestyrelsesmødet i marts er andre eksempler på mulige transformative og tværfaglige projekter, som der skal være flere af på CBS (eksemplerne er vedlagt i bilag 2).

Vejen dertil vil kræve en større grad af risikovillighed hos den enkelte og på CBS generelt. Når man som universitet kaster sig ud i opgaven med løsning af nogle af de store spørgsmål og i problemstillinger, der indebærer samfundsmæssige dilemmaer, der skal løses i fællesskab med mange parter, udstedes der ikke garantier for, hvordan og hvornår en løsning foreligger. Det betyder også, at det at indgå i forpligtende samarbejdsprojekter med andre fagmiljøer (fx naturvidenskab og teknik) og med en bred vifte af samarbejdspartnere (myndigheder, virksomheder, fonde osv.) for den enkelte studerende eller forsker kan koste på den korte bane. Derfor er der behov for, at CBS som institution får udviklet en kultur, en struktur og en række incitamenter, der understøtter det entreprenante mindset og den større grad af risikovillighed, der er behov for, hvis CBS skal gøre en forskel sammen med andre aktører end de sædvanlige cirkler.

I dag er der incitamentsstrukturer og traditioner, der fastholder studerende og medarbejdere i at vælge den sikre vej. Det betyder fx, at der nogle steder er mere fokus på kvantitet frem for kvalitet i publikationer, og at den forskning, der bedrives, i flere tilfælde er meget deskriptiv. Tilsvarende er der hverken tilstrækkelige muligheder for eller incitamenter til, at studerende kan engagere sig i ambitiøse, risikofyldte og interdisciplinære projekter. De nuværende incitamenter og strukturer til at understøtte den disciplinære forskning og undervisning skal derfor udbygges i forhold til de transformative og tværfaglige projekter. Projekterne skal kunne igangsættes som pilotprojekter på et tidligt stadie med få interne midler og begrænset bureaukrati med et mål om, at deres bæredygtighed kan sikres med en betydelig grad af ekstern finansiering.

### #3

**Prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitamenter og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige samarbejdsprojekter**

#### **HVILKE TVÆRGÅENDE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?**

For at nå målet med denne centrale prioritet vil der skulle iværksættes en lang række initiativer. Herunder beskrives de umiddelbare aktiviteter, der vil blive sat i gang, men flere kan og vil komme til.

- Der skal udarbejdes et enkelt og fleksibelt internt set-up for ansøgning og tildeling af seed money til transformative og ofte interdisciplinære projekter.
- CBS' forskningsstøtteenhed skal udvikles med fokus på at styrke rådgivning af forskere, der vil søge de store tværdisciplinære virkemidler fra fx EU's rammeprogram. Ansøgning til disse projekter kræver et stærkt administrativt set-up både til at rådgive om ansøgninger og til at forberede forskere i forbindelse med interviews.
- Øget strategisk dialog med relevante fonde, som det allerede er påbegyndt med fx Novo Nordisk Fonden, Innovationsfonden og Industriens Fond.
- Udvikle samarbejdet med andre universiteter inden for særligt det tekniske og naturvidenskabelige område, fx ITU og DTU i Danmark, om både undervisning og forskning.
- Udvikling af de fælles REEAD-kriterier, så de afspejler de højere ambitioner og ønsket om større risikovillighed. REEAD står for **R**esearch, **E**ducation, **E**xternal funding, **A**cademic citizenship and management og **D**issemination og fastsætter faglige krav og kriterier til de forskellige videnskabelige stillingskategorier på CBS.
- Udvikling af undervisningsformater og eksamsformer, så de studerende kan indgå i projekter, der adresserer de store spørgsmål.

#### **HVILKE LOKALE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?**

- Udvikling af de fælles REEAD-kriterier, så de afspejler de højere ambitioner og ønsket om større risikovillighed (jf. ovenfor).
- Lokale interdisciplinære undervisningsaktiviteter og forskningsprojekter.

### #3

**Prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitamenter og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige samarbejdsprojekter**

#### **HVAD VIL DETTE ÆNDRE PÅ CBS?**

Når målene i denne centrale prioritet er nået, vil

- Uddannelse og forskning på CBS også være tydeligt tværfagligt funderet og adressere de store udfordringer af relevans for erhvervslivet.
- Der være udviklet tydelige incitamenter til at indgå i transformative og interdisciplinære projekter for både studerende og forskere.
- CBS være toneangivende brobygger samt en internationalt anerkendt, tværvidenskabelig forsknings- og uddannelsesaktør, der bidrager positivt til løsning af store og komplekse samfundsmæssige problemstillinger med mennesker og virksomheder som væsentlige omdrejningspunkter.

#### **EFFEKTER PÅ INDIVIDER, ORGANISATIONER OG SAMFUND**

CBS' strategi har fokus på at skabe positive forandringer og impact på tre niveauer. Her beskrives effekten for hvert niveau.

##### **INDIVIDER**

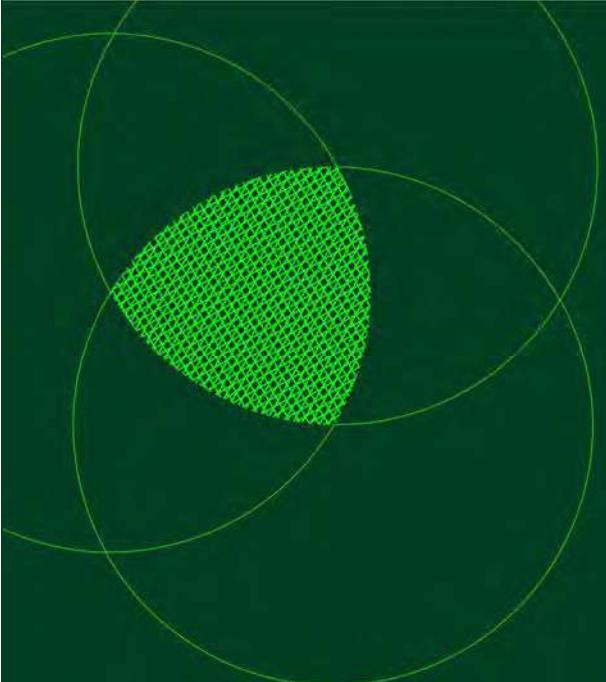
Studerende og medarbejdere på CBS har ambitioner og risikovillighed ift at bidrage med løsninger på de helt store spørgsmål af relevans for erhvervslivet.

##### **ORGANISATIONER**

Aftagere sikres dimittender med både stærke fagligheder og transformative kompetencer, og de vil lettere kunne rekruttere blandt dimittender fra CBS baseret på de specifikke udfordringer, de står over for som virksomheder.

##### **SAMFUND**

Håndteringen af samfundets store udfordringer vil præges af stemmer fra CBS, ligesom flere af de transformative løsninger, der er behov for i samfundet i dag og i fremtiden, vil blive drevet af dimittender fra CBS.



#4

Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education

**Skabe incitamenter og understøttende strukturer til at udvikle og leve både disciplinbaseret og transformativ uddannelse**

## #4

### **Skabe incitamenter og understøttende strukturer til at udvikle og leve både disciplinbaseret og transformativ uddannelse**

#### **HVAD BETYDER DENNE PRIORITY?**

CBS har en lang erfaring med at udvikle og leve disciplinbaseret uddannelse, hvorimod erfaringerne er mere begrænsede i forhold til at leve transformativ uddannelse. Elementer i transformativ uddannelse kan fx være gruppebaseret undervisning og læring i vores dertil indrettede "studios", hvor de studerende i grupper skal arbejde i "open-ended" læreprocesser, der er tilrettelagt af dem selv og ikke af underviseren. Derudover kan transformativ uddannelse også være baseret på indsamling af empiri gennem virksomhedssamarbejder eller via feltarbejde.

For at indfri den strategiske ambition skal styrkelsen af den disciplinbaserede uddannelse i højere grad end i dag kombineres med elementer af transformativ uddannelse. Et første skridt på vejen til denne udvikling er at styrke incitamenterne og de understøttende strukturer for at leve undervisning generelt og transformativ undervisning i særdeleshed.

I øjeblikket gør CBS ikke tilstrækkeligt ud af at fokusere på undervisningskvalitet i rekruttering og kompetenceudvikling af heltids- og deltidsvidenskabeligt personale. Det skyldes flere forskellige forhold. Blandt andet er sektorens metoder til at måle på undervisningskvalitet begrænsede, på nuværende tidspunkt har vi fx kun undervisningsevalueringer udfyldt af studerende.

Undervisningsevalueringerne er ikke fleksible nok, idet de er udviklet til standardundervisning og ikke til innovative og varierede undervisningsformer. Endelig er det et problem, at for få studerende vælger at udfylde evalueringerne, hvorfor de ofte ikke samlet set er valide.

Som følge heraf får underviserne ikke tilstrækkelig feedback, og de tilskyndes ikke til at ændre undervisningen eller eksperimentere med de formater, der er nødvendige for at udvikle den disciplinbaserede undervisning og for at kombinere disciplinbaseret undervisning med transformativ undervisning.

Der er således et stort behov for at fokusere på kompetenceudvikling og udvikle karriereforløb for vores undervisere, hvis vi skal kunne leve undervisning af højeste kvalitet fremover.

CBS har derfor for nylig sat sig i spidsen for udviklingen af en national ramme for kompetenceudvikling af universitetsundervisning, der skal indeholde forskellige stadier af færdigheder. Det skal suppleres med kurser, der modsvarer disse stadier, som løbende kan tages af vores undervisere.

## Skabe incitamenter og understøttende strukturer til at udvikle og levere både disciplinbaseret og transformativ uddannelse

### HVILKE TVÆRGÅENDE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?

For at nå målet med denne centrale prioritet vil der skulle iværksættes en lang række initiativer. Herunder beskrives de umiddelbare aktiviteter, der vil blive sat i gang, men flere kan og vil komme til.

- Reformering af vores undervisningsevalueringssystem, så det inkluderer flere metoder (fx. fagfællebedømt undervisning) og indeholder opdaterede parametre for undervisningsevaluering.
- Udvikling af et robust incitamentssystem sammen med relevante interesserter, som afspejler, hvordan vi på CBS forstår og måler undervisningskvalitet.
- Udvikling af 3-5 stadier for undervisningskvalitet i en underviserkarriere, så der er gennemsigtighed og tydelig progression i udvikling af den dygtige og kompetente underviser. Dette skal så vidt muligt ske i samarbejde med de øvrige danske universiteter.
- Udvikling af kompetenceudviklingsforløb til at understøtte ovenstående.
- Oprettelse af et case-undervisningscenter (under Teaching and Learning) mhp. at understøtte produktion og brug af cases og andre former for eksperimentel læring.

### HVILKE LOKALE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?

- Udvikling af institutspecifikke REEAD-kriterier til evaluering af underviserne, som er på linje med en fremtidig CBS-forståelse af undervisningskvalitet og måling heraf.
- Udvikling af underviserkompetencer.

## #4

**Skabe incitamenter og understøttende strukturer til at udvikle og leve op både disciplinbaseret og transformativ uddannelse**

### **HVAD VIL DETTE ÆNDRE PÅ CBS?**

Når målene i denne centrale prioritet er nået, vil der være

- En større anvendelse af varierede undervisningsformater, der kan kombinere disciplinbaseret læring med transformativ læring, fx forelæsninger og case-baseret undervisning, øvelser i små grupper og onlineformater.
- En generelt højere og mere konsistent undervisningskvalitet - i både den disciplinbaserede undervisning og den transformative undervisning.
- Bredere og mere valide metoder til undervisningsevaluering.
- Tydelige udviklings- og karriereforløb for CBS' undervisere.

### **EFFEKTER PÅ INDIVIDER, ORGANISATIONER OG SAMFUND**

CBS' strategi har fokus på at skabe positive forandringer og impact på tre niveauer. Her beskrives effekten for hvert niveau.

#### **INDIVIDER**

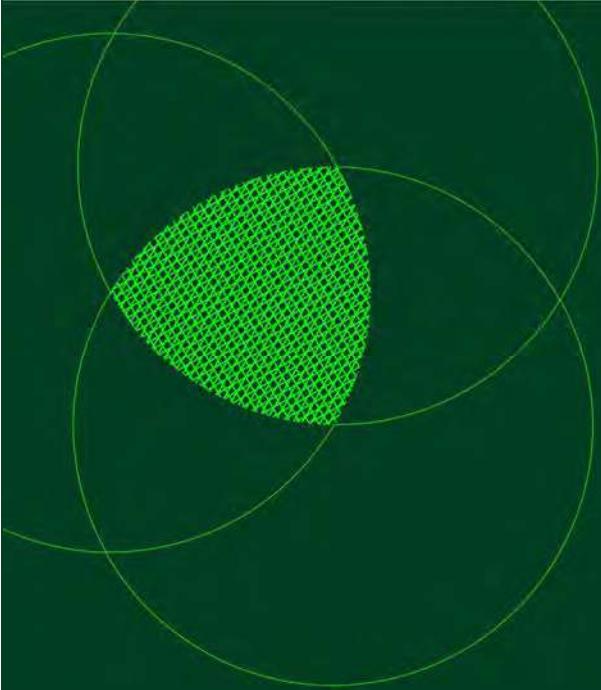
En generelt højere undervisningskvalitet giver en bedre læringsoplevelse og dygtigere dimittender.

#### **ORGANISATIONER**

En undervisningskvalitet, der afspejler verden udenfor, som skaber bedre sammenhæng mellem dimittendernes kompetencer og organisationens forventninger.

#### **SAMFUND**

En mere konsistent og høj undervisningskvalitet giver viden og forskning mere plads i klasselokalet og får den hurtigere ud i samfundet.



#5

Attract the best students and transform them  
into lifelong learners

**Tiltrække de bedste studerende og skabe  
grobund for livslang læring**

## #5

### Tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

#### HVAD BETYDER DENNE PRIORITYTET?

For tiden har CBS et meget selektivt optag af studerende, hvor man først og fremmest vurderer, om ansøgere vil trives på en 3-5-årig akademisk uddannelse på CBS. Udvælgelsen er baseret på karakterer og andre uddannelsesspecifikke kriterier. Denne metode har hidtil i store træk fungeret fint for CBS og for aftagerne af CBS' kandidater.

Der er dog to ulemper: For det første vurderer CBS ikke den potentielle studerendes transformative potentiale, og for det andet afsluttes 'samarbejdsaftalen' mellem den studerende og CBS som oftest ved tildelingen af kandidatgraden.

Derudover optager CBS i dag studerende fra et relativt begrænset geografisk område i Danmark (og med en skæv kønsbalance på tværs af vores uddannelser) og udnytter dermed ikke i tilstrækkelig grad den danske talentmasse. Dette kan til dels skyldes et forudfattet/stereotypt billede af CBS og CBS' uddannelser blandt potentielle ansøgere. CBS leverer kandidater til leder- og specialiststillinger i private virksomheder og har derfor brug for en bredere rekrutteringsbase, så vi endnu bedre kan matche diverse behov i det danske erhvervsliv.

Sigtet med denne centrale prioritet er at adressere disse ulemper, så CBS kan tiltrække en mangfoldig gruppe af dygtige studerende med transformativt potentiale fra hele landet, som kan se frem til lange og spændende arbejdsliv i et samfund under stadig forandring og med behov for løbende opdatering af færdigheder og færdigheder samt tilegnelse af ny viden.

Denne centrale prioritet kræver en ændring af CBS' rekrutteringsstrategier og optagelsessystem, en udvikling af en infrastruktur for livslang læring samt en gentænkning af idéen om, at hver uddannelsesinstitution udbyder egne, færdige uddannelser.

## Tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

### HVILKE TVÆRGÅENDE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?

For at nå målet med denne centrale prioritet vil der skulle iværksættes en lang række initiativer. Herunder beskrives de umiddelbare aktiviteter, der vil blive sat i gang, men flere kan og vil komme til.

- En kommunikationsindsats, fx i samarbejde med CBS Students, der kan være med til at nuancere indtrykket af CBS og tiltrække en mere mangfoldig gruppe af ansøgere.
- En rekrutteringsindsats tilrettelagt efter de ansøgere, CBS ønsker at tiltrække, fx i samarbejde med udvalgte gymnasieskoler.
- En undersøgelse af vores optagelsessystem, hvor der især vil blive kigget på en reformering af kvote 2-kriterierne, der i højere grad skal afklare det transformative potentielle hos ansøgerne.
- Udvikling af tilbud for livslang læring, der kan ligge i forlængelse af CBS' nuværende uddannelser.
- Udvikling af samarbejdet med de øvrige uddannelsesinstitutioner i sektoren med henblik på at skabe et mere sammenhængende uddannelsessystem med mange ind- og udgange, og hvor uddannelse kan foregå i en tæt vekselvirkning med arbejde gennem hele livet.

### HVILKE LOKALE INDSATSER KAN STØTTE IMPLEMENTERINGEN AF DENNE PRIORITET?

- Etablering af samarbejder med udvalgte gymnasieskoler uden for Storkøbenhavn, som kan omfatte gæste- eller case-baseret undervisning for grupper af elever.
- Udvikling af samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner, og flere lokalt forankrede indsatser for at fremme tværinstittionelt samarbejde med henblik på at skabe et sammenhængende uddannelsessystem.
- Kompetenceudvikling af undervisere, som kan udvikle og undervise på flere fag for ældre studerende og for studerende med en kandidatgrad.

#5

## Tiltrække de bedste studerende og skabe grundbund for livslang læring

### HVAD VIL DETTE ÆNDRE PÅ CBS?

Når målene i denne centrale prioritet er nået, vil der være

- Et mere mangfoldigt og heterogent optag af dygtige studerende fra hele landet på både bachelor- og kandidatuddannelser; et optag der matcher CBS' transformative ambitioner.
- Færre studerende, der optages på CBS udelukkende baseret på deres karaktergennemsnit.
- Et lavere frafald blandt de studerende.
- Kandidater og bachelorer, der igen og igen vender tilbage til CBS i løbet af deres arbejdsliv for løbende at uddanne sig til et arbejdsliv præget af transformation, og en arbejdsplads og et samfund i konstant forandring.
- Et tættere og mere forpligtende samarbejde om livslang læring med de øvrige uddannelsesinstitutioner.

### EFFEKTER PÅ INDIVIDER, ORGANISATIONER OG SAMFUND

CBS' strategi har fokus på at skabe positive forandringer og impact på tre niveauer. Her beskrives effekten for hvert niveau.

#### INDIVIDER

Den enkelte studerende vil have et større transformativt potentiale samt fokus på løbende at uddanne sig gennem arbejdslivet.

#### ORGANISATIONER

Erhvervslivet vil få adgang til en større og mere mangfoldig pulje af talent med kompetencer, der udvikles gennem hele arbejdslivet.

#### SAMFUND

En befolkning, der igen og igen sætter sig på skolebænken, vil styrke Danmark som en førende vidensnation og opfylde behovet for veluddannet arbejdskraft i takt med samfundets udvikling.

# BILAG

**Bilag 1:** Oplæg til etablering af ny dansk samarbejdshub for Grøn Erhvervsomstilling

**Bilag 2:** Fire eksempler på transformative temaer



## Oplæg til etablering af ny dansk samarbejdshub for Grøn Erhvervsomstilling

**Omstilling handler om indstilling.** Med lancering af målet om at reducere Danmarks CO<sub>2</sub> emissioner med 70 procent allerede i 2030, har regeringen ikke alene opsat et ambitørt klimamål. Ved at udstikke en så tydelig kurs for, hvor det danske samfund med rekordfart skal bevæge sig hen, har regeringen også på rekordtid sat en stærk dagsorden. En dagsorden, der kalder på innovation, handling og samarbejde.

Copenhagen Business School (CBS) er klar til at tage udfordringen op og skitserer i dette oplæg, hvordan universitetet kan påtage sig rollen som *samarbejdshub for grøn erhvervsomstilling* og derigennem bidrage til at indfri regeringens ambitioner på klimaområdet. Samarbejdshubben skal være omdrejningspunktet for en målrettet satsning på branchenær erhvervsøkonomisk forskning, uddannelse og innovation, der kan fremskynde den nødvendige grønne omstilling.

CBS ser dansk erhvervsliv som en central nøgle til de forandringer, samfundet har brug for. I samarbejde med en bred vifte af stærke danske og internationale forsknings-, uddannelses- og innovationsmiljøer har danske virksomheder et unikt udgangspunkt for at udvikle og kommercialisere mange af de nye teknologiske og adfærdsændrende løsninger, verden har brug for. Men grøn omstilling er alt andet end 'business as usual'. For at tackle de enorme problemkomplekser, vi som verdenssamfund skal løse, må vi tænke nyt og gøre det sammen.

### Hvorfor en hub?

Selvom *Samarbejdshub for Grøn Erhvervsomstilling* naturligvis vil være forskningsdrevet, fordi de aktuelle problemer kalder på ny viden, så ligger den afgørende nyhedsværdi i den *innovative, translatoriske og kollaborative tilgang*, hubben skal have til problemløsning.

Som hub og omdrejningspunkt for erhvervslivets bidrag til den grønne omstilling, vil hubbens evne til at innovere sig selv i takt med stigende forståelse af konkrete problemkomplekser og dermed af hvad, hvordan og hvem, der skal med i løsningerne, blive afgørende for dens succes. Her vil særligt det stærke fokus på det translatoriske element omkring forskningen, altså evnen til at accelerere den grønne omstilling gennem forskningsbaseret uddannelse, business innovation og entreprenørskab, være en vigtig driver. Ligesom indsigten i branchespecifikke problemstillinger og løsning af disse i samarbejde med relevante aktører er helt nødvendig.

### ... og hvorfor på CBS?

Med et erhvervsuniversitets blik for, at omstilling mest af alt handler om indstilling, bliver udviklingen af fremtidens grønne forretnings- og finansieringsmodeller afgørende for, at Danmark indfrier sine klimaambitioner. Det samme gælder en forskningsbaseret forståelse af de mennesker, forbrugere og borgere, der skal tage nye grønne teknologier, løsninger og livsstile til sig. Her har CBS ikke alene den faglige ekspertise men også de netværk og relationer i dansk erhvervsliv og internationalt, der skal til for at komme godt fra start.

### Faglig ekspertise

CBS er den danske forsknings- og uddannelsesinstitution, der har det bredeste kendskab til *forretning, politik og menneske*. Internationalt set er det også denne samfundsmæssigt mere holistiske tilgang til business og økonomi, der gør CBS til noget særligt sammenlignet med andre top business schools. En grundlæggende forståelse for økonomisk og menneskelig adfærd samt effekten af økonomiske, finansielle og innovative mekanismer og den politiske og samfundsmæssige kontekst er afgørende for en succesfuld omstilling til grøn energi, forbrug og velfærd.

CBS både forsker og underviser konkret i organisering og ledelse, i forretningsudvikling i politiske landskaber, og i de udfordringer, der skal overkommes for at skabe reel organisatorisk og adfærdsmæssig forandring i samfundet. Her kan vores internationalt anerkendte forskningsmiljøer inden for fx *finansiering, økonomi, digitalisering, ledelse, innovation og entreprenørskab* byde ind med hjælp til løsning af nogle af de komplekse men også helt konkrete problemer, vi allerede nu står over for på klimaområdet, fx:

- Hvordan matcher vi bedst vanskelige klimaufordringer med relevante problemløsere, så bæredygtig innovation og brugbare forretningsideer skabes?
- Hvordan finansierer vi som samfund bedst de meget store og langvarige projekter, der er brug for på klima- og bæredygtighedsområdet?
- Hvordan skaber vi den stærkeste samfundsmæssig ramme omkring den grønne omstilling, så den fx ikke fører til stigende ulighed?
- Hvordan og hvornår vil forbrugerne tage de nye teknologiske løsninger til sig?

## Kompetencer til fremtiden

Mens forskning skaber grundlaget for løsninger til erhvervslivet, så bliver det ikke forskerne alene, der kommer til at løse alverdens problemer. Her er det afgørende, at ny viden om grøn omstilling integreres i uddannelserne i takt med udviklingen og hurtigst muligt bliver en del af den faglighed, de studerende kommer ud med. CBS uddanner primært til erhvervslivet. Otto ud af ti CBS-kandidater får job i den private sektor, og én ud af tre gør karriere som ledere. Det pålægger CBS et helt særligt ansvar for at klæde dem på til at tackle de problemstillinger, der møder dem i det 21. århundrede. I samarbejde med en bred vifte af de virksomheder, der ansætter CBS-kandidater, har vi identificeret ni centrale kompetencer, fremtidens medarbejdere og erhvervsledere skal mestre, fx evnen til skabe 'more long-term benefit than harm to the natural environment'. CBS har navngivet disse kompetencer '*The Nordic Nine*', da de i høj grad udspringer af de værdier, de nordiske demokratier og velfærdssystemer bygger på. CBS er aktuelt ved at indarbejde kompetencerne i alle uddannelsesprogrammer og ser det som et væsentligt bidrag til den grønne erhvervsomstilling, at forskning, uddannelse og innovation i grøn omstilling forbliver tæt koblet for derigennem at skabe størst mulig impact.

## Netværk og relationer

Som erhvervsuniversitet har CBS allerede et stort og velfungerende netværk til relevante aktører fra virksomheder, brancher og den offentlige sektor, nationalt og internationalt. Den kompleksitet, der præger et fænomen som grøn omstilling, kalder desuden i særlig grad på samarbejde på tværs af samfundsvideneskab, ingeniør- og naturvidenskab. Eksisterende netværk og relationer mellem CBS og den øvrige universitetsverden i ind- og udland vil derfor også være en af de vigtige ressourcer, CBS kan stille til rådighed i en samarbejdshub for grøn erhvervsomstilling.

## Samskabelse

En af fordelene ved hub-konstruktionen er, at den kan anlægge et ambitiøst strategisk perspektiv, samtidigt med at den kan bringe forskelligartede aktører sammen, som i fællesskab vil have mulighed for at skabe reel forandring i forhold til konkrete problemstillinger. Det kan være udvikling og implementering af modeller for cirkulær økonomi i fx byggeri, offentlige indkøb og regionale fødevarer eller omstilling af modeindustrien til bæredygtig mode, design og tøjproduktion, hvor forståelse af forbrugerafærd skal gå hånd i hånd med forretningsmodellen. Netop fordi mange af de problemer, der skal løses i den grønne omstilling, vil tage udgangspunkt i specifikke brancher, vil Samarbejdshub for Grøn Erhvervsomstilling også få en vigtig rolle som videndeler og bindeled mellem de mange projekter, der opstår i takt med, at vidensgrundlag og best practice for grøn erhvervsomstilling udvikles og breder sig fra branche til branche.

På CBS er der gode erfaringer med etablering af branche-specifikke samarbejdshubs. Siden 2013 har CBS fx været hub for et stort samarbejdsprojekt med den maritime sektor, også med internationale aktører, blandt andre Singapore Management University og Mærsk, der i dag har sit hovedsæde for containertransport i Singapore. I 2015 valgte den danske pensionssektor desuden at samle kræfterne omkring etablering af et branchenært forskningscenter på CBS (PerCent).

Senest har CBS, med fokus på energisektoren, lanceret Copenhagen School of Energy Infrastructure (CSEI). CSEI er støttet af Europakommisionen (DG Energy) og har samlet en bred vifte af aktører fra den europæiske energiinfrastruktursektor, der også finansierer aktiviteterne. CSEI kobler eksisterende forskningsstyrker på CBS med ny forskning relateret til grøn omstilling og vil blandt andet have fokus på:

- Tilpasning af eksisterende makroøkonomiske modeller til grønne vækststrategier
- Befolningens accept af grønne teknologier og grønne politikker
- Integrerede netværk for energi og andre infrastrukturer, ved fx at koble transport og energi
- Digitalisering af bæredygtige infrastrukturer
- Nul-energi boliger og bygninger
- Bæredygtig forbrugeradfærd

I CSEI er tværfaglighed en væsentlig parameter for at nå frem til de bæredygtige løsninger med størst samfundsmæssigt impact, ikke alene for klimaet men også for økonomien. Derfor er tætte samarbejder med partnere fra bl.a. DTU og de naturvidenskabelige miljøer på Københavns Universitet helt centrale.

Når det gælder de studerende, er interessen for klima- og bæredygtighedsproblemstillinger voksende. Her kan samarbejdshubben spille en vigtig rolle som ressource-hub for de mange specialer, der laves i samarbejde med virksomheder og med tværfaglige perspektiver og medvejledning fra fx DTU. Et forsigtigt skøn vil være, at af de omkring 1300 specialer, der årligt skrives på CBS, vil 100-130 kunne omhandle bæredygtighed og klimaproblematikker og vil dermed bidrage direkte til virksomhedernes indsats for grøn omstilling.

## Organisering og økonomi

Som beskrevet i dette oplæg, har CBS, som det største og stærkeste danske erhvervsuniversitetsmiljø allerede mange af de ingredienser, der skal til for at få skub i den grønne erhvervsomstilling. Hvis den rette finansiering kan tilvejebringes, ser CBS derfor en unik mulighed i at oprette *Samarbejdshub for Grøn Erhvervsomstilling* som et center, der samler de mange parter og fagligheder, der sammen kan sikre, at Danmark kommer både grønnere og stærkere ud af den omfattende omstilling, landet står overfor.

Som samarbejdshub, vil centeret have fokus på alle elementer i værdicirklen, fra problemafdækning i virksomheder til grundforskning, innovation, uddannelse og kommunikation. Givet centerets brede målsætning, er der behov for at sammensætte et ledelsesteam, evt. med rekruttering af en eller flere internationalt anerkendte top profiler, der tilsammen kan understøtte centerets aktiviteter. Der skal desuden etableres en ramme, der sikrer, at den tætte kobling mellem forskning, innovation og uddannelse fører til konkrete forbedringer hos de virksomheder og brancher, der investeres i gennem finansiering af centerets aktiviteter. CBS vurderer, at etablering af centeret og udvikling af dets aktiviteter vil kunne ske med et årligt budget på omkring 20 mio. kr. over en 5-årig periode. Herefter skal centerets aktiviteter kunne finansieres af midler fra erhvervsliv og private fonde.

# /BILAG 1/

Bilag til "Oplæg til etablering af ny dansk samarbejdshub for Grøn Erhvervsomstilling"

5. november 2019

## Bilag

Dette bilag giver flere eksempler på nogle af de centrale spørgsmål, der skal findes svar på for, at vi effektivt kan bevæge os mod et grønnere og mere bæredygtigt samfund.

### ***Den samfundsmaessige ramme***

- Hvilke reguleringsinstrumenter, bl.a. lovgivningsmæssige, er der brug for, nationalt og internationalt?
- Hvilke økonomiske incitamenter skal der til for forbrugere, investorer, leverandører og forskellige lande, hvis omstillingen skal lykkes?
- Hvilken rolle spiller multinationale virksomheder i omstillingen – bidrager de til problemet med deres produktionsmetoder og deres vækstfokus eller kan de spille en vigtig rolle som katalysatorer for de nødvendige teknologier?
- Hvordan kan vi forstå politisk modstand mod den grønne omstilling, og hvor skal den adresseres, givet problemets globale karakter?
- Hvilken rolle spiller menneskerettigheder, social inklusion og ulighed i omstillingen, og hvordan sikrer vi en fair fordeling af byrden?
- Hvordan kan vi udvikle byer som motorer for den grønne omstilling i en tid med voksende urbanisering?

### ***Finansiering af grøn omstilling***

- Hvordan finansierer vi som samfund bedst de meget store og langvarige projekter, der er brug for på klima- og bæredygtighedsområdet?
- Hvilke typer af offentlige og private investeringer i bæredygtig energi vil være til størst fordel for samfundet og kloden?
- Hvordan kan pensionsmidler investeres i grøn omstilling og samtidig sikre et tiltrækkeligt afkast?
- Hvordan fremmer vi den grønne omstilling bedst gennem finansiering – via samarbejde med forurenende industrier eller ved at flytte pengene væk fra disse?
- Hvordan måler vi risiko og afkast for socialt værdifulde investeringer (Environmental, Social and Governance Investments)?
- Hvordan kan virksomheder afrapportere på investeringer i grøn omstilling?

### ***Klimavenlig og bæredygtig forbrugeradfærd***

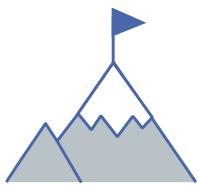
- Hvordan og hvornår vil forbrugere tage nye teknologiske løsninger til sig?
- Hvordan kan værktøjer som nudging og beslutningsarkitektur bruges til at markedsføre bæredygtige varer og services til forbrugerne?
- Hvordan kan virksomheder kontrollere og vejlede deres egne leverandører om, hvad der kræves af materialer osv. for, at virksomheden kan producere miljøforsvarlige produkter?
- Hvordan kan teknologier som blockchain bruges til verificering af produkter og råvarers ophav og produktionsmetoder?

### ***Innovation som forretningsudvikling***

- Hvordan matcher vi bedst vanskelige klimaudfordringer med relevante problemløsere, så bæredygtig innovation og brugbare forretningsideer skabes?
- Hvilke udfordringer opstår typisk, når en idé om bæredygtighed skal oversættes til forretning, og hvordan kan sådanne udfordringer håndteres (innovation management)?
- Hvilken rolle kan lokale entreprenører og social innovation spille i overgangen til en bæredygtig økonomi?
- Hvordan designes, implementeres, overvåges og kontrolleres et bæredygtighedsprogram, herunder intern omstilling af en virksomhed og dialog med interesserter?

## /BILAG 2/

### TEMA: Digital omstilling af arbejdspladsen: Augmentation vs automatisering



#### Udfordringen

Hvorfor er dette en vigtig udfordring (problem eller mulighed) for samfund, virksomheder, organisationer, individer?

Intelligente digitale teknologier (som fx AI, algoritmer, RPA) bliver i øget omfang anvendt til både at automatisere (som substitut for) og augmentere (komplementere/bygge oven på) den menneskelige arbejdskraft. Automatisering i fuld skala frygtes og kritiseres ofte. Augmentation forbindes derimod med øget udbytte for både virksomheder og medarbejdere.

Det er dog ikke altid, at augmentation udnytter medarbejdernes styrke (som kan ende med at udføre rutinemæssig teknologiuddannelse og vedligeholdelsesopgaver) eller deres ønsker (det er udmattende kun at skulle håndtere undtagelser og fejltilstande, mens teknologien håndterer de lette sager). Tilsvarende er automatisering sjældent så komplet, at den helt erstatter mennesker. Således vil en fremtidig udfordring være, hvordan man balancerer automatisering og augmentation på arbejdspladsen for at opnå de bedste resultater, og hvordan man styrer de nye cyber-fysiske systemer.



#### Spørgsmål

Eksempler på centrale spørgsmål, som denne udfordring rejser?

- 1) Hvordan skal automatisering og augmentation på arbejdspladsen balanceres, så man opnår de bedste resultater for virksomhederne og medarbejderne?
- 2) Hvordan mindskes de potentielle negative effekter af overdreven automatisering eller augmentation på arbejdspladsen?
- 3) Hvordan skal man regulere indsatsen inden for automatisering og augmentation i organisationer?

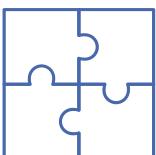


#### CBS' input

Hvilken viden og hvilke kompetencer og aktiver vil CBS kunne spille ind med ift. disse spørgsmål?

Forskning, analyser og uddannelse inden for skiftet fra traditionel beslutningsteori til automatiserede beslutninger; Ledelse og ledelsesroller i automatiserede organisationer; og økonomiske modeller til at forstå omkostningsstrukturer for den fremtidige organisation.

Studerende med evnen til kritisk at evaluere systematiske fejl i AI- og RPA-beslutninger, evnen til at forstå konsekvensen af potentielle afvigelser i algoritmer samt evnen til at arbejde i organisationer, der er påvirket af automatisering og augmentation og lede de nødvendige transformationer.



#### Aktører

Hvilke CBS-aktører er relevante for løsningen af denne udfordring, og hvilke andre aktører/samarbejdspartnere er relevante?

En afbalanceret og evidensbaseret tilgang til intelligente teknologier og deres rolle for fremtidens arbejdsmarked er noget Danmark og CBS står i en god position til at bidrage til.

- CBS' instituter (fx Digitalization, Organization, Economics)
- Uddannelser relateret til digitalisering, organisationer og økonomi
- Forskningsmiljøer inden for "engineering and computer science" på ITU og DTU
- Fagforeninger og kommuner (fx Frederiksberg Kommune)



#### CBS' rolle

Hvilken rolle og hvilket ansvar skal CBS påtage sig i forhold til at adressere og løse udfordringen?

CBS bør bidrage med forskning, analyser og uddannelse inden for de ovennævnte områder. CBS skal sammen med eksterne partnere udvikle konkrete forslag til, hvordan et arbejdsmarked, hvor teknologi i stigende grad erstatter den menneskelige arbejdskraft, kan transformeres. Derudover skal bæredygtige business-modeller for teknologiahængige virksomheder (inkl. start-ups) identificeres.

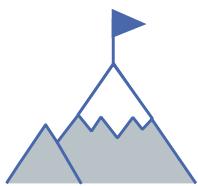


#### CBS som forudsætning

Angiv den samfundsmæssige nødvendighed af at få netop CBS på banen i forhold til den konkrete udfordring (på en skala fra 1-5, hvor vigtig er CBS i ligningen?)

# /BILAG 2/

## TEMA: Grøn omstilling



### Udfordringen

Hvorfor er dette en vigtig udfordring (problem eller mulighed) for samfund, virksomheder, organisationer, individer?

Klimaforandringer er en af de største udfordringer i vores tid og kalder på radikal transformation ikke blot i energisektoren men også af økonomien og samfundet generelt.

Den europæiske grønne pagt og Danmarks ambitiøse mål om at reducere Danmarks CO<sub>2</sub> emissioner med 70 procent allerede i 2030 kalder på ambitiøs og modig forskning, helt nye uddannelser, innovation, handling og forbedret samarbejde.



### Spørgsmål

Eksempler på centrale spørgsmål, som denne udfordring rejser?

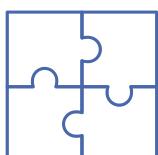
- Hvordan matcher vi bedst vanskelige klimaufordringer med relevante problemløsere, så bæredygtig innovation og brugbare forretningsidéer skabes?
- Hvordan finansierer vi som samfund bedst de meget store og langvarige projekter, der er brug for på klima- og bæredygtighedsområdet?
- Hvordan skaber vi den stærkeste samfundsmaessige ramme omkring den grønne omstilling, så den fx ikke fører til stigende ulighed?
- Hvordan og hvornår vil forbrugerne tage de nye teknologiske løsninger til sig?
- Hvilke institutionelle, lovgivningsmaessige og økonomiske rammer kan hjælpe med at udvikle energi- og andre infrastrukturer?
- Hvordan udvikler vi nye makroøkonomiske modeller for grønne vækststrategier?



### CBS' input

Hvilken viden og hvilke kompetencer og aktiver vil CBS kunne spille ind med ift. disse spørgsmål?

CBS har en lang tradition for stærke forskningsmiljøer og tværfaglig forskning inden for fagområder som finansiering, økonomi, ledelse, innovation og strategi, der er relevante for den grønne omstilling. CBS' tværfaglige uddannelser og et stærkt forretningsnetværk kombineret med en helhedsorienteret tilgang til business og økonomi som et specielt CBS-varemærke adskiller CBS fra andre top business schools. En grundlæggende forståelse for økonomisk og menneskelig adfærd såvel som økonomiske, finansielle og innovative mekanismer og den politiske og samfundsmaessige kontekst giver CBS mulighed for at bidrage til denne enorme udfordring og vil muliggøre en succesfuld overgang til grøn energi, forbrug og velfærd. Hele organisationen kan bidrage i forhold til at tackle denne tværfaglige og grundlæggende udfordring.



### Aktører

Hvilke CBS-aktører er relevante for løsningen af denne udfordring, og hvilke andre aktører/samarbejdspartnere er relevante?

- Adskillige institutter på CBS (fx Finance, Economics, Strategy and Innovation, Digitalization, Management, Politics and Philosophy; Management, Society and Communication) og alle CBS' uddannelser og ph.d.-uddannelser.
- Copenhagen School of Energy Infrastructure (CSEI) og CBS Sustainability
- CBS' nationale og internationale virksomheds- og forskningspartnere (DTU, Cambridge, EUI etc.)
- Erhvervslivet (fx energisektoren, den finansielle sektor, fødevareindustrien, modeindustrien)



### CBS' rolle

Hvilken rolle og hvilket ansvar skal CBS påtage sig i forhold til at adressere og løse udfordringen?

Gennem helt ny forskning, uddannelse og samarbejde har CBS en unik chance for at bidrage væsentligt til at tackle klimaforandringer og udfordringen vedr. den grønne omstilling mellem industri og erhverv, økonomi og samfund. Specifikt bør CBS:

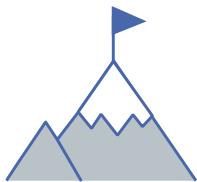
- Lede og styrke verdensførende tværfaglig forskning
- Tilvejebringe en neutral platform for drøftelser og formidling af fremtidens grønne økonomi og samfund
- Træne / uddanne den næste generation af ledere til den grønne økonomi
- Drive samskabelse og implementere nye løsninger med virksomhedspartnere, andre forskningsinstitutioner, offentlige institutioner og samfundet som helhed

### CBS som forudsætning



Angiv den samfundsmaessige nødvendighed af at få netop CBS på banen i forhold til den konkrete udfordring (på en skala fra 1-5, hvor vigtig er CBS i ligningen?)

## TEMA: Transformationen af det danske pensionssystem



### Udfordringen

Hvorfor er dette en **vigtig udfordring (problem eller mulighed)** for samfund, virksomheder, organisationer, individer?

Stigningen i den forventede levealder og velfærdsstatens udbygning har betydet, at den gennemsnitlige dansker i dag er pensionist i 20 år. Samtidig forventes levealderen at stige yderligere i de kommende år. Det stiller store krav til pensionssystemet. Pensionssystemet skal være robust over for kommende ændringer i befolkningens levetid og sundhedstilstand, og det skal sikres, at opsparingen investeres på en bæredygtig måde under hensyntagen til passende afkast og risici.

Danmark er gået fra et skatteinansieret pensionssystem til en af verdens største pensionsopsparinger (ift. BNP). Det letter presset på de offentlige finanser, men skaber samtidig behov for løbende opbygning og håndtering af pensionsopsparingen i en tid med historisk lave renter. Det er vigtigt at beskæftige sig med denne udfordring, hvis pensionssystemet fortsat skal kunne sikre et tilstrækkeligt forsørgelsesgrundlag for de ældre, en levestandard, som for den enkelte står i forhold til indkomsten i arbejdslivet, samt tryghed i forhold til uforudsete hændelser som fx tab af arbejdsevne inden man når pensionsalderen.



### Spørgsmål

Eksempler på centrale spørgsmål, som denne udfordring rejser?

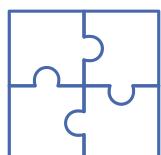
1. Hvilken rolle spiller pensionssystemet i forbindelse med husholdningernes formue, gæld og tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet?
2. Hvordan kan man levetidsindeksere pensionsydelser og tilbagetrækningsalder?
3. Hvordan kan vi forbedre prognoser for afkast på forskellige typer af aktiver og finansielle porteføljer?
4. Hvordan kan systemet optimeres vha. fx fradragsmuligheder og udbud af forskellige typer af livscyklusprodukter?
5. Hvordan kan systemet bidrage til makroøkonomisk stabilitet og finanspolitisk holdbarhed?



### CBS' input

Hvilken viden og hvilke kompetencer og aktiver vil CBS kunne spille ind med ift. disse spørgsmål?

Forskningsbaseret viden og uddannelse om økonomi og finansielle forhold. Studerende og kandidater, der får arbejde i pensionssektoren, den finansielle sektor og det offentlige (de centrale aktører) og derigennem kan medvirke til de nødvendige transformationer. Et stærkt netværk med højtstående repræsentanter fra den danske forsknings- og pensionssektor.



### Aktører

Hvilke CBS-aktører er relevante for løsningen af denne udfordring, og hvilke andre aktører/samarbejdspartnere er relevante?

- PerCent (Økonomi og Finansiering).
- Ph.d. uddannelse samt bachelor- og masteruddannelse i økonomi og finansiering.
- Andre forskningsmiljøer: Sundhedsvidenskab vedr. faktorer, der bestemmer restlevetid og sundhedstilstand for forskellige dele af befolkningen. Aktuarvidenskab.
- Pensions-, forsikrings- og finanssektoren, relevante dele af centraladministrationen og arbejdsmarkedets parter.



### CBS' rolle

Hvilken rolle og hvilket ansvar skal CBS påtage sig i forhold til at adressere og løse udfordringen?

Forskning, analyser, uddannelse af ph.d.'ere samt undervisningsaktiviteter i pensionsøkonomi på kandidatniveau. Bidrag til debatten om pension, både via afholdelse af arrangementer hvor forskere og praktikere samles for at drøfte pensionsstrategiske udfordringer, og via deltagelse i den offentlige debat. Konkrete bud på løsninger af de udfordringer, der opstår når pensionssystemet skal transformeres, såsom bud på hvordan pensionskasser kan foretage investeringer i en tid, hvor de forventede afkast er lave og investeringerne skal foretages med et bæredygtig fokus, samt hvordan pensionssystemet kan indrettes, når levetiden stiger.



### CBS som forudsætning

Angiv den samfundsmæssige nødvendighed af at få netop CBS på banen i forhold til den konkrete udfordring (på en skala fra 1-5, hvor viktig er CBS i ligningen?)

## TEMA: Transformationen af medier og demokrati



### Udfordringen

Hvorfor er dette en vigtig udfordring (problem eller mulighed) for samfund, virksomheder, organisationer, individer?

Indtil for nylig tjente medieindustriens dominerende forretningsmodel enkeltpersoner, virksomheder og samfund sideløbende. Sammen udgjorde de en trevejsudveksling mellem opmærksomhed og information: annoncører købte opmærksomhed, mediebrugere gav det i bytte for information, medier aggregerede begge dele og demokratiet havde brug for begge dele. I dag er dette marked erstattet af et marked baseret på data: virksomheder køber det, og (digitale) medier leverer det. Dette marked hverken værdisætter eller maksimerer opmærksomhed. Medieindustriens og demokratiets behov er således ikke længere i overensstemmelse med hinanden.



### Spørgsmål

Eksempler på centrale spørgsmål, som denne udfordring rejser?

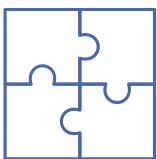
Med hvilken forretningsmodel kan medieindustrien støtte og fastholde fremtidens demokrati?



### CBS' input

Hvilken viden og hvilke kompetencer og aktiver vil CBS kunne spille ind med ift. disse spørgsmål?

For at besvare ovenstående spørgsmål, transformere medieindustrien og derved tjene demokratiet kræver en meningsfuld kombination af adskillige fagområder på CBS, først og fremmest økonomi, digitalisering, kommunikation og entreprenørskab.



### Aktører

Hvilke CBS-aktører er relevante for løsningen af denne udfordring, og hvilke andre aktører/samarbejdspartnere er relevante?

- Institutter på CBS (fx Digitalization; Management, Society and Communication; International Economics, Government and Business; Management, Politics and Philosophy)
- Repræsentanter fra sektoren

Samarbejdspartnere kunne være

- OSCE Representative on Freedom of the Media
- United Nations Special Rapporteur
- European Commission – Education, Audiovisual and Culture Executive Agency



### CBS' rolle

Hvilken rolle og hvilket ansvar skal CBS påtage sig i forhold til at adressere og løse udfordringen? Forskning, analyser og uddannelse, men med CBS' evne til at integrere økonomisk, samfundsmaessig og entreprenøriel viden og forskning. Output kan være udviklingen af en transformativ forretningsmodel for medier i fremtidens demokrati.

Med CBS' troværdighed, der stammer fra dens nordiske rødder, kan CBS spille en rolle i den globale formidling, udvikling og uddannelse af en sådan forretningsmodel og dens nødvendige entreprenørielle og ledelsesmæssige talent.



### CBS som forudsætning

Angiv den samfundsmaessige nødvendighed af at få netop CBS på banen i forhold til den konkrete udfordring (på en skala fra 1-5, hvor vigtig er CBS i ligningen?)

### 3. IMPLEMENTERING AF CBS' STRATEGI: DEN FØRSTE PORTEFØLJE AF TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER - GODKENDELSE

#### *Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling*

Siden bestyrelsesmødet den 29. juni 2020, hvor bestyrelsen godkendte CBS' strategi (bilag 3.4), har direktionen i tæt samarbejde med de øvrige ledelsesgrupper og med inddragelse af organisationen arbejdet på at udvikle og sammensætte den første portefølje af tværgående strategiske indsats. Det er gennem implementeringen af de strategiske indsats, at CBS skal indfri sin strategiske ambition.

Hen over sommeren og efteråret har institutter, enheder og CBS Students leveret forslag til strategiske indsats. Disse er blevet prioriteret med inddragelse af de forskellige ledergrupper, Akademisk Råd og HSU og et bud på en første portefølje af tværgående strategiske indsats blev præsenteret på bestyrelsesmødet 12. november 2020. På baggrund af bestyrelsens feedback på dette møde har direktionen udvidet den første portefølje med to indsats. Disse indsats er drøftet med Akademisk Råd og HSU på møder i december 2020. Samtidig har direktionen valgt at udskyde én af de oprindeligt foreslæde indsats. Den reviderede portefølje af tværgående indsats, der skal godkendes af bestyrelsen, er beskrevet i bilag 3.0.

Bilag 3.1 rummer detaljerede beskrivelser af hver af de 12 tværgående indsats i den første portefølje. Sideløbende med de tværgående strategiske indsats er en række lokale strategiske indsats blevet udviklet, prioritert og sat i gang i organisationen. Dertil kommer investeringer i infrastruktur samt strategisk kapacitetsopbygning (dvs. rekrutteringer og ansættelser), der skal understøtte det strategiske arbejde og den strategiske udvikling. Disse investeringer er medtaget i budgetnotatet under pkt. 4.

Til at understøtte bestyrelsens og direktionens arbejde med at monitorere strategiimplementeringen har en arbejdsguppe under direktionen arbejdet på at udvikle et KSI (Key Strategic Indicators) framework. Ideen er at have et mindre sæt af indikatorer, som afspejler centrale delmål i strategien, og som bestyrelsen løbende kan følge. Frameworket tager udgangspunkt i strategiens centrale prioriteter og de forventede effekter af disse, som også blev beskrevet i det uddybende notat fra 29. juni 2020 (se bilag 3.5). Indikatorerne er endnu ikke færdigudviklede, men KSI frameworket og foreløbige forslag til indikatorer præsenteres i bilag 3.2 og vil blive uddybet på bestyrelsesmødet med henblik på bestyrelsens feedback. Denne feedback vil efterfølgende blive indarbejdet og frameworket og indikatorerne vil blive drøftet med relevante interne og eksterne interesser med henblik på endelig fastlæggelse på det første bestyrelsesmøde i 2021.

Som baggrundsinformation præsenteres i bilag 3.3 de forskellige begreber og metoder i strategiarbejdet, herunder sammenhængen mellem den strategiske ambition, de strategiske prioriteter, implementeringskriterierne og de forskellige typer af strategiske indsats. Desuden gennemgås bestyrelsens årshjul for arbejdet med strategiimplementeringen. Bilag 3.3 er udarbejdet på opfordring fra bestyrelsen.

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Godkender den første portefølje af tværgående strategiske indsats
- Diskuterer hvilke 2-3 tværgående indsats, bestyrelsen vil gå i dybden med på de kommende møder i 2021
- Drøfter det foreslæde KSI framework og giver input til de foreslæde indikatorer.

*Bilag:*

- 3.0 Den første portefølje af strategiske indsats*
- 3.1 Beskrivelser af de enkelte indsats*
- 3.2 Key strategic indicators (KSI) framework*
- 3.3 Afklaring af begreber og metoder*
- 3.4 Den vedtagne strategi fra 29. juni 2020*
- 3.5 Uddybning af centrale prioriteter (notat fra 29. juni 2020)*

## 4. BUDGET 2021 OG FLERÅRSBUDGET 2022-2024 - GODKENDELSE

### *Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse*

På bestyrelsesmødet den 16. december 2020 forelægges Budget 2021 inklusiv flerårsbudget 2022-2024 til bestyrelsens godkendelse.

Budgettet for 2021 og flerårsbudget 2022-2024 tager afsæt i skitsebudgettet for 2021, som blev behandlet på bestyrelsens møde i november, samt en efterfølgende bottom-up budgettering fra CBS' enheder.

Budget 2021 viser et overskud på 20 mio. kr. og en egenkapital på 476 mio. kr., hvilket er et godt stykke over det fastsatte minimumsniveau på 266 mio. kr., hvorfor der i et flerårsperspektiv budgetteres med stigende strategiinvesteringer ved træk på egenkapitalen, således at denne forventes at udgøre 346 mio. kr. i 2024.

I forhold til skitsebudgettet er der foretaget følgende ændringer:

- Lokale strategiindsatser, strategisk kapacitetsopbygning samt strategisk infrastrukturinvesteringer er konsolideret og indarbejdet i de konkrete udgiftsposter, svarende til i alt 186 mio. kr. over de næste fire år. Her i indgår et yderligere løft til kapacitetsopbygning af den videnskabelige stab på ca. 58 mio. kr.
- De strategiske infrastrukturinvesteringer er reduceret med initialomkostningen til campusudvikling i forlængelse af bestyrelsens beslutning på sit møde i november 2020 om at udskyde en beslutning om evt. campusudvikling.
- De tværgående strategiske indsats, svarende til i alt 17 mio. kr. over fire år, vil blive indarbejdet i budgetposterne i forbindelse med Q1 2021, når disse er endeligt besluttet.
- Efter indarbejdelse af ovenstående strategiske indsats er der 6 mio. kr. i 2021, og i alt 185 mio. kr. til yderligere og nye strategiske indsats i de kommende år.
- Minimumsbehov for egenkapital er forhøjet fra 193 mio. kr. i budget 2020 til 266 mio. kr. i budget 2021. Dette skyldes primært, at der i et flerårsperspektiv hersker usikkerhed om videreførelsen af takst 1-forhøjelsen, men også mulighed for markedsføring fremover, jf. regeringens udspil til en aftale for politiet og anklagemyndigheden. Opjusteringen af minimumsbehovet for egenkapital foretages fremfor at nedjustere eller budgettere konservativt på udgiftsaktiviteterne.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender budget 2021 og flerårsbudget 2022-2024

*Bilag:*

*4.1 Budget 2021 og flerårsbudget for 2022-2024*

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

## Budget 2021 og flerårsbudget for 2022-2024

I dette notat præsenteres forslag til budget 2021 samt flerårsbudget 2022-2024 for CBS med henblik på bestyrelsens godkendelse. Forslaget er baseret på skitsebudgettet for 2021, som bestyrelsen tiltrådte på sit novembermøde, samt en efterfølgende bottom-up budgettering fra CBS' enheder.

Nedenfor resumeres hovedlinjerne i det reviderede budget, som gennemgås detaljeret i afsnit 2. I afsnit 3 behandles CBS' økonomi i et flerårsperspektiv. Skitsebudgettet og det reviderede budget for 2021 er sammenstillet i bilag 1. I bilag 2 er der foretaget en risikoanalyse med henblik på fastsættelse af minimumsbehov for egenkapital, som er estimeret til ca. 266 mio. kr.

### I. Hovedlinjer for budget 2021

Budget 2021 viser et overskud på 20 mio. kr., jf. tabel 1. Resultatet rummer en stigning i indtægterne på 12 mio. kr. og en stigning i udgifterne på i alt 68 mio. kr. i forhold til 2020.

Stigningen i indtægterne på i alt 12 mio. kr. i forhold til 2020 fordeler sig på en stigning i uddannelsesstilskud, studerendes deltagerbetaling og øvrige driftsindtægter. Uddannelsestilskuddet stiger primært som følge af det øgede optag i 2020, mens stigningen i deltagerbetaling skyldes en forventning om fortsat stigende søgering til CBS' videre- og efteruddannelsesprogrammer.

Stigningen i udgifterne på 68 mio. kr. indeholder en stigning i lønudgifterne på 36 mio. kr., heraf 9 mio. kr. til strategiske indsats, øgede driftsudgifter på 15 mio. kr., heraf 6 mio. kr. til understøttelse af strategiske indsats, og endelig ufordelte midler til strategiindsats på 15 mio. kr.

Det forventede årsresultat på 20 mio. kr. i 2021 bringer egenkapitalen op på 476 mio. kr., som dermed ligger et godt stykke over det fastsatte minimumsniveau på 266 mio. kr., jf. tabel 1.

Budget 2021 er forbundet med væsentlig større usikkerhed end normalt pga. den fortsatte aktivitetspåvirkning af COVID-19. Det er forudsat, at de corona-følsomme aktiviteter – det vil primært sige rejser, konferencer og repræsentation – i 2021 vil være påvirket af dæmpet aktivitet i årets første 8 måneder, mens der forventes en normalisering i efterårssemesteret.



**Tabel 1: Budget 2021 – og flerårsbudget 2022-24 mio. kr.**

| Budget 2021               | Regnskab<br>2019 | Q3 2020      | Q3<br>(2021-<br>priser) | Budget<br>2021 | Diff. 2021-<br>2020 | B2022        | B2023        | B2024        |
|---------------------------|------------------|--------------|-------------------------|----------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Indtægter i alt</b>    | <b>1.426</b>     | <b>1.448</b> | <b>1.459</b>            | <b>1.471</b>   | <b>12</b>           | <b>1.501</b> | <b>1.514</b> | <b>1.522</b> |
| Lønudgifter i alt         | 920              | 944          | 960                     | 996            | 36                  | 1.014        | 1.013        | 1.020        |
| Driftsomkostninger i alt  | 401              | 376          | 381                     | 397            | 15                  | 423          | 432          | 429          |
| Kapitaludgifter i alt     | 48               | 43           | 42                      | 42             | 0                   | 49           | 50           | 51           |
| Strategiimplementering    | -                | -            | -                       | 15             | 15                  | 37           | 75           | 75           |
| <b>Omkostninger i alt</b> | <b>1.369</b>     | <b>1.363</b> | <b>1.382</b>            | <b>1.450</b>   | <b>68</b>           | <b>1.522</b> | <b>1.570</b> | <b>1.575</b> |
| <b>Resultat</b>           | <b>58</b>        | <b>85</b>    | <b>-</b>                | <b>20</b>      | <b>-65</b>          | <b>-21</b>   | <b>-56</b>   | <b>-53</b>   |
| <b>Egenkapital</b>        | <b>371</b>       | <b>456</b>   | <b>-</b>                | <b>476</b>     | <b>20</b>           | <b>454</b>   | <b>399</b>   | <b>346</b>   |

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger.

I et *flerårsperspektiv* giver CBS' egenkapital et økonomiske råderum til at øge strategiinvesteringerne, og herunder yderligere at øge den strategiske kapacitetsopbygning af CBS' videnskabelige stab med henblik på at styrke kvalitet i uddannelse såvel som forskning.

Med udgangen af 2024 forventes egenkapitalen at ligge på 346 mio. kr., jf. tabel 1 og der vil dermed være mulighed for også i årene efter 2024 at fortsætte de strategiske investeringer. Forudsætningerne for flerårsperspektivet er yderligere beskrevet i afsnit 3.

Også til flerårsbudgettet knytter der sig dog usikkerheder, som har medført en opjustering af behovet for minimums-eigenkapital fra 193 mio. kr. i budget 2020 til 266 mio. kr. i dette budget. Minimumsniveauet for CBS' egenkapital fastsættes på baggrund af en risikovurdering af indtægtskilder (jf. bilag 2). Der er umiddelbart følgende ændrede usikkerheder i forbindelse med de væsentligste indtægtskilder, hvoraf flere af disse danner baggrund for opjusteringen af minimumsniveauet for egenkapital:

- Universiteterne ser ind i en bevillingsskrænt på forskningsbevillingen fra 2022 til 2023. For CBS drejer det sig om et bevillingsfald på i alt 133 mio. kr. Skrænten fyldes almindeligvis ifm. de politiske forhandlinger om næste års finanslov, og det er forventningen, at dette også vil ske i år på FL 2021. Det bemærkes dog, at forskningsbevillingen er bundet op på Danmarks BNP, idet der er en målsætning om at anvende 1 pct. af BNP på forskningsaktiviteter. Med COVID-19 er BNP faldende – i 2021 har regeringen tilført ekstra midler til forskningen for at fastholde det hidtidige bevillingsniveau. Hvorvidt der i de kommende år vil ske en lignende ekstratilførelse er uvist, men det vurderes at der også (som hidtil) i dette års finanslovsforhandlinger vil ske en opfyldning af skrænten.
- Videreførelse af takst 1-forhøjelsen er kun budgetteret på finansloven til og med 2022 – et evt. bortfald herefter vil betyde en indtægtsnedgang for CBS på ca. 60 mio. kr. årligt fra 2023. Der er i risikovurderingen af indtægtskilderne, som ligger til grund for fastsættelsen af

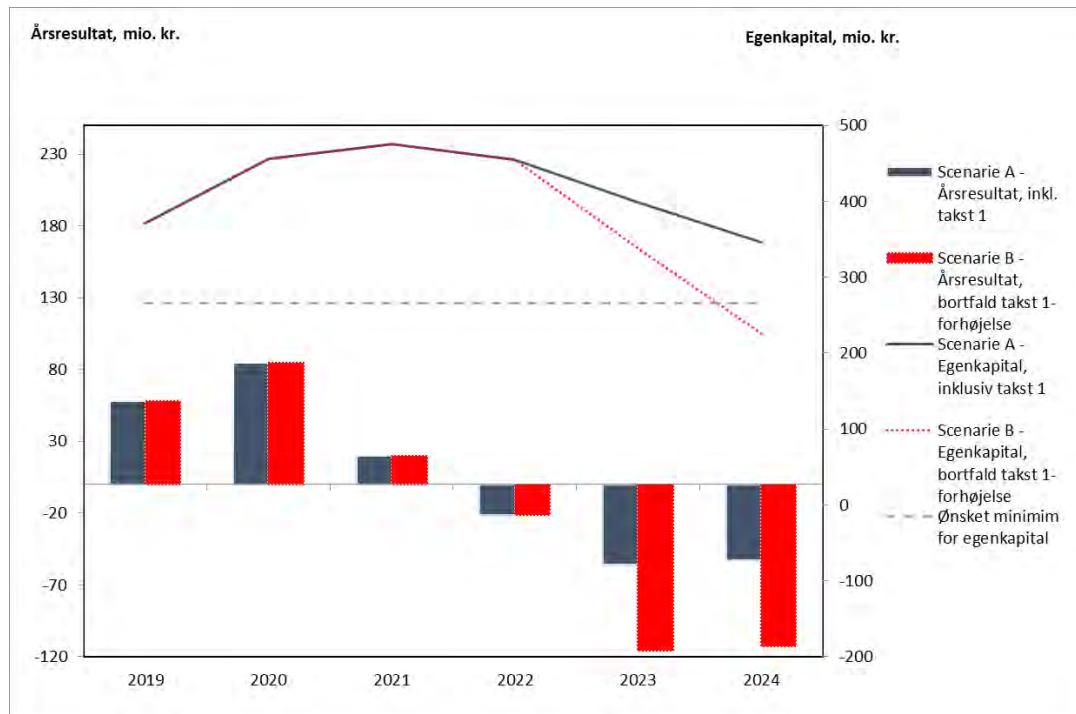


minimumsniveauet for egenkapitalen, taget højde for denne usikkerhed, idet forhøjelsen netop ikke er permanent.

- I regeringens udspil til en flerårsaftale for politiet og anklagemyndigheden indgår mulige besparelser/finansieringsbidrag fra de videregående uddannelsesinstitutioner ved reduktion af udgifter til markedsføring. Der er på nuværende tidspunkt også usikkert, om dette samtidig vil føre til direkte begrænsninger på institutionernes markedsføringsmuligheder, hvilket vil kunne påvirke CBS' mulighed for at rekruttere studerende til HD-og masterprogrammerne og hermed kunne påvirke indtægterne herfra. Derfor er ligeledes også i risikovurdering i bilag 2 taget højde for dette.

Figur 1 nedenfor opsummerer flerårsperspektivet med og uden en videreførelse af takst 1., idet denne er helt centralt for CBS' indtægter. Figur 1 viser, at niveauet for egenkapital vil ligge under minimumskravet fra 2024 (jf. rød stiplet linje), hvis takst 1-forhøjelsen ikke videreføres. Der forventes en politisk afklaring af videreførelsen af takst-1-forhøjelsen i løbet af 2021 eller 2022. Takket være CBS' økonomiske råderum vil CBS kunne vente til budget 2022 med at tage stilling til en evt. justering af udgiftsbudgettet i forlængelse af usikkerheden omkring takst-1-forhøjelsen.

**Figur 1: Perspektiv for CBS flerårsbudget 2021-24 med og uden takst 1-forhøjelsen**



## 1.1 Særligt om midler til strategiindsatser

Til at understøtte CBS' strategiske udvikling er der afsat i alt 388 mio. kr. til strategiindsatser for de kommende 4 år., jf. tabel 2. Lokale strategiindsatser, strategisk kapacitetsopbygning samt strategiske



infrastrukturinvesteringer er konsolideret og inddarbejdet i de konkrete poster på udgiftsbudgettet, svarende til i alt 186 mio. kr. for de næste 4 år.

**Tabel 2: Strategiimplementering 2021-2024, mio. kr.**

| Strategimidler                                | 2021      | 2022      | 2023       | 2024       | I alt      |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Strategimidler (skitsebudget)                 | 30        | 77        | 158        | 123        | 388        |
| <b>Strategimidler (omfordelt ml. 2023-24)</b> | <b>30</b> | <b>77</b> | <b>139</b> | <b>142</b> | <b>388</b> |
| Udmøntet strategiinitiativer:                 | 15        | 40        | 64         | 67         | 186        |
| - <i>heraf til lokale</i>                     | 5         | 5         | 4          | 3          | 17         |
| - <i>heraf til kapacitetopbygning</i>         | 6         | 27        | 44         | 52         | 129        |
| - <i>heraf til infrastruktur</i>              | 3         | 9         | 16         | 12         | 40         |
| <b>Rest strategimidler budget 2021-24</b>     | <b>15</b> | <b>37</b> | <b>75</b>  | <b>75</b>  | <b>202</b> |
| -heraf reserveret til tværgående initiativer  | 9         | 4         | 2          | 2          | 17         |
| - heraf ikke disponeret                       | 6         | 33        | 73         | 73         | 185        |

Siden bestyrelsens godkendelse af skitsebudgettet er der allokeret yderligere 58 mio. kr. til strategisk kapacitetsopbygning af den videnskabelige stab, således at der nu i alt er allokeret 121 mio. kr. for de kommende 4 år til strategiske kapacitetsopbygning af VIP. De strategiske infrastrukturinvesteringer er desuden reduceret med initialomkostningen til campusudvikling i forlængelse af bestyrelsens beslutning på sit møde i november 2020 om at udskyde en beslutning om evt. campusudvikling.

Udgifter til de tværgående strategiske indsatser, svarende til ca. 9 mio. kr. i 2021 og i alt 17 mio. kr. over 4 år, vil blive inddarbejdet i de konkrete budgetposter i forbindelse med 2021-Q1, da bestyrelsens endelige beslutning afventes. Der er desuden afsat 6 mio. kr. til yderligere fordeling til strategiske indsatser i løbet af 2021 og i alt 185 mio. kr. til fordeling over de næste 4 år.

## 2. Detaljeret indtægts-og udgiftsprægning for budget 2020

### Budget 2021 fordelt på CBS' hovedområder

CBS' udgiftsbudget fordeler sig på universitetets hovedområder, som det fremgår nedenfor i tabel 3. Tabel 3 viser fx, at der er prioriteret 468 mio. kr. til uddannelsesområdet i 2021, herunder efter- og viderefuddannelsesområdet. Generelt afspejler ændringerne i 2021 først og fremmest en stigning i de faglige områders budgetter, afledt af primært ønsker om øgede rekruttering af videnskabeligt personale med henblik på styrkelse af den forskningsbaserede undervisning, samt styrkelse af forskningen, bl.a. gennem udmøntning af strategimidler. Den mindre nedgang i udgiftsbudgetterne under Fællesadministration skyldes især ophør fra 2021 af større it-projekter.



**Tabel 3: CBS' udgiftsbudget fordelt på hovedområder, mio. kr.**

|                                | Regnskab 2019 | Q3 2020      | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021  |
|--------------------------------|---------------|--------------|--------------------------|--------------|
| Uddannelse                     | 425           | 433          | 439                      | 468          |
| Forskning, inkl. institutter   | 428           | 417          | 423                      | 457          |
| Fællesadministration           | 323           | 330          | 335                      | 328          |
| Husleje og kapitalomkostninger | 145           | 145          | 146                      | 145          |
| Rektor                         | 45            | 38           | 38                       | 36           |
| Strategimidler                 | -             | -            | -                        | 15           |
| <b>I alt</b>                   | <b>1.368</b>  | <b>1.363</b> | <b>1.382</b>             | <b>1.450</b> |

## 2.1. Indtægtsprognose 2021

CBS' samlede indtægter forventes at stige med 12 mio. kr. i forhold til 2020, jf. tabel 4. I det følgende foretages en yderligere gennemgang af de forskellige indtægtsposter.

**Tabel 4: Indtægtsprognose 2021, mio. kr.**

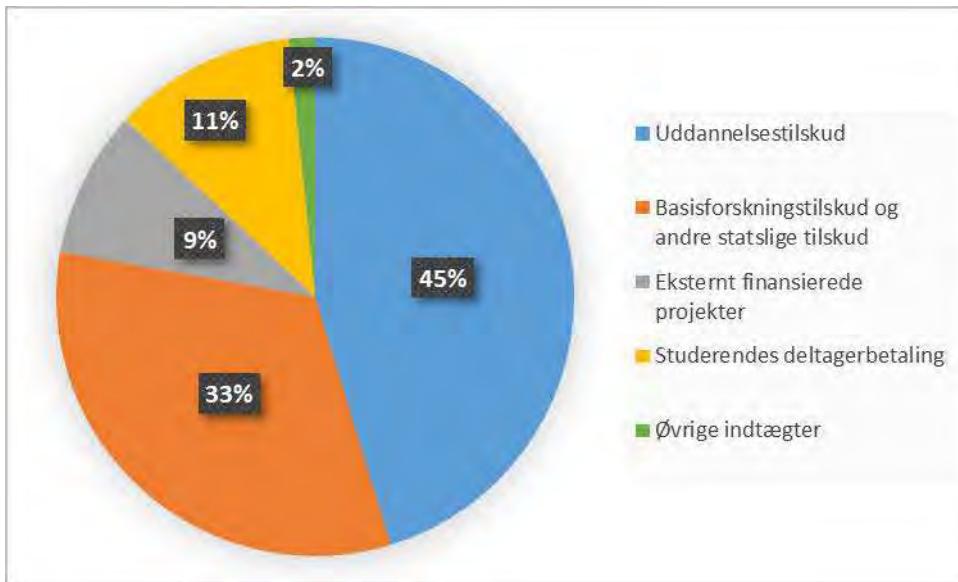
| Indtægter i alt                                   | Regnskab<br>2019 | Q3 2020      | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021  | Diff. 2021-<br>2020 |
|---------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------|---------------------|
| Uddannelsestilskud                                | 638              | 657          | 662                      | 666          | 4                   |
| Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud | 458              | 475          | 479                      | 478          | 0                   |
| Eksternt finansierede projekter                   | 133              | 133          | 135                      | 135          | 0                   |
| Studerendes deltagerbetaling                      | 165              | 162          | 163                      | 168          | 4                   |
| Øvrige indtægter                                  | 32               | 20           | 20                       | 24           | 4                   |
| <b>Indtægter i alt</b>                            | <b>1.426</b>     | <b>1.448</b> | <b>1.459</b>             | <b>1.471</b> | <b>12</b>           |

NB: Afgigelser i summerne kan skyldes afrundinger.

Figur 2 viser CBS' indtægter fordelt på kilder. Det fremgår, at uddannelsestilskuddet er den største kilde, svarende til 45 pct. af de samlede indtægter, efterfulgt af basistilskud til forskning og andre statslige tilskud, svarende til 33 pct. Generelt udgør de samlede direkte statslige tilskud således 78 pct. af indtægterne.



**Figur 2: CBS indtægter i 2021 fordelt på kilder (opgjort i procentandele)**



### *Uddannelsestilskud*

Det samlede uddannelsestilskud stiger med 4 mio. kr. i 2021 i forhold til 2020. Ændringerne er beskrevet nedenfor.

**Tabel 5: Forventet uddannelsestilskud i 2021, mio. kr.**

| Uddannelsestilskud                | Regnskab<br>2019 | Q3 2020    | Q3<br>(2021-priser) | Budget<br>2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|-----------------------------------|------------------|------------|---------------------|----------------|---------------------|
| <b>Heltidsuddannelse</b>          | <b>620</b>       | <b>640</b> | <b>645</b>          | <b>649</b>     | <b>4</b>            |
| - Aktivitetstilskud (STÅ)         | 408              | 417        | 420                 | 435            | 15                  |
| - Internationaliseringstilskud    | 9                | 8          | 8                   | 4              | -4                  |
| - Studietid                       | 22               | 23         | 23                  | 24             | 1                   |
| - Beskæftigelse                   | 20               | 21         | 21                  | 22             | 1                   |
| - Grundtilskud                    | 153              | 155        | 156                 | 156            | 0                   |
| - Kvalitetstilskud                | 8                | 8          | 8                   | 8              | 0                   |
| - Covid 19 særtilstskud for optag |                  | 8          | 8                   | 0              | -8                  |
| <b>Deltidsuddannelse</b>          | <b>18</b>        | <b>17</b>  | <b>17</b>           | <b>17</b>      | <b>0</b>            |
| <b>Uddannelsestilskud i alt</b>   | <b>638</b>       | <b>657</b> | <b>662</b>          | <b>666</b>     | <b>4</b>            |

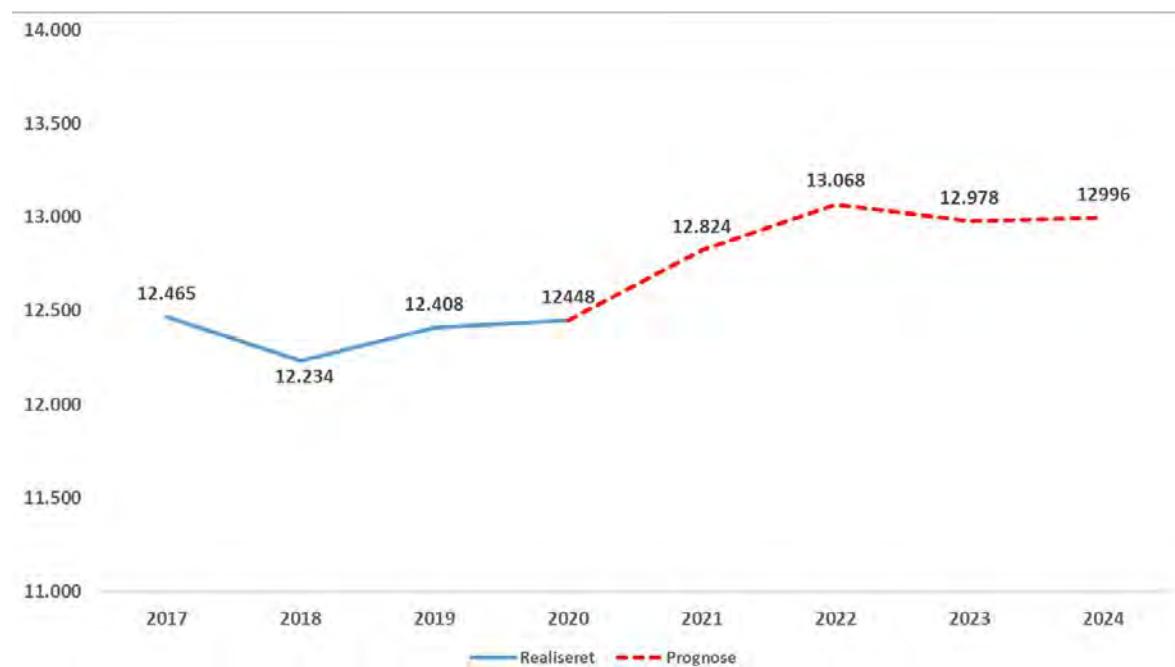
NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundninger.



**Aktivitetstilskuddet** stiger med 15 mio. kr. i forhold til 2020. Stigningen skyldes et meroptag på knap 400 studerende i 2020, som udløser aktivitetstilskud i budgetår 2021. Stigningen skal ses i lyset af dels en stigning i bacheloroptaget på ca. 100 studerende som følge af corona-meroptaget, hvor CBS og de andre videregående uddannelsesinstitutioner blev bedt om at øge optaget, dels en stigning i optaget på kandidatuddannelser på ca. 300 studerende. Meroptaget på kandidatuddannelserne vurderes også at være en konsekvens af COVID-19, idet flere studerende i 2020 end normalt og mod forventning har takket ja til en kandidatstudsieplads.

COVID-19-situationen har ikke umiddelbart påvirket de studerendes studieaktivitet i 2020 i forhold til normal gennemførelse, men det er muligt, at dette vil ske i 2021 som følge af en vis "corona-træthed". STÅ-prognosen, jf. figur 2, er udarbejdet under forudsætning om tilsvarende studieadfærd som i det seneste studieår, men der vurderes i 2021 at være en større usikkerhed grundet pandemien.

**Figur 3: Faktisk og forventet udvikling i studieaktivitet (STÅ) 2021-24**



**Internationaliseringstilskuddet** forventes væsentligt reduceret med ca. 4 mio. kr., idet grundlaget for tilskudstildelingen er baseret på studenterudvekslingen i efterårssemestret 2020 og forårssemestret 2021. Der forventes i foråret 2021 fortsat restriktioner på rejse- og ophold i udlandet for danske studerende og tilsvarende for udenlandske studerende i Danmark.

Tilskud i medfør af krav til **studietid og beskæftigelse** – det såkaldte resultattilskud – forventes at stige med 1 mio. kr. hver i 2021 i forhold til 2020. Stigningen skyldes, at disse tilskud udgør en fast andel af aktivitetsstilskuddet (5,6 pct. hver), som netop er steget.

Krav til mål om studietid og beskæftigelse samt CBS' grad af målopfylde fremgår af tabel 6 og 7. Ved 100 pct. målopfylde opnås det fulde resultattilskud (de 5,6 pct. af aktivitetsstilskuddet). Grad af målopfylde er baseret på historiske data, og er dermed for 2021 de faktiske.

**Tabel 6: Målopfylde for studietid**

| Studietid                                                              | 2020        | 2021        |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Målkrav for max.overskridelse (mdr.)                                   | 3,4         | 3,4         |
| Realiseret og forventet overskridelse af studietid - CBS samlet (mdr.) | 1,6         | 1,4         |
| <b>Målopfylde</b>                                                      | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

NB: Opgørelsen af studietid for 2021 er baseret på studieåret 2018/2019.

**Tabel 7: Målopfylde for beskæftigelse**

| Beskæftigelse                         | 2020       | 2021       |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Målkrav (efter generel beskæftigelse) | 95%        | 95%        |
| CBS-dimittenders beskæftigelsesgrad   | 93%        | 93%        |
| Afgivelse i pct-point                 | 2%         | 2%         |
| <b>Målopfylde</b>                     | <b>91%</b> | <b>91%</b> |

NB: Målkravet er den generelle beskæftigelsesgrad i samfundet fratrukket en usikkerhedsfaktor, der tilgodeser dimittenders øgede konjunkturfølsomhed og søgerelighed.

**Grundtilskuddet** er uændret på 156 mio. kr. i 2021, men skal i henhold til aftale om nyt bevillingssystem for de videregående uddannelser genfastsættes i 2023. Her er 5 pct. af grundtilskuddet afhængigt af en samlet vurdering af opfyldelsen af de strategiske rammekontrakter og 5 pct. af en samlet kvalitetsmåling. Der er her forudsat et uændret grundtilskud i årene 2023-24.

**Kvalitetstilskuddet** er forudsat på samme niveau som de foregående år på 8 mio. kr. Ministeriet har tidligere meddelt, at kvalitetstilskuddet først vil blive udmeldt senere i 2020 i forbindelse med ændringsforslaget til finanslov 2021 (ÆF 2021). Der er dermed fortsat en vis usikkerhed om tilskuddets endelige størrelse.

I medfør af aftale om flere studiepladser på de videregående uddannelser i lyset af COVID-19 er der i 2020 tildelt et **COVID-19 særtilskud til meroptag** på ca. 8 mio. kr., som ikke forventes tildelt i 2021.

Endeligt forventes tilskud til **deltidsuddannelse** i 2021 uændret i forhold til 2020.

## **Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud**

Tabel 8 viser udviklingen i basismidler til forskning og andre statslige tilskud.

Fra 2020 til 2021 falder det samlede tilskud med 1 mio. kr. Ændringen er sammensat af en stigning i basismidler til forskning på 3 mio. kr. som følge af øgede midler via performancemodellen, og et fald i



andre statslige tilskud på 4 mio. kr., som skyldes, at et særtilskud i 2020 på ca. 4 mio. kr. til ekstra corona-rengøring forventes at bortfalde i 2021.

**Tabel 8: Basismidler til forskning og andre statslige tilskud 2021, mio. kr.**

|               | Regnskab<br>2019 | Q3 2020    | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|---------------|------------------|------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Forskning     | 386              | 397        | 400                      | 403         | 3                   |
| Øvrige formål | 72               | 78         | 78                       | 75          | -4                  |
| <b>I alt</b>  | <b>458</b>       | <b>475</b> | <b>479</b>               | <b>478</b>  | <b>-1</b>           |

NB: Afgigelser i summerne skyldes afrundinger til hele mio. kr.

### *Eksternt finansierede forskningsprojekter*

Den eksternt finansierede forskning forventes i 2021 at ligge på samme niveau som i 2020, jf. tabel 9.

**Tabel 9: Forventet udvikling i eksternt finansierede forskningsprojekter 2021, mio. kr.**

|                                | Regnskab<br>2019 | Q3 2020    | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|--------------------------------|------------------|------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Eksternt finansieret forskning | 133              | 133        | 135                      | 135         | 0                   |
| <b>I alt</b>                   | <b>133</b>       | <b>133</b> | <b>135</b>               | <b>135</b>  | <b>0</b>            |

### *Studerendes deltagerbetaling*

De samlede indtægter fra deltagerbetaling stiger med ca. 4 mio. kr. i 2021 i forhold til 2020, jf. tabel 10. Der forventes en stigning på særligt masteruddannelser, hvilket kan tilskrives en stigning i optaget på masteruddannelser i forlængelse af dels revisionen af Executive MBA (EMBA) med virkning for optaget 2020; dels et øget antal studerende på masteruddannelsen Master of Business Development (MBD), idet denne fortsat er under indfasning. International Summer University Programme (ISUP) forventes fortsat at være præget af COVID-19 med færre internationale deltagere.

**Tabel 10: Forventet udvikling i deltagerbetaling 2021, mio. kr.**

|              | Regnskab<br>2019 | Q3 2020    | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|--------------|------------------|------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Master       | 85               | 86         | 87                       | 92          | 5                   |
| HD           | 63               | 63         | 63                       | 63          | 0                   |
| ISUP         | 3                | 1          | 1                        | 1           | 0                   |
| Tompladser   | 2                | 1          | 1                        | 1           | 0                   |
| USB          | 12               | 11         | 12                       | 11          | -1                  |
| <b>I alt</b> | <b>165</b>       | <b>162</b> | <b>163</b>               | <b>168</b>  | <b>4</b>            |

NB: Afgigelser i summerne skyldes afrundinger til hele mio. kr.



## Øvrige indtægter

Øvrige indtægter, som består af en lang række forskelligartede indtægtskilder, der ikke vedrører forskning, forventes i 2021 at være 4 mio. kr. højere end i 2020, jf. tabel 11. De højere indtægter skal særligt ses i lyset af corona-situationen i 2020, som har betydet en kraftig reduktion i disse indtægter. I 2021 forventes indtægterne fortsat at være påvirket af pandemien men i lidt lavere grad end i 2020. Der er dog en forholdsvis stor usikkerhed i denne prognose, da dette fx afhænger af, hvorvidt konkrete konferencer mv. på CBS bliver afholdt, og aflysninger vil kunne ske med kort varsel.

**Tabel 11: Forventet udvikling i øvrige indtægter 2021, mio. kr.**

|                  | Regnskab<br>2019 | Q3 2020   | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|------------------|------------------|-----------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Øvrige indtægter | 32               | 20        | 20                       | 24          | 4                   |
| I alt            | <b>32</b>        | <b>20</b> | <b>20</b>                | <b>24</b>   | <b>4</b>            |

## 2.2. Udgiftsprognose 2021

I dette afsnit redegøres for udgiftsbudgettet. Tabel 12 viser den forventede udvikling i de samlede omkostninger, som stiger med i alt 68 mio. kr. Heraf vedrører lønomkostningerne i alt 36 mio. kr., og stigning i driftsudgifterne i alt 15 mio. kr. samtidig med, at kapitaludgifterne er uændret. Endelig er der afsat 15 mio. kr. til understøttelse af CBS' strategi ud over de strategimidler, som allerede er inddarbejdet i budgetposterne. Nedenfor uddybes udgiftsposterne. For strategimidlerne henvises til afsnit 1.1 i indledningen.

**Tabel 12: Forventet udvikling i de samlede omkostninger 2021, mio. kr.**

|                           | Regnskab<br>2019 | Q3 2020      | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021  | Diff. 2021-<br>2020 |
|---------------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------|---------------------|
| Lønomkostninger           | 920              | 944          | 960                      | 996          | 36                  |
| Driftsomkostninger        | 401              | 376          | 381                      | 397          | 15                  |
| Kapitaludgifter           | 48               | 43           | 42                       | 42           | 0                   |
| Strategiimplementering    | -                | -            | -                        | 15           | 15                  |
| <b>Omkostninger i alt</b> | <b>1.368</b>     | <b>1.363</b> | <b>1.382</b>             | <b>1.450</b> | <b>68</b>           |

NB: Afgigelser i summerne skyldes afrundinger til hele mio. kr.

## Lønomkostninger

De samlede lønomkostninger stiger med 36 mio. kr. fra 2020 til 2021, jf. tabel 13. Bevægelserne inden for stillingskategorierne er følgende:



- Udgifterne til **videnskabeligt personale** forventes at stige med 28 mio. kr. som følge af øget rekruttering af videnskabeligt personale i forbindelse med implementering af den investeringsplan for styrkelse af forskningsbasen, som bestyrelsen har besluttet med Budget 2018 og Budget 2019 samt i forlængelse af udmøntning af strategimidler.
- Udgifterne til **deltidsansat videnskabeligt personale** forventes at falde med 2 mio. kr. som følge af øget brug af videnskabelige fastansatte medarbejdere som følge af den øgede rekruttering.
- Udgifterne til **administrativt personale** forventes at stige med 10 mio. kr. Stigningen i administrativt personale sker først og fremmest med henblik på administrativ understøttelse af strategiindsatser. Endvidere må stigningen også ses i lyset af et forholdsvis lavt udgiftsniveau i 2020, som følge af mange vakancer grundet forsinkelser/udskydelser af ansættelser mv. som følge af COVID-19-situationen.
- Øvrige lønudgifter er uændret.

**Tabel 13: Forventet udvikling i lønomkostninger 2021, mio. kr.**

| Lønomkostninger                 | Regnskab<br>2019 | Q3 2020    | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|---------------------------------|------------------|------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Videnskabeligt personale        | 430              | 460        | 468                      | 496         | 28                  |
| Deltidsvidenskabeligt personale | 108              | 108        | 110                      | 108         | -2                  |
| Administrativt personale        | 367              | 370        | 376                      | 386         | 10                  |
| Øvrige lønudgifter              | 15               | 6          | 6                        | 6           | 0                   |
| <b>Lønomkostninger i alt</b>    | <b>920</b>       | <b>944</b> | <b>960</b>               | <b>996</b>  | <b>36</b>           |

### *Driftsomkostninger*

Driftsudgifterne stiger i 2021 med 15 mio.kr., jf. tabel 14.



**Tabel 14: Forventet udvikling i driftsomkostningerne 2021, mio. kr.**

| Driftsomkostninger                             | Regnskab<br>2019 | Q3 2020    | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|------------------------------------------------|------------------|------------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Husleje og ejendomsskatter                     | 98               | 102        | 104                      | 103         | -1                  |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse i alt        | 75               | 75         | 76                       | 75          | -1                  |
| Konferencer og tjenesterejser                  | 49               | 14         | 14                       | 28          | 14                  |
| Eksterne bygge og IT-specialister              | 9                | 14         | 14                       | 11          | -3                  |
| Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar) | 8                | 12         | 12                       | 12          | 0                   |
| Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte | 12               | 12         | 13                       | 13          | 0                   |
| IT-udstyr og software                          | 43               | 52         | 53                       | 46          | -7                  |
| Kontorhold                                     | 44               | 40         | 40                       | 47          | 7                   |
| Bøger, tidsskrifter, database mv.              | 35               | 38         | 38                       | 38          | 0                   |
| Øvrige                                         | 28               | 16         | 16                       | 24          | 8                   |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>                | <b>401</b>       | <b>376</b> | <b>381</b>               | <b>397</b>  | <b>15</b>           |

De væsentligst ændringer er:

- Forventninger om flere udgifter til **konference- og tjenesterejser** på 14 mio. kr., hvilket svarer til en fordobling i forhold til udgiftsniveauet i 2020. Der forventes dog også begrænset rejse- og konferenceaktivitet i 2021 i forhold til de foregående år. Derfor er udgiftsniveauet fortsat estimeret som væsentligt lavere end i 2019.
- Udgifter til **it- og bygespecialister** forventes at falde med 3 mio. kr., som følge af afslutning af større it-projekter i 2020, som fx overgang til Navision Stat økonomisystemet.
- Udgifterne til **it-udstyr og software** falder med 7 mio. kr., hvilket skyldes bortfald af en række større engangsinvesteringer i 2020 som fx udskiftning af pc'er i eksamenshal og undervisningslokaler.
- Udgifter til **kontorhold** øges med 7 mio. kr., som primært skyldes en teknisk omlægning af udgifter, som tidligere har været opført under ”øvrige udgifter”. Derudover også en mindre del med henblik på strategi-implementering.
- **Øvrige udgifter** opjusteres med 8 mio. kr., hvoraf hovedparten skyldes udgifter til strategi, som på nuværende tidspunkt ikke kan specificeres på konkrete driftsudgifter, men som løbende vil ske i takt med implementeringen. Endvidere vurderes også denne udgiftspost at have været særlig lav i 2020 som følge af COVID-19.



## Kapitaludgifter

De samlede kapitaludgifter forventes uændret i forhold til 2020, jf. tabel 15.

**Tabel 15: Forventet udvikling i kapitaludgifter 2021, mio. kr.**

| Kapitaludgifter                  | Regnskab<br>2019 | Q3 2020   | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021 | Diff. 2021-<br>2020 |
|----------------------------------|------------------|-----------|--------------------------|-------------|---------------------|
| Af- og nedskrivninger på anlæg   | 33               | 31        | 31                       | 32          | 1                   |
| Renteindtægter                   | 0                | 0         | 0                        | 0           | 0                   |
| Finansielle omkostninger         | 15               | 11        | 11                       | 10          | -1                  |
| <b>Kapitalomkostninger i alt</b> | <b>48</b>        | <b>43</b> | <b>42</b>                | <b>42</b>   | <b>0</b>            |

## 3. Flerårsbudget 2021-2024

I det følgende præsenteres hovedtendenserne i flerårsbudgettet 2021-2024. Generelt ser CBS ind i en solid økonomi, hvor der er mulighed for at gennemføre den tidligere besluttede rekrutteringsplan for videnskabelige medarbejdere samtidig med, at der kan iværksættes væsentlige indsatser i forbindelse med implementering af strategien. Det økonomiske råderum forudsætter dog, at de statslige tilskud, ikke mindst basismidler til forskning og forhøjelse af takst 1 under uddannelsestilskuddet, videreføres uændret i de kommende år.

Nedenfor beskrives indtægter og udgifter i et flerårsperspektiv samt de underliggende forudsætninger.

### 3.1. Indtægter 2021-2024

Indtægterne forventes at stige med op til 52 mio. kr. i 2024 i forhold til 2021. Dette skyldes:

- En stigning i **uddannelsestilskuddet** på 10 mio. kr. fra 2021 til 2024 som følge af øget aktivitet på heltidsuddannelse, primært som konsekvens af højere optag på bacheloruddannelser og især på kandidatuddannelser som følge af COVID19-situationen i 2020. Dette øger den samlede studenterbestand på CBS, og dermed også den forventede STÅ-aktivitet. Samtidig er takst 1-forhøjelsen forudsat videreført i 2023 og 2024, om end forhøjelse kun fremgår på FFL21 for perioden 2020-2022. Der forventes klarhed om videreførelsen fra 2023 på næste års finanslov. Såfremt takst 1-forhøjelsen ikke videreføres betyder dette en bevillingsnedgang på ca. 60 mio. kr. årligt i 2023 og 2024 på grundlag af den nuværende aktivitetsprognose. Der tages højde for denne usikkerhed via en forhøjelse af minimumsniveauet for egenkapital, jf. bilag 2.
- En mindre stigning i **basismidlerne til forskning** på ca. 4 mio. kr. fra 2021 til 2024 som følge af øgede midler fra performance-modellen. I budgettet er endvidere forudsat, at der også fra 2023 sker en videreførelse af niveauet for basismidler fra 2022, således at den treårige faste



bevillingshorisont videreføres, skønt dette, som vanligt, ikke fremgår af FFL2021. Bevillings-skränten fra 2022 til 2023 udgør ca. 133 mio. kr.

- En stigning i indtægterne fra **eksternt finansieret forskning** på 2 mio. kr. om året i budgetoverslagsårene som følge af et øget fokus på hjemtag af eksterne midler.
- Ligeledes forventes indtægten fra de **studerendes egenbetaling** at stige med i alt 24 mio. kr. fra 2020 til 2023, primært som følge af en række initiativer på HD- og masterområdet. Såfremt der lægges begrænsninger på de videregående uddannelsesinstitutioners muligheder for markedsføring, kan dette påvirke CBS' indtægtsmuligheder på især HD/masterområdet. Der er taget højde for denne usikkerhed via en forhøjelse af minimumsniveauet for egenkapitalen, jf. bilag 2.

### 3.2. Udgifter 2021-2024: Prioritering af strategiske indsats

På udgiftssiden forventes en samlet stigning i omkostninger på 125 mio. kr. fra 2021 til 2024. Dette skyldes prioriteringer i forhold til:

- Øgede lønudgifter, svarende til en stigning på 24 mio. kr. i 2024 i forhold til 2021. Stigningen skyldes primært øgede lønudgifter til videnskabeligt personale som følge af strategisk kapacitetsopbygning på det videnskabelige område.
- En stigning i driftsudgifterne på 32 mio. kr., primært som følge af en ”normalisering” af niveauet for konference- og rejseaktivitet post-corona, samt som følge af øgede driftsudgifter i forbindelse med strategiimplementering og endelig som følge af afledte udgifter ved en stigning i personalestabben.
- En stigning i kapitaludgifterne på 9 mio. kr. i 2024 i forhold til 2021 som følge af øgede udgifter til afskrivninger.
- Endelig en stigning i midler til strategi på 60 mio. kr. i 2024 i forhold til 2021. Disse midler forventes dog udmøntet løbende på konkrete udgiftsposter.

Det samlede flerårsbudget er detaljeret beskrevet i tabel 18.

### 3.3. Udvikling i centrale nøgletal i flerårsperspektivet

I tabel 16 og 17 vises centrale nøgletal, baseret på udviklingen i flerårsbudgettet inklusiv de strategimidler, som er udmøntet og placeret på budgetposter, men *eksklusiv* strategimidler, der endnu ikke er udmøntet, og derfor fremgår i en pulje på i alt 202 mio. kr. jf. også tabel 2.

Det fremgår, at der forventes en stigning i administrative årsværk frem mod 2024, men i særlig grad i de videnskabelige årsværk, jf. tabel 16.



Den øgede rekruttering af videnskabeligt personale forventes at have en positiv effekt på VIP/DVIP-ratioen, som stiger fra 1,02 i 2019 til 1,26 i 2024, jf. tabel 17. Ligeledes en forbedring i STÅ/VIP-ratioen fra 20,3 STÅ pr. VIP i 2019 til 18,0 STÅ pr. VIP i 2024.

**Tabel 16: Faktisk og forventet udvikling i årsværk, fordelt på stillingskategori**

| Årsværk                         | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Videnskabeligt personale        | 565    | 588    | 612    | 646    | 685    | 710    | 710    | 721    |
| Deltidsvidenskabeligt personale | 250    | 235    | 231    | 228    | 224    | 224    | 222    | 220    |
| Administrativt personale        | 725    | 724    | 691    | 687    | 705    | 704    | 705    | 705    |
| Antal STÅ                       | 12.465 | 12.234 | 12.407 | 12.448 | 12.824 | 13.068 | 12.978 | 12.996 |

**Tabel 17: Faktisk og forventet udvikling i nøgletal, total for CBS**

| Ratio        | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| VIP/DVIP*    | 0,90 | 0,98 | 1,02 | 1,09 | 1,17 | 1,21 | 1,23 | 1,26 |
| TAP/VIP      | 1,28 | 1,23 | 1,13 | 1,06 | 1,03 | 0,99 | 0,99 | 0,98 |
| TAP/VIP+DVIP | 0,89 | 0,88 | 0,82 | 0,79 | 0,78 | 0,75 | 0,76 | 0,75 |
| STÅ/VIP      | 22,1 | 20,8 | 20,3 | 19,3 | 18,7 | 18,4 | 18,3 | 18,0 |
| STÅ/TAP      | 17,2 | 16,9 | 18,0 | 18,1 | 18,2 | 18,6 | 18,4 | 18,4 |

\*Kun uddannelse



CEMS



**Tabel 18: Flerårsbudget 2021-2024, mio. kr.**

| Budget 2021-2024                                  | Regnskab<br>2019 | Q3 2020      | Q3 2020<br>(2021-priser) | Budget 2021  | B2022        | B2023        | B2024        |
|---------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Indtægter</b>                                  |                  |              |                          |              |              |              |              |
| Uddannelsesstilskud                               | 638              | 657          | 662                      | 666          | 674          | 675          | 675          |
| Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud | 458              | 475          | 479                      | 478          | 482          | 482          | 482          |
| Eksternt finansierede projekter                   | 133              | 133          | 135                      | 135          | 137          | 139          | 141          |
| Studerendes deltagerbetaling                      | 165              | 162          | 163                      | 168          | 175          | 186          | 191          |
| Øvrige indtægter                                  | 32               | 20           | 20                       | 24           | 33           | 33           | 33           |
| <b>Indtægter i alt</b>                            | <b>1.426</b>     | <b>1.448</b> | <b>1.470</b>             | <b>1.471</b> | <b>1.501</b> | <b>1.514</b> | <b>1.522</b> |
| <b>Lønomkostninger</b>                            |                  |              |                          |              |              |              |              |
| Videnskabeligt personale                          | 430              | 460          | 468                      | 496          | 514          | 514          | 522          |
| - <i>heraf ekstra fra strategipuljen</i>          | -                | -            | -                        | 4            | 25           | 42           | 50           |
| Deltidsvidenskabeligt personale                   | 108              | 108          | 110                      | 108          | 108          | 107          | 106          |
| Administrativt personale                          | 367              | 370          | 376                      | 386          | 386          | 386          | 386          |
| Øvrige lønomkostninger                            | 15               | 6            | 6                        | 6            | 6            | 6            | 6            |
| <b>Lønomkostninger i alt</b>                      | <b>920</b>       | <b>944</b>   | <b>960</b>               | <b>996</b>   | <b>1.014</b> | <b>1.013</b> | <b>1.020</b> |
| <b>Driftsomkostninger</b>                         |                  |              |                          |              |              |              |              |
| Husleje og ejendomsskatter                        | 98               | 102          | 104                      | 103          | 100          | 100          | 100          |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse i alt           | 75               | 75           | 76                       | 75           | 72           | 72           | 72           |
| Konferencer og tjenesterejser                     | 49               | 14           | 14                       | 28           | 40           | 40           | 40           |
| Eksterne bygge og IT-specialister                 | 9                | 14           | 14                       | 11           | 15           | 15           | 15           |
| Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)    | 8                | 12           | 12                       | 12           | 12           | 12           | 12           |
| Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte    | 12               | 12           | 13                       | 13           | 13           | 13           | 13           |
| IT-udstyr og software                             | 43               | 52           | 53                       | 46           | 48           | 48           | 48           |
| Kontorhold                                        | 44               | 40           | 40                       | 47           | 47           | 47           | 47           |
| Bøger, tidsskrifter, elektroniske databaser mv.   | 35               | 38           | 38                       | 38           | 40           | 40           | 40           |
| Øvrige                                            | 28               | 16           | 16                       | 24           | 36           | 45           | 42           |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>                   | <b>401</b>       | <b>376</b>   | <b>381</b>               | <b>397</b>   | <b>423</b>   | <b>432</b>   | <b>429</b>   |
| <b>Kapitalomkostninger</b>                        |                  |              |                          |              |              |              |              |
| Af- og nedskrivninger på anlæg                    | 33               | 31           | 31                       | 32           | 40           | 41           | 42           |
| Renteindtægter                                    | 0                | 0            | 0                        | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Finansielle omkostninger                          | 15               | 11           | 11                       | 10           | 9            | 9            | 9            |
| <b>Kapitalomkostninger i alt</b>                  | <b>48</b>        | <b>43</b>    | <b>42</b>                | <b>42</b>    | <b>49</b>    | <b>50</b>    | <b>51</b>    |
| <b>Implementering af strategi</b>                 |                  |              |                          |              |              |              |              |
| <b>Strategi i alt</b>                             | -                | -            | -                        | <b>15</b>    | <b>37</b>    | <b>75</b>    | <b>75</b>    |
| <b>Omkostninger i alt</b>                         | <b>1.368</b>     | <b>1.363</b> | <b>1.382</b>             | <b>1.450</b> | <b>1.522</b> | <b>1.570</b> | <b>1.575</b> |
| <b>Resultat</b>                                   | <b>58</b>        | <b>85</b>    | -                        | <b>20</b>    | <b>-21</b>   | <b>-56</b>   | <b>-53</b>   |
| <b>Egenkapital</b>                                | <b>371</b>       | <b>456</b>   | -                        | <b>476</b>   | <b>454</b>   | <b>399</b>   | <b>346</b>   |

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger til hele mio. kr.



## Bilag 1: Budget 2021 i forhold til skitsebudgettet for 2021

Tabel 19: Budget 2021 i forhold til skitsebudget for 2021, mio. kr.

| Budget 2021                                       | Budget 2021  | Skitsebudget 2021 | Diff. Budget-skitse |
|---------------------------------------------------|--------------|-------------------|---------------------|
| <b>Indtægter</b>                                  |              |                   |                     |
| Uddannelsestilskud                                | 666          | 666               | 0                   |
| Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud | 478          | 478               | 0                   |
| Eksternt finansierede projekter                   | 135          | 135               | 0                   |
| Studerendes deltagerbetaling                      | 168          | 167               | 1                   |
| Øvrige indtægter                                  | 24           | 24                | 0                   |
| <b>Indtægter i alt</b>                            | <b>1.471</b> | <b>1.470</b>      | <b>1</b>            |
| <b>Lønomkostninger</b>                            |              |                   |                     |
| Videnskabeligt personale                          | 496          | 492               | 4                   |
| Deltidsvidenskabeligt personale                   | 108          | 108               | 0                   |
| Administrativt personale                          | 386          | 380               | 6                   |
| Øvrige lønomkostninger                            | 6            | 6                 | 0                   |
| <b>Lønomkostninger i alt</b>                      | <b>996</b>   | <b>986</b>        | <b>10</b>           |
| <b>Driftsomkostninger</b>                         |              |                   |                     |
| Husleje og ejendomsskatter                        | 103          | 103               | 0                   |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse i alt           | 75           | 71                | 4                   |
| Konferencer og tjenesterejser                     | 28           | 30                | -2                  |
| Eksterne bygge og IT-specialister                 | 11           | 15                | -4                  |
| Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)    | 12           | 12                | 0                   |
| Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte    | 13           | 13                | 0                   |
| IT-udstyr og software                             | 46           | 48                | -2                  |
| Kontorhold                                        | 47           | 40                | 7                   |
| Bøger, tidsskrifter, elektroniske databaser mv.   | 38           | 40                | -2                  |
| Øvrige                                            | 24           | 24                | 0                   |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>                   | <b>397</b>   | <b>395</b>        | <b>2</b>            |
| <b>Kapitalomkostninger</b>                        |              |                   |                     |
| Af- og nedskrivninger på anlæg                    | 32           | 36                | -4                  |
| Renteindtægter                                    | 0            | 0                 | 0                   |
| Finansielle omkostninger                          | 10           | 10                | 0                   |
| <b>Kapitalomkostninger i alt</b>                  | <b>42</b>    | <b>46</b>         | <b>-4</b>           |
| <b>Implementering af strategi</b>                 |              |                   |                     |
| <b>Strategi i alt</b>                             | <b>15</b>    | <b>30</b>         | <b>-15</b>          |
| <b>Omkostninger i alt</b>                         | <b>1.450</b> | <b>1.457</b>      | <b>-7</b>           |
| <b>Resultat</b>                                   | <b>20</b>    | <b>13</b>         | <b>7</b>            |
| <b>Egenkapital</b>                                | <b>476</b>   | <b>452</b>        | <b>24</b>           |

NB: Afgigelser kan skyldes afrundinger. Egenkapitalen i skitsebudgettet er baseret på Q2.



## Bilag 2: Risikovurdering vedr. CBS' indtægter

Med henblik på at fastsætte det nødvendige minimumsniveau for CBS' egenkapital opgøres i nedenstående tabel 20 effekten af de vurderede udsvingsniveauer på CBS' overordnede indtægtsparametre. Som det ses, vurderes den samlede risikoeksponering af indtægtssiden at være 133 mio. kr., svarende til ca. 9 pct. af de samlede indtægter. CBS' målsætning er at have en basisegenkapital, der er mindst dobbelt så stor som den årlige risikoeksponering, svarende til en egenkapital på ca. 266 mio. kr. Det lever egenkapitalen med 2021-budgettet fuldt ud op til, idet denne forventes at blive 476 mio. kr., jf. tabel 1.

**Tabel 20: Risikovurdering vedr. CBS' indtægter i 2021-2024**

| Vurderede udsvingsniveauer og konsekvenser for CBS' indtægter | Budget 2021<br>(mio. kr.)                                                                                 | Udsving år til<br>år (pct.) | Effekt (mio.<br>kr.) |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| <b>Indtægter</b>                                              |                                                                                                           |                             |                      |
| <u>Uddannelsestilskud:</u>                                    |                                                                                                           |                             |                      |
| - Aktivitetstilskud                                           | Afhænger af antal beståede eksaminer samt usikkerhed om videreførsel af takst 1                           | 439                         | 10%                  |
| - Studietid                                                   | Afhænger af gns. studietid for bachelor- og kandidatuddannelser samlet set                                | 24                          | 10%                  |
| - Beskæftigelse                                               | Afhænger af beskæftigelsesgrad for CBS dimittenter                                                        | 22                          | 10%                  |
| - Grundtilskud                                                | Fastsættes hver 4. år. Næste gang 2023                                                                    | 156                         | 2%                   |
| - Kvalitetstilskud                                            | Fordeles mellem universiteterne i 2019 og 2020 efter STÅ                                                  | 8                           | 25%                  |
| - Deltidstaxameter                                            | Afhænger af bestalingsstuderende omregnet til STÅ                                                         | 17                          | 5%                   |
| <u>Basistilskud til forskning mv.</u>                         |                                                                                                           |                             |                      |
|                                                               | Fastsættes på finansloven. Påvirkes af fx politiske beslutninger om nye initiativer, herunder besparelser | 478                         | 5%                   |
| <u>Eksternt finansierede projekter</u>                        |                                                                                                           |                             |                      |
|                                                               | Afhænger af hjemtagninger af bevillinger og årets aktivitet                                               | 135                         | 15%                  |
| <u>Studerendes deltagerbetaling</u>                           |                                                                                                           |                             |                      |
| - HD deltagerbetaling                                         | Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen bestås.                                         | 63                          | 15%                  |
| - Masterbetaling                                              | Tilmelding forudsætter betaling. Uafhængigt af om eksamen bestås.                                         | 92                          | 20%                  |
| - Øvrige deltagerbetaling                                     | ISUP, Tomplads mv. Tilmelding forudsætter betaling                                                        | 13                          | 15%                  |
| <u>Øvrige indtægter</u>                                       |                                                                                                           |                             |                      |
|                                                               | Består af mange indtægtskilder, der svinger fra år til år.                                                | 24                          | 20%                  |
| <b>Indtægter i alt</b>                                        | <b>1.471</b>                                                                                              |                             | <b>133</b>           |

NB: Aktivitetstilskuddet er inklusiv internationaliseringstilskud.

### *Ad. Uddannelsesbevilling*

Siden 2019 finansieres universitetsuddannelser gennem et ændret bevillingssystem, som fortsat er aktivitetsbaseret, men som noget nyt også indeholder en fast grundbevilling pr. universitet. Denne grundbevilling er uændret frem til 2022, hvor ca. 10 pct. af den skal genfastsættes for en ny fireårsperiode fra



2023 på baggrund af opfyldelse af den strategiske rammekontrakt og en kvalitetsmåling blandt studerende og dimittender ("Læringsbarometeret"). Det betyder, at der i det længere perspektiv også knytter sig en usikkerhed til grundbevillingen, som fastsættes til 2 pct.

Aktivitetstilskuddet, som udgør ca. 67,5 pct. af det tidligere taxametertilskud, er som hidtil baseret på beståede eksamener i perioden 1. september til 31. august det efterfølgende år. Det er altså ikke tilstrækkeligt, at den studerende går til eksamen. Eksamenen skal bestås. I budget 2021 er der taget afsæt i den seneste kendte studieadfærd, dvs. studieåret 2019/2020. I dette budget, er risikovurderingen forhøjet, idet den fortsatte corona-situation vurderes som havende en større usikkerhed på de studerendes studieadfærd end normalt. Derudover er der usikkerhed om hel eller delvis videreførelse af takst 1-forhøjelsen, idet denne på FFL2021 kun er videreført til og med 2022. Takst-1-forhøjelsen udgør ca. 60 mio. kr. årligt af CBS' aktivitetsbaserede uddannelsestilskud. Som følge heraf forhøjes risikoeksponeringen fra 5 til 10 pct. Såfremt der ikke opnås klarhed om videreførelsen i 2021, kan der være behov for at øge risikoeksponeringen yderligere.

Under uddannelsesbevillingen indgår endvidere et resultattilskud i medfør af studietid og beskæftigelsesgrad for CBS' dimittender. Da vurderingen af målopfylde i forhold til studietid og beskæftigelse sker på grundlag af historisk data, der er ca. 2 år gamle, kendes målopfyldelsen forud for budgetåret, hvilket mindsker usikkerheden. Men da det maximale tilskud, som kan opnås ved fuld målopfylde beregnes som en andel af det samlede aktivitetstilskud (5,6 pct.), vil der fortsat være en usikkerhed fra aktivitetstilskuddet og risikovurderingen fastsættes tilsvarende aktivitetstilskuddet til 10 pct.

Kvalitetstilskuddet består af en samlet pulje af de midler, der ikke udmøntes på universiteterne som følge af manglende målopfylde for performanceparametrene beskæftigelse og færdiggørelse. Disse vil i 2019 og 2020 blive fordelt mellem universiteterne på grundlag af STÅ. Puljens størrelse er ikke endeligt kendt på nuværende tidspunkt for 2021, og derfor er der forholdsvis stor usikkerhed om denne indtægt. I de efterfølgende år er der lagt op til, at fremtidige puljemidler kan fordeles ud fra politiske prioriteringer fra år til år. Derved introduceres en høj grad af usikkerhed, og den sættes til 25 pct.

### *Ad Basistilskud til forskning mv.*

Basisforskningstilskuddet fastsættes på finansloven og kendes typisk i al væsentlighed, når regeringens finanslovsforslag er fremsat i august året før budgetåret eller med vedtagelsen af den endelige Finanslov i december. Der kan dog komme løbende justeringer, men den treårige budgetsikkerhed betyder, at usikkerheden er forholdsvis lav. Som følge af et bebudet arbejde med at ændre model til fordeling af basismidler til forskning, vurderes usikkerheden til 5 pct. Denne usikkerhed gælder ikke for 2021 isoleret set, men potentielt for efterfølgende år, hvilket også påvirker egenkapitalen.

### *Ad Eksternt finansierede projekter*

Indtægten fra eksternt finansierede projekter afhænger af den faktiske aktivitet på projekterne i det enkelte år. Det er således ikke tilstrækkeligt, at der er givet en bevilling fra en privat eller offentlig bevilingsgiver; den bliver først indtægtsført i takt med, at den forbruges.



Budgettet fastlægges på baggrund af de projektansvarliges forventninger til aktiviteterne på projekterne i det kommende år. Da de videnskabelige medarbejdere er involveret i mange forskellige aktiviteter i løbet af et år, både på eksternt og internt finansierede projekter, kan det være vanskeligt at forudsige det præcise aktivitetsomfang på et konkret projekt og dermed også samlet for den eksternt finansierede forskning. Mange ubekendte kan støde til i løbet af et år.

Samtidig er de eksternt finansierede projekter meget påvirkelige af udefrakommende faktorer. F.eks. opleves det løbende, at projekter bliver forsinket, fordi samarbejdspartnere fx ikke leverer som aftalt.

Samlet set betyder det, at der knytter sig en relativt stor usikkerhed til de eksternt finansierede projekter, og usikkerheden sættes derfor til 15 pct.

### ***Ad Studerendes deltagerbetaling***

Deltagerbetalingen vedrører primært tilmeldingen til kurser på HD og master inkl. MBA. Usikkerheden må ses i lyset af, at den faktiske tilmelding først kendes i løbet af budgetåret, ligesom der ikke på samme måde som på daguddannelserne er en fast gruppe af studerende, som optages hvert år og følger samlede semestre. HD- og især Master-studerende kan således i langt højere grad tilkøbe enkelte moduler eller udskyde deres deltagelse i et år. Køb af disse uddannelser påvirkes desuden af konjunkturerne i samfundet og konkurrencen på efteruddannelsesmarkedet.

Som følge af usikkerhed om fortsat mulighed for markedsføring, jf. regeringens udspil til en flerårsaf tale for politiet og anklagemyndigheden, er risikovurderingen forhøjet for særligt HD- og masterudannelser, da evt. restriktioner ift. at afholde markedsføringsomkostninger vurderes at ville have direkte konsekvenser for CBS' mulighed for at tiltrække studerende til videre- og efteruddannelsesprogrammerne.

### ***Ad Øvrige indtægter***

Øvrige indtægter dækker over en lang række forskellige mindre indtægter, eksempelvis:

- Konferencer og tilsvarende arrangementer
- Donationer til specifikke aktiviteter, typisk på institutter
- Career partnerships
- Lønadministration for ITU

Der er for mange af indtægternes vedkommende tale om enkeltstående indtægter, som kan variere fra år til år. Derfor er usikkerheden sat meget højt til 20 pct.



## 5. FORRETNINGSEFTERSYN AF EVU-PORTEFØLJEN – DRØFTELSE OG GODKENDELSE

### *Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn*

På mødet den 16. december 2020 præsenteres bestyrelsen for anden gang for forretningseftersyn af EVU-porteføljen (Part-time Programmes Overview). Data og tekst er opdateret med ændringer og udviklinger siden sidste års forretningseftersyn.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter forretningseftersynet og evt. opfølgninger.
- Bestyrelsen godkender de i forretningseftersynet nævnte anbefalinger.

*Bilag:*

5.1 Forretningseftersyn af EVU-porteføljen (Part-time Programmes Overview)

---

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

---

## Part-time Programmes Overview.

### Contents

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Executive Summary .....</b>                                  | <b>2</b>  |
| <b>Part-Time Programmes .....</b>                               | <b>5</b>  |
| 1.1 Organisational context.....                                 | 5         |
| 1.2 Legal context.....                                          | 6         |
| 1.3 Financial Overview .....                                    | 6         |
| 1.4 Teaching Overview .....                                     | 7         |
| 1.5 Covid-19 Impact.....                                        | 8         |
| <b>Graduate Programme in Business Administration (HD) .....</b> | <b>8</b>  |
| 2.1 Business situation.....                                     | 10        |
| 2.2 Quality indicators .....                                    | 10        |
| 2.3 Benchmark comparison.....                                   | 11        |
| 2.4 Summary assessment.....                                     | 11        |
| <b>Masters Programmes .....</b>                                 | <b>11</b> |
| 3.1 Business situation.....                                     | 13        |
| 3.2 Quality indicators .....                                    | 13        |
| 3.3 Benchmark comparison.....                                   | 14        |
| 3.4 Summary assessment.....                                     | 14        |
| <b>MBA Programmes.....</b>                                      | <b>14</b> |
| 4.1 Business situation.....                                     | 15        |
| 4.2 Quality indicators .....                                    | 16        |
| 4.3 Benchmark comparison.....                                   | 17        |
| 4.4 Summary Assessment.....                                     | 18        |
| <b>Recommendations .....</b>                                    | <b>18</b> |
| 5.1 Business goals for Part-Time Programmes portfolio .....     | 19        |
| 5.3 Recommendations for the Board of Directors.....             | 19        |

## Executive Summary

Each year between five and six-thousand participants take courses within the Part-Time Programmes portfolio supported by a staff that equals 45 FTEs (års værk). Although there are over 25 nationalities represented among the participants, over 95% are Danish. In 2020, the portfolio is projected to generate 165.840.368 kr. in tuition fees against 108.608.144 kr. in local programme costs and 60.820.561 kr. in indirect costs. The current portfolio consists of:

- Graduate Programme in Business Administration (HD)
- Masters Programmes
- MBA Programmes

Key points from 2020 are:

- Despite the Covid-19 crisis Part-Time Programmes remained viable
- HD had a turnaround following reforms and investment
- MBA had a turnaround following reforms and investment
- Three out of four Masters Programmes remained stable or grew
- The MPG experienced a decline due to the Covid-19 crisis
- A clearer link between Part-Time Programmes and lifelong learning has been established (as described in the strategy initiatives on 12 November) through the adoption of the CBS Kontinuum pilot in 2021; subsequent long-term plans for life-long learning will be developed in 2021 on the basis of those pilots

This report and the table below show that tuition fees have grown modestly while costs have increased in a four-year review of the overall portfolio. 2020 marks the first year that there will be a deficit however the four-year result exceeds 10.000.000 kr.

The recent increase in costs are a result of investments made that should enable future growth aspirations to be achieved. These include enhancing the HD's programme development capabilities, reinforcing the MBA's and Masters' recruitment capabilities and increasing capacity to deliver the rapidly growing MBD programme.

The deficit is a result of an unanticipated reduction of nearly 5.000.000 in tuition fees for the MPG due to the Covid-19 crisis. 25% of MPG participants work in the healthcare sector and many had to pause their studies to focus on the crisis response. Despite the drop in MPG fees we decided to move forward with the investments planned prior to Covid-19 as we believe they are necessary to drive future growth.

### Part-Time Programmes Financial Performance 2017 to 2020

| Part-Time Programmes Overview |                        |                        |                        |                        |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                               | 2017                   | 2018                   | 2019                   | 2020*                  |
| <b>Revenue</b>                |                        |                        |                        |                        |
| Taxameter                     | 16.645.048             | 17.225.571             | 16.593.168             | 16.513.455             |
| Tuition                       | 145.376.723            | 145.487.413            | 148.173.459            | 149.326.913            |
| <b>Total Fees</b>             | <b>162.021.770 kr.</b> | <b>162.712.984 kr.</b> | <b>164.766.627 kr.</b> | <b>165.840.368 kr.</b> |
| <b>Local Programme Costs</b>  | <b>100.956.949 kr.</b> | <b>100.702.686 kr.</b> | <b>103.370.986 kr.</b> | <b>108.608.144 kr.</b> |
| <b>Indirect Costs</b>         | <b>56.535.891 kr.</b>  | <b>56.393.504 kr.</b>  | <b>57.887.752 kr.</b>  | <b>60.820.561 kr.</b>  |
| <b>Result</b>                 | <b>4.528.930 kr.</b>   | <b>5.616.794 kr.</b>   | <b>3.507.889 kr.</b>   | <b>-3.588.337 kr.</b>  |
| <b>Participants</b>           |                        |                        |                        |                        |
| HD                            | 4,202                  | 3,960                  | 4,359                  | 4,374                  |
| Masters                       | 1,077                  | 1,269                  | 1,331                  | 1,342                  |
| MBA                           | 278                    | 212                    | 263                    | 244                    |
| <b>Total Participants</b>     | <b>5,557</b>           | <b>5,441</b>           | <b>5,953</b>           | <b>5,960</b>           |

#### Notes

- \* 2020 figures are a projection based upon Q3 results
- Local Programme Costs Direct include teacher salaries, operating costs paid directly by the study programme, local TAP salaries and TAP-related costs
- Indirect costs include use of CBS central shared services and facilities including HD management at the Departments, Teaching and Learning, library services, software licenses, etc.
- Participants include those who have paid for at least one ECTS granting course during the year

### The Graduate Programme in Business Administration (HD)

Enrollment in the HD ('STAÅ', but not total number of participants) had been continuously shrinking for a number of years however the fall HD1 cohort grew by 18% in 2020. A number of changes have been introduced in the past that include both the introduction of new specializations and consolidation and elimination of existing specializations. Further changes will take place in 2021.

**Our assessment is that investments in the HD programme have helped it make a big leap towards becoming a relevant and financially viable programme again due to the increase in the HD1 fall intake this year. This year's growth in HD1 ensures HD2 growth in the coming years.**

CBS offers four executive **Masters Programmes** - 2020 will be the first time in the last five years that Masters Programmes will not experience growth but actually have a decline in tuition fees. This is entirely due to a significant reduction of fees generated by the MPG that occurred following the onset of the Covid-19 crisis. A major reason for this is that 25% of MPG participants come from the healthcare sector and a number paused studies to focus on the Covid-19 response.

Overall Masters Programmes generated over 50.000.000 kr. in tuition fees with over 1.300 participants in 2020. Despite challenges in MPG other parts of the Masters Programmes continue to do well. The MBD has continued its growth trajectory and is projected to increase tuition fee revenue by over 3,000,000 kr. in 2020 which is 27% higher than 2019.

**Masters Programmes are well positioned to make a significant contribution to the realization of the new CBS strategy. It is anticipated that the current Masters offering will contribute to a life-long learning platform that offers even greater flexibility and potential number of degree offerings than the current model.**

The **MBA Programmes** compete in the global management education market. CBS offers a one-year Full-Time MBA, an EMBA and a specialized EMBA in Shipping and Logistics (the Blue MBA) for experienced professionals delivered part-time over two years..

The MBA-programmes generated over 39.000.000 kr. in tuition fees with over 240 participants in 2020. This was an increase of over a 4.000.00 kr. in tuition fees compared to 2019.

**Our assessment for the MBA-programmes is that the Full-Time MBA has done a good job reversing its recent decline in enrolment and that it should seek to further exploit its position as the only full-time MBA in the Nordics, the EMBA is in good shape and once the Flex and Global EMBAAs graduate their final cohorts in 2021 its current cost structure will improve, and that the Blue MBA continues to occupy a safe niche place in the market. Although the Full-Time MBA has recruited a larger cohort, in order to improve its global ranking will require improving the career outcomes of its graduates.**

**Our overall assessment for the Part-Time Programmes remains largely the same as last year. With some modification, they have the potential become the foundation of a platform on which CBS can lead the way for lifelong learning. In 2021, the introduction of the CBS Kontinuum pilot will be a meaningful step towards the realization of this vision.**

**The resolutions described above need to be adopted in order for CBS to achieve the following business and impact goals:**

#### *Business goals (by 2022) — 2020 Update*

- Halt the shrinkage in the HD programmes
  - On track: an 18% increase in the HDI fall cohort
- Continue growth in the Masters programmes at 4% per year
  - Mixed: a severe decline in the MPG programme resulting in an overall Masters Programme decline but 27% growth in the MBD
- Grow the Full-Time MBA programme by 15%
  - On track: 43 members of the 2020 cohort representing 19% growth compared to 2019
- Achieve the above in a financially self-sufficient manner
  - Mixed: costs of increased however initial returns on investments show promise of contributing to future growth

Recommendation for the Board of Directors for the Board meeting of 16 December 2020:

- 1) Support the concrete business goals presented above
- 2) Support the next steps suggested for 2021
- 3) Support Part-Time Programme's aspirations to develop a true lifelong learning platform as part of the overall future CBS strategy

## Part-Time Programmes

The Part-Time Programmes portfolio at CBS consists of ECTS granting, degree-awarding programmes that charge participants a tuition fee and receive a taxameter subsidy from the government. The taxameter accounts for approximately 10% of total fees.

The purpose of the Part-Time Programmes portfolio is to provide accredited, research-based learning to contribute to the development of Danish working professionals and to attract and expose international participants and permanent faculty to Denmark.

Each year between five and six-thousand participants take courses within the Part-Time Programmes portfolio supported by a staff that equals 45 FTEs (årværk). Although there are over 25 nationalities represented among the participants, over 95% are Danish. In 2020, the portfolio is projected to generate 165.840.368 kr. in tuition fees against 108.608.144 kr. in local programme costs and 60.820.561 kr. in indirect costs.

### 1.1 Organisational context

The three sub-areas that make-up the portfolio are the 1) Graduate Programme in Business Administration (HD), 2) Masters Programmes and 3) MBA Programmes and each of these administrative areas is led by a Director. The specific programmes within each area have a faculty member who serves as Programme Director and is responsible for academic content. The Programme Directors are appointed by the Dean of Education. Teaching is delivered by VIPs and DVIPs.

#### *Note on CBS Executive Foundation*

Part-Time Programmes is entirely separate from the CBS Executive Foundation. As stated last year, it is important that there is mutually beneficial alignment with the CBS Executive Foundation as the external market does not always make a distinction between CBS and the CBS Executive Foundation, and prominent faculty members teach in both types of programmes. The new CBS strategy and its emphasis on lifelong learning has increased the need for CBS and the CBS Executive Foundation to offer programmes that are complementary to each other and target distinct market segments. We have started a dialogue between Part-Time Programmes and the CBS Executive Foundation that has included the Executive Director of Part-Time Programmes participating in a recent CBS Executive Foundation Board meeting that was focused on strategy.

## 1.2 Legal context

The legal framework (Article 26, paragraph 6 of the University Law) that regulates Part-Time Programmes requires tuition fees to be set to cover the expected long-term average costs of running the portfolio including development costs and shared costs at CBS. The HD programmes are subject to more detailed national coordination and regulation than the MBA and Masters Programmes.

## 1.3 Financial Overview

The Part-Time Programmes programme portfolio is projected to have a slight increase in tuition revenue in 2020. This is due to a projected increase of over 4,000,000 kr. in MBA Programmes tuition fees, HD Programmes tuition fees staying steady and Masters Programmes experiencing a reduction in tuition fees of over 2,500,000 kr.

This is the first time in four years that Masters Programmes has not grown tuition fees and is due to a reduction in MPG tuition fees projected to be nearly 5,000,000 kr. The MPG is the one programme that has experienced a drop in participation following the onset of the Covid-19 crisis due to the high number of participants who work in the healthcare sector. Despite challenges in MPG other parts of the Masters Programmes continue to do well. The MBD has continued its growth trajectory and is projected to increase tuition fees by 27% equalling over 3,000,000 kr. The MAS has maintained fee levels and MMD's reduction is due to the fee collection schedule for the programme that has a new intake every second year.

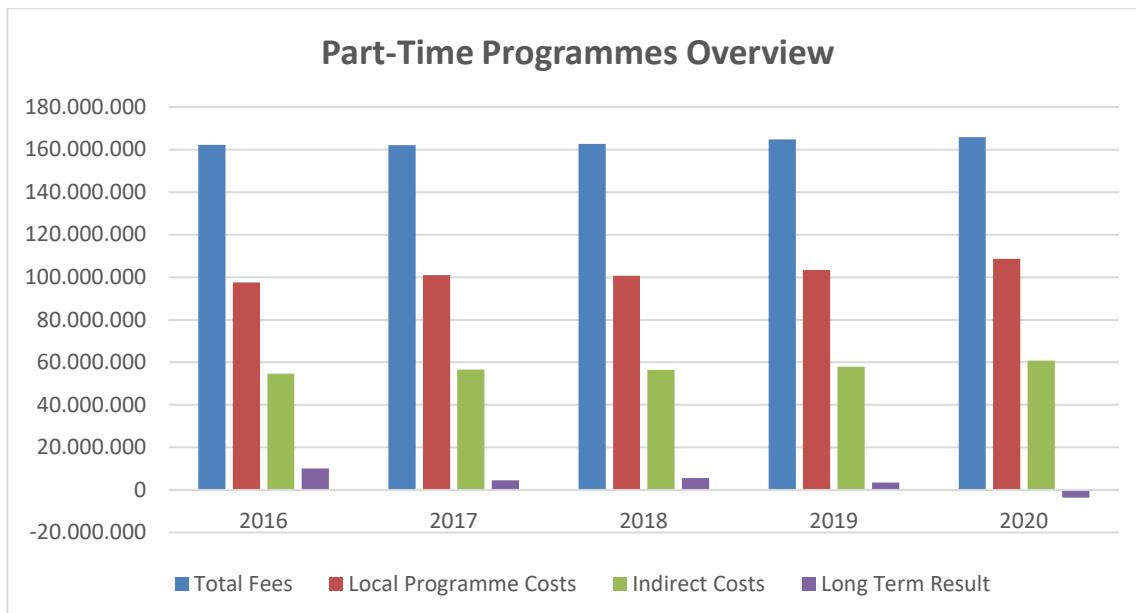
Local programme costs have increased by 5% due to investments to reverse the HD's decline, to accommodate the rapid growth of the MBD and to be better positioned to achieve future growth goals across the entire portfolio. 2020 marks the first year that there will be a deficit however the four-year result exceeds 10.000.000 kr.

### Part-Time Programmes Financial Performance 2017 to 2020

| Part-Time Programmes Overview |                        |                        |                        |                        |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|                               | 2017                   | 2018                   | 2019                   | 2020*                  |
| <b>Revenue</b>                |                        |                        |                        |                        |
| Taxameter                     | 16.645.048             | 17.225.571             | 16.593.168             | 16.513.455             |
| Tuition                       | 145.376.723            | 145.487.413            | 148.173.459            | 149.326.913            |
| <b>Total Fees</b>             | <b>162.021.770 kr.</b> | <b>162.712.984 kr.</b> | <b>164.766.627 kr.</b> | <b>165.840.368 kr.</b> |
|                               |                        |                        |                        |                        |
| <b>Local Programme Costs</b>  | <b>100.956.949 kr.</b> | <b>100.702.686 kr.</b> | <b>103.370.986 kr.</b> | <b>108.608.144 kr.</b> |
| <b>Indirect Costs</b>         | <b>56.535.891 kr.</b>  | <b>56.393.504 kr.</b>  | <b>57.887.752 kr.</b>  | <b>60.820.561 kr.</b>  |
| <b>Result</b>                 | <b>4.528.930 kr.</b>   | <b>5.616.794 kr.</b>   | <b>3.507.889 kr.</b>   | <b>-3.588.337 kr.</b>  |
|                               |                        |                        |                        |                        |
| <b>Participants</b>           |                        |                        |                        |                        |
| HD                            | 4,202                  | 3,960                  | 4,359                  | 4,374                  |
| Masters                       | 1,077                  | 1,269                  | 1,331                  | 1,342                  |
| MBA                           | 278                    | 212                    | 263                    | 244                    |
| <b>Total Participants</b>     | <b>5,557</b>           | <b>5,441</b>           | <b>5,953</b>           | <b>5,960</b>           |

*Notes*

- \* 2020 figures are a projection based upon Q3 results
- Local Programme Costs Direct include teacher salaries, operating costs paid directly by the study programme, local TAP salaries and TAP-related costs
- Indirect costs include use of CBS central shared services and facilities including HD management at the Departments, Teaching and Learning, library services, software licenses, etc.
- Participants include those who have paid for at least one ECTS granting course during the year



#### 1.4 Teaching Overview

In 2020, VIPs accounted for 42% of total teaching in Part-Time Programmes which is a 3% increase from last year. The VIP/DVIP teaching rate is driven by the volume of teaching in HD which has 31% of its teaching delivered by VIPs. The overall VIP teaching rate for HD remains low because courses are normally taught in twelve parallel sections. There is always a VIP responsible for the overall course, but with DVIPs teaching each section. Masters Programmes and MBA Programmes have 70% and 79% of their respective teaching delivered by VIPs.

In 2019 (the most recent year with complete records) 214 VIPs representing all CBS Departments delivered a total of 20,913,301 kr. in teaching hours with 10,932,301 kr. given as Prophix hours and 9,981,000 kr. (48%) given as special allowance. Special allowance is granted to VIPs who have fulfilled their Prophix hours teaching obligations. The decision to approve special allowance is made by Heads of Department and is only done when the Department's overall teaching obligations are met.

### VIP Teaching Hours in Part-Time Programmes

| VIP teaching Prophix vs. special allowance – 2019 |                       |                           |                       |                                          |
|---------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------------------------|
| Programme                                         | VIP Prophix hours/kr. | VIP special allowance/kr. | Total                 | % of total teaching as special allowance |
| HD                                                | 5.365.129             | 2.261.000                 | 7.626.129             | 30%                                      |
| Master                                            | 4.627.250             | 4.439.000                 | 9.066.250             | 49%                                      |
| MBA                                               | 939.921               | 3.281.000                 | 4.220.921             | 78%                                      |
| <b>Total</b>                                      | <b>10.932.301 kr.</b> | <b>9.981.000 kr.</b>      | <b>20.913.301 kr.</b> | <b>48%</b>                               |

### VIP Teaching Special Allowance by Department

| Special allowance by Department – 2019 |               |                           |                               |
|----------------------------------------|---------------|---------------------------|-------------------------------|
| Department                             | Number of VIP | VIP special allowance/kr. | Average special allowance/kr. |
| ACC                                    | 20            | 1.218.000                 | 60.900                        |
| DIGI                                   | 17            | 720.000                   | 42.353                        |
| ECON                                   | 11            | 483.000                   | 43.909                        |
| FI                                     | 13            | 651.000                   | 50.077                        |
| IOA                                    | 38            | 1.807.000                 | 47.553                        |
| MARKTG                                 | 16            | 560.000                   | 35.000                        |
| MPP (incl. LAW)                        | 30            | 1.451.000                 | 48.367                        |
| MSC                                    | 13            | 646.000                   | 49.692                        |
| OM                                     | 36            | 1.591.000                 | 44.194                        |
| SI                                     | 20            | 854.000                   | 42.700                        |
| <b>Total</b>                           | <b>214</b>    | <b>9.981.000 kr.</b>      | <b>46.640 kr.</b>             |

### 1.5 Covid-19 Impact

In March, Part-Time Programmes transitioned all of its teaching online and, by and large, was able to have students complete programmes within the expected timeframe. This fall term, teaching has been delivered in a blended format using both online and in-person formats. At the outset of the Covid-19 crisis there was uncertainty on the impact it would have on student enrolment levels in Part-Time Programmes. Overall, enrolment levels have stayed consistent or grown with the MPG programme being the only part of the portfolio that has experienced a meaningful decline. A major reason for this because 25% of MPG participants come from the healthcare sector and a number ceased studies to focus on the Covid-19 response.

## Graduate Programme in Business Administration (HD)

The HD is normally a four-year program taken in two parts with each part counting 60 ECTS. For the first part all students take the Graduate Certificate (HD1) and for the second part they choose a specialization for the Graduate Diploma Programme (HD2). More flexibility has been introduced and a participant can take single courses that allow for taking up to twelve years to earn the degree. There are

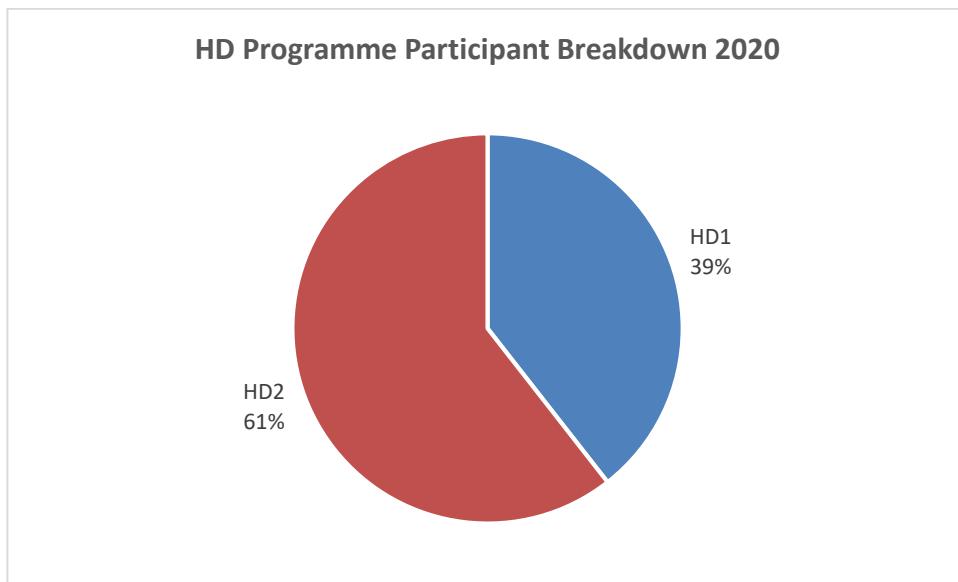


also participants who take single HD2 specialization courses to upskill without ultimately earning a degree.

The current portfolio includes:

- The Graduate Certificate (HD1)
  - o Tuition: 45.000 kr.
- The Graduate Diploma Programme (HD2)
  - o Tuition: 66.000 kr.
    - Graduate Diploma in Accounting and Financial Management
    - Graduate Diploma in Finance
    - Graduate Diploma in Financial Planning
    - Graduate Diploma in International Business
    - Graduate Diploma in Management Accounting and Performance Management
    - Graduate Diploma in Marketing Management
    - Graduate Diploma in Organisation and Management
    - Graduate Diploma in Supply Chain Management
    - Graduate Diploma in Contract Law and Tendering
    - Graduate Diploma in Business Administration (to start in 2021)

#### *HD Participant Breakdown 2020*



The first two years (HD1) is a common introduction to business economics, general economics and the business environment, statistics and methods, and business law. All teaching is carried out in parallel classes (up to 12), mainly staffed with external teachers (DVIP). Through 2020 the second part (HD2) has been exclusively for specializations: Finance, Financial Planning, International Business, Marketing Management, Organization and Leadership, Accounting and Financial Management, Management Accounting and Performance Management, Supply Chain Management and Contract Law and Tendering. In 2021, a Graduate Diploma in Business Administration (General Management) will be introduced within the existing HD2 programme framework.

## 2.1 Business situation

In 2020, HD reversed several years of shrinking enrolment and grew its HD1 cohort intake by 18%. This was following a programme review conducted in 2019, led by the programme director and the administrative team lead that focused on ensuring that HD maintains its relevance. In 2020, HD1 introduced two new courses, one in organizational management and one in organizational economics, to broaden the appeal of the programme to students who desire more than quantitative subject matter. A second outcome of the review was that the HD2 Graduate Diploma in Contract Law and Tendering was introduced in 2020. In addition, nearly all HD2 specializations have undergone substantial changes. The Graduate Diploma in Innovation Management was discontinued in 2020 and the Graduate Diploma in Finance and the Graduate Diploma in Financial Planning has been combined. Finally, a general management focused Graduate Diploma in Business is being introduced in 2021. In addition to changes to programme content there has been a focus on offering new formats for existing content. These investments have resulted in increased costs that were deemed necessary to halt the shrinkage in the HD market. Initial results indicate that these investments have been effective.

## 2.2 Quality indicators

Quality indicators for the HD-programme are the satisfaction score of participants, completion rates, the rate of VIP teaching and the overall number of ECTS delivered per year. Reported participant numbers show a slight increase however the 18% growth in this fall term's HD1 intake will result in a meaningful increase in overall participant numbers in future years. Satisfaction levels and the rate of VIP teaching have had slight declines in the past year. The overall VIP teaching rate for HD remains low because courses are normally taught in twelve parallel sections. There is always a VIP responsible for the overall course, but with DVIPs teaching each section.

*HD Quality Indicators and Participants 2017 to 2020*

| HD Quality Indicators and Participants |              |              |              |              |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                        | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
| <b>Participants</b>                    |              |              |              |              |
| HD1                                    | 1.864        | 1.782        | 1.715        | 1.720        |
| HD2                                    | 2.338        | 2.178        | 2.644        | 2.654        |
| <b>Total Participants</b>              | <b>4.202</b> | <b>3.960</b> | <b>4.359</b> | <b>4.374</b> |
| <b>Completion</b>                      |              |              |              |              |
| % for non-flex programmes              | 77%          | 71%          | 76%          | 73%          |
| <b>Study activity</b>                  |              |              |              |              |
| Total ECTS delivered                   | 70.150       | 64.320       | 65.872       | 64.530       |
| % taught by VIPs                       | 26%          | 24%          | 33%          | 31%          |
| <b>Satisfaction</b>                    |              |              |              |              |
| Out of 5                               | 4,25         | 4,23         | 4,37         | 4,23         |

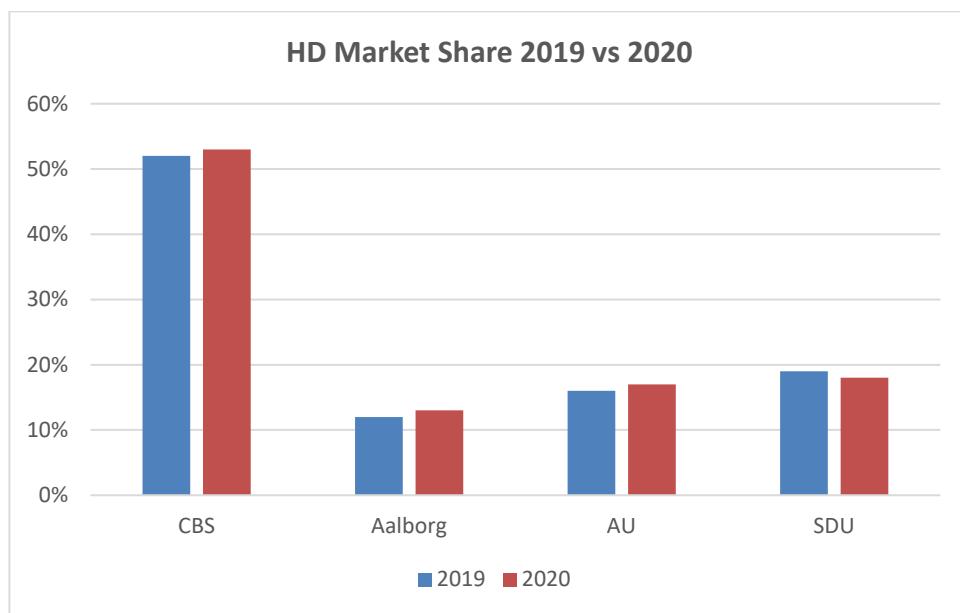
*Notes*

- Completion rates are only measured in cohort based programmes
- Satisfaction is based upon the evaluation question that measures likelihood of recommending the programme to a colleague
- Participants include those who have paid for at least one ECTS granting course during the year

## 2.3 Benchmark comparison

The only benchmarking data that we currently have for HD programmes is market share. CBS is Denmark's largest provider and its market share has risen because of the relative stronger drop in HD-participants at the other providers.

*HD Market Share 2019 vs 2020*



## 2.4 Summary assessment

Our assessment is that investments in the HD programme have helped it make a big leap towards becoming a relevant and financially viable programme again due to the dramatic increase in the HD1 fall intake this year. This year's growth in HD1 ensures HD2 growth in the coming years. In 2021, HD will introduce its first HD1 winter cohort intake, offer additional formats and launch an HD2 in Business Administration. There are also plans to explore developing an HD3 which would confer a bachelor's degree to its graduates.

## Masters Programmes

CBS offers four specialized Masters Programmes targeted at working professionals from a broad spectrum of private and public organizations. 60 ECTS is required for each programme.

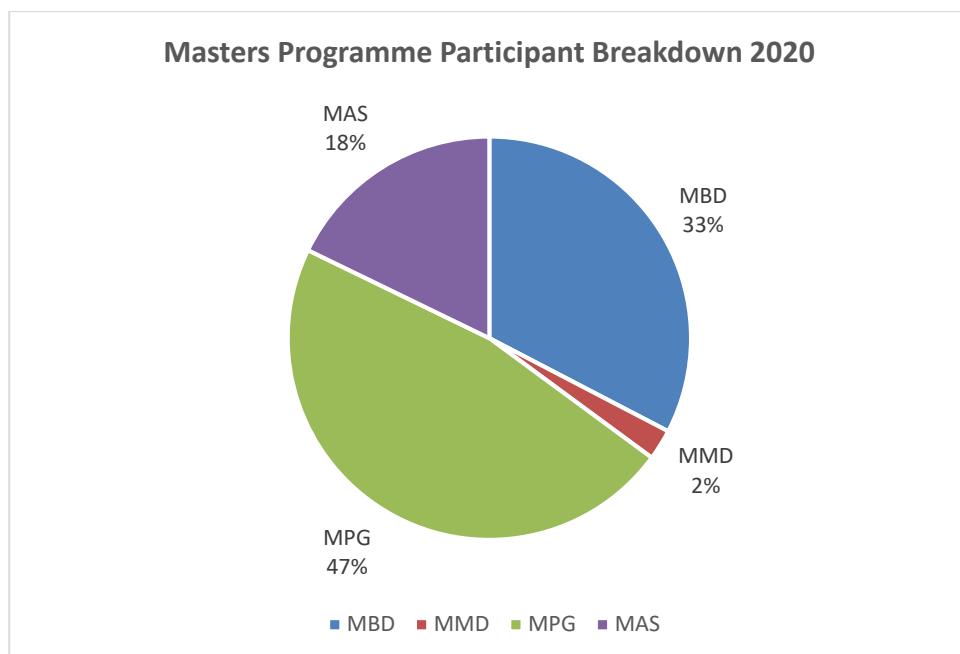
The current portfolio includes:

- Master of Business Development (MBD)
  - o Tuition: 186.000 kr.
- Master of Management Development (MMD)



- Tuition: 195.000 kr.
- Master of Public Governance (MPG)
  - Tuition: 206.000 kr.
- Master of Tax (MAS)
  - Tuition: 132.000 kr.

#### *Masters Programme Participant Breakdown 2020*



The portfolio features flexible and cohort-based programmes, general as well as specialized content and, although the programmes are primarily taught in Danish, programme design ensures that participants also gain an international perspective.

The **Master of Business Development (MBD)** was launched in 2017 and continues to experience rapid growth. It is a flexible programme targeted towards private sector middle managers and specialists.

The **Master of Management Development (MMD)** has existed since 1999 as a specialised 2-year programme that offers leadership development on an advanced and research-based level to professionals from all types of private and public organisations – in order to facilitate innovative and sustainable change in these organisations and in society. It has an intake every other year.

The **Master of Public Governance (MPG)** is a flexible programme for public managers. It is by far the biggest Masters programme in Denmark, and the participants come from all areas and almost all levels of public sector management. The MPG was a result of a government reform—the Quality Reform—agreed upon by the Danish Parliament in 2008. The MPG also offers a two-year cohort programme that replaced the Master of Public Administration (MPA), which had existed at CBS since 1994.

The **Master of Tax (MAS)** is a flexible programme and was established in 1996 at The Danish School of Public Administration to meet the increasingly complicated rules and laws within the tax area. Since 2012, the programme has been delivered at CBS. The Master of Tax is the only Masters programme specialized in tax law in Denmark and attracts participants from both the private and public sector including CBS alumni.

### 3.1 Business situation

Masters Programmes is projected to have a reduction in tuition fees in 2020. This is the first time in several years that Masters Programmes has not grown tuition fees and is due to a substantial reduction in MPG tuition fees totalling 4,821,476 kr. The MPG is the one programme that has experienced a drop in participation following the onset of the Covid-19 crisis. A major reason for is because 25% of MPG participants come from the healthcare sector and a number paused studies to focus on the Covid-19 response. Despite challenges in the MPG other parts of the Masters Programmes continue to do well. The MBD has continued its growth trajectory and is projected to increase tuition fees by 27% at 3,045,592 kr. The MAS has maintained fee levels and MMD's reduction of 913,500 kr. is due to the fee collection schedule for the programme that has a new intake every second year.

### 3.2 Quality indicators

Quality indicators for the Masters programmes are the satisfaction score of participants, the rate of VIP teaching and the overall number of ECTS delivered per year.

#### *Masters Programmes Quality Indicators and Participants 2017 to 2020*

| Masters Programmes Quality Indicators and Participants |              |              |              |              |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                        | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
| <b>Participants</b>                                    |              |              |              |              |
| MBD                                                    | na           | 170          | 337          | 438          |
| MMD                                                    | 36           | 33           | 36           | 33           |
| MPG                                                    | 772          | 849          | 723          | 632          |
| MAS                                                    | 240          | 217          | 235          | 239          |
| MPA                                                    | 29           | na           | na           | na           |
| <b>Total Participants</b>                              | <b>1,077</b> | <b>1,269</b> | <b>1,331</b> | <b>1,342</b> |
| <i>Notes</i>                                           |              |              |              |              |
| <b>Completion</b>                                      |              |              |              |              |
| % for non-flex programmes                              | na           | 95%          | na           | 92%          |
| <b>Study activity</b>                                  |              |              |              |              |
| Total ECTS delivered                                   | 12.914       | 14.088       | 15.106       | 14.499       |
| % taught by VIPs                                       | 56%          | 54%          | 64%          | 70%          |
| <b>Satisfaction</b>                                    |              |              |              |              |
| Out of 5                                               | 4,66         | 4,68         | 4,72         | 4,65         |

- Completion rates are only measured in cohort based programmes. For Masters this is the MMD which has an intake every other year
- Satisfaction is based upon the evaluation question that measures likelihood of recommending the programme to a colleague
- Participants include those who have paid for at least one ECTS granting course during the year



Over the past year participant numbers have increased but they have taken fewer ECTS on average compared to 2019. The VIP teaching rate has increased while satisfaction scores have maintained strong levels. For its one cohort-based programme, the MMD, completion rates continue to exceed 90%.

### 3.3 Benchmark comparison

There are no external benchmarks for the Masters programmes, as CBS is by far the largest provider of such University-based education.

### 3.4 Summary assessment

Masters Programmes are well positioned to make a significant contribution to the realization of the new CBS strategy. It is anticipated that the current Masters offering will contribute to a life-long learning platform that offers even greater flexibility and potential number of degree offerings than the current model. An initial step being explored is using the existing Master's course catalogue to create course groupings to be offered as micro-credentials. Furthermore, there are elements of the current Masters offering that could become cohort-based Executive Masters offerings. In 2021, priorities include the development of new micro-credentials, the development of new Executive Masters focused on transformational themes and returning the MPG to growth.

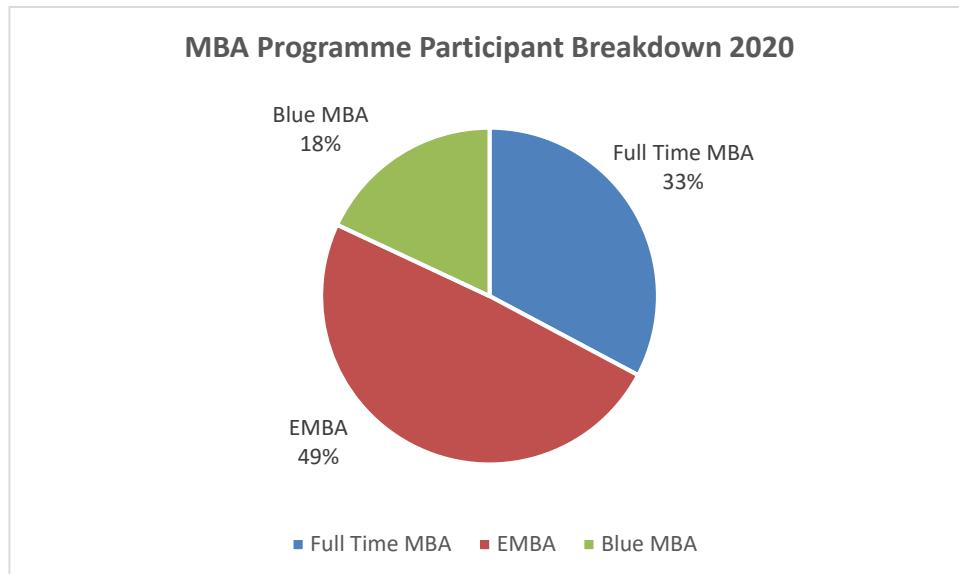
## MBA Programmes

The MBA Programme portfolio competes in the global management education market. Performance in rankings, in particular the *Financial Times* full-time MBA ranking, has a large influence on CBS' international reputation due to it being used as a proxy for an overall global business school ranking. 60 ECTS is required for each programme.

The current portfolio that includes:

- Full-Time MBA
  - o Tuition: 330.000 kr.
- Executive MBA (EMBA)
  - o Tuition: 425.000 kr.
- Executive MBA in Shipping and Logistics (Blue MBA)
  - o Tuition: 320.000 kr.

### MBA Programmes Participant Breakdown 2020



The **Full-Time MBA** programme is a one-year programme that begins each October. It annually attracts approximately 40 participants from around the world who average 30 years in age and seven and a half years of work experience. Normally three-quarters are able to find a job in Denmark. A major challenge is that Danish employers do not currently pay our Full-Time MBA graduates salaries commensurate with the global market. Salary levels have a big influence on performance in the rankings. The Full-Time MBA is not currently ranked in the *Financial Times* Top 100 due to career outcomes.

**EMBA programme** participants can earn their degree in a cohort model over a period of between 21 and 25 months or in a flexible format earning one certificate at a time over a maximum of 60 months. Participants are mid-career professionals who represent a mix of nationalities primarily working in Denmark. Classes are delivered in a modular format once a month on CBS campus. The EMBA is ranked #54 in the 2020 *Financial Times* EMBA ranking.

The **Blue MBA** is a specialized offering designed for mid-career professionals from the Shipping and Logistics industry. It is a 22-month long programme that welcomes a new intake of approximately 40 participants every other year. The student body is composed of executives from a variety of functions and countries who represent different segments of the maritime industry.

The global MBA market is extremely competitive and to be successful programmes must attract high quality participants who advance their careers following graduation. The programme directors and the administrative director of MBA and EMBA recently revised the curricula which has led to the merger of the GEMBA and Flex EMBA. It has also resulted in the introduction of concentrations in Digitalization, Entrepreneurship, Finance and Governance & Sustainability for the EMBA and Full-Time MBA.

#### 4.1 Business situation

MBA Programmes fees are projected to grow by 4,051,087 kr. in 2020. The increase in fees for the second consecutive year means that the MBA has fully rebounded from the large drop in fees in 2018. The

new Full-Time MBA cohort includes 43 students which was the maximum allowed due to social distancing requirements. The new EMBA cohort includes 42 students. Local programme costs are projected to be significantly less in 2020 than 2019 however this primarily due to Covid-19 related savings because a number of international modules for the EMBA and Blue MBA have moved to 2021.

#### 4.2 Quality indicators

MBA programmes have an excellent completion rate, the highest level of VIP teaching and solid student satisfaction scores.

*MBA Programmes Quality Indicators and Participants 2017 to 2020*

| MBA Programmes Quality Indicators and Participants |            |            |            |            |
|----------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                                    | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
| <b>Participants</b>                                |            |            |            |            |
| Full Time MBA                                      | 81         | 77         | 72         | 80         |
| EMBA                                               | 118        | 101        | 113        | 120        |
| Blue MBA                                           | 79         | 34         | 78         | 44         |
| <b>Total Participants</b>                          | <b>235</b> | <b>278</b> | <b>263</b> | <b>244</b> |
| <b>Completion</b>                                  |            |            |            |            |
| % for non-flex programmes                          | 94%        | 95%        | 95%        | 95%        |
| <b>Study activity</b>                              |            |            |            |            |
| Total ECTS delivered                               | 6.637      | 5.512      | 5.874      | 6.203      |
| % taught by VIPs                                   | 78%        | 70%        | 74%        | 79%        |
| <b>Satisfaction</b>                                |            |            |            |            |
| Out of 5                                           | 4,26       | 4,38       | 4,72       | 4,3        |

*Notes*

- Satisfaction is based upon the evaluation question that measures likelihood of recommending the programme to a colleague
- Participants include those who have paid for at least one ECTS granting course during the year. For MBA Programmes this represents 2x cohort size for the MBA and EMBA due to how entry dates align with our fiscal calendar. Because the Blue MBA only has an intake every other year participant numbers are 2x in odd years.

For the Full-Time MBA GMAT scores, acceptance rates and post-graduation employment are key quality indicators. GMAT scores have increased, however salaries are slightly down and the % employed three months after graduation has dropped over the past four years.

### *Full-Time MBA Programme Quality Indicators 2017 to 2020*

| Full-Time MBA Quality Indicators |          |          |          |          |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|
|                                  | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     |
| <b>Admissions</b>                |          |          |          |          |
| GMAT average                     | 645      | 635      | 658      | 640      |
| Acceptance rate                  | 69%      | 64%      | 64%      | 59%      |
| <b>Employment</b>                |          |          |          |          |
| % employed 3 months out          | 83%      | 61%      | 68%      | 58%      |
| % salary increase                | 36%      | 44%      | 46%      | 42%      |
| Salary three years out (USD)     | \$93,000 | \$91,807 | \$91,147 | \$84,510 |

*Notes*

- The GMAT test is the global standardized test for MBA applicants administered by GMAC. According to GMAC total GMAT scores range from 200 to 800; two-thirds of test takers score between 400 and 600 and the mean score is 560. Elite MBA programmes have 700+ average scores.

### 4.3 Benchmark comparison

Below is a comparison between CBS' Full-Time MBA programme and four European peer schools. CBS has a smaller class size, a relatively high acceptance rate (however it has dropped below 60% for the first time in the past five years), and underperforms on employment outcomes. Its GMAT score is competitive.

### *Full-Time MBA Peer Comparison 2020*

| Full-Time MBA Programme Peer Comparison 2020 |          |           |           |           |           |
|----------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                              | CBS      | Bocconi   | Erasmus   | ESMT      | Warwick   |
| <b>FT Ranking</b>                            | unranked | 29        | 66        | 81        | 43        |
| <b>Admissions</b>                            |          |           |           |           |           |
| Class size                                   | 43       | 100       | 110       | 50        | 120       |
| Acceptance rate                              | 59%      | 38%       | 46%       | 30%       | 42%       |
| GMAT average                                 | 640      | 665       | 640       | 640       | 660       |
| <b>Employment</b>                            |          |           |           |           |           |
| % employed 3 months out                      | 58%      | 90%       | 88%       | 80%       | 90%       |
| Salary three years out                       | \$84,510 | \$140,404 | \$115,995 | \$116,933 | \$117,047 |
| % salary increase                            | 42%      | 120%      | 76%       | 64%       | 78%       |

*Notes*

- Salaries are USD PPP equivalent and are for the class of 2016
- % employed and % salary increase and is for the most recent graduating class
- Data is from Schools and FT Ranking

For the EMBA Programme the FT Executive MBA Ranking 2020 provides comparative data for Warwick, Erasmus, Bocconi and ESMT as well as other Nordic region based EMBA programmes. CBS continues to offer the leading stand-alone EMBA in the Nordics.



### Executive MBA Financial Times Ranking Peer Comparison 2020

| Financial Times Executive MBA Ranking 2020 |                  |                                                    |             |                |                 |                      |                      |               |
|--------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------|-------------|----------------|-----------------|----------------------|----------------------|---------------|
| Rank                                       | 3-year avg. rank | School name                                        | Country     | Salary today   | Salary increase | Career progress rank | Work experience rank | Aims achieved |
| 22                                         | 21               | Warwick Business School                            | UK          | 191,052        | 80              | 10                   | 46                   | 78            |
| 43                                         | 52               | Rotterdam School of Management, Erasmus University | Netherlands | 148,673        | 64              | 26                   | 91                   | 79            |
| 47                                         | 65               | SDA Bocconi School of Management                   | Italy       | 212,747        | 50              | 62                   | 78                   | 70            |
| 54                                         | 54               | <b>Copenhagen Business School</b>                  | Denmark     | <b>180,024</b> | <b>45</b>       | <b>77</b>            | <b>14</b>            | <b>74</b>     |
| 60                                         | 65               | Stockholm School of Economics                      | Sweden      | 132,936        | 52              | 58                   | 26                   | 78            |
| 78                                         | -                | BI Norwegian Business School                       | Norway      | 146,846        | 47              | 86                   | 32                   | 74            |
| 88                                         | 91               | Aalto University                                   | Finland     | 144,723        | 35              | 89                   | 19                   | 73            |
| 98                                         | 94               | NHH Norwegian School of Economics                  | Norway      | 135,282        | 33              | 52                   | 56                   | 72            |

#### Notes

- Salary today US\$: average salary three years after graduation, US\$ PPP equivalent.
- Salary increase: average salary difference between before the EMBA and now. Half of this figure is calculated according to the absolute salary increase, and half according to the percentage increase relative to the pre-EMBA salary.
- Career progress: calculated according to changes in the level of seniority and the size of company alumni work in now, versus before their EMBA.
- Work experience: a measure of the pre-EMBA experience of alumni according to the seniority of positions held, number of years in each position, company size and overseas work experience.
- Aims achieved: the extent to which alumni fulfilled their goals or reasons for doing an EMBA.

## 4.4 Summary Assessment

Our assessment for the MBA-programmes is that the Full-Time MBA has done a good job reversing its recent decline in enrolment and that it should seek to further exploit its position as the only full-time MBA in the Nordics, the EMBA is in good shape and once the Flex and Global EMBAAs graduate their final cohorts in 2021 its current cost structure will improve, and that the Blue MBA continues to occupy a safe niche place in the market.

Although the Full-Time MBA has recruited a larger cohort in order to improve its global ranking will require improving the career outcomes of its graduates. This will require working with Danish employers to ensure that we are recruiting students with profiles that they find appealing and ultimately hire at salary levels comparable to what is earned by graduates of other European MBA programmes.

## Recommendations

Our overall assessment for the Part-Time Programmes remains largely the same as last year. With some modification, they have the potential become the foundation of a platform on which CBS can lead the way for lifelong learning. In 2021, the introduction of the CBS Kontinuum pilot will be a meaningful step towards the realization of this vision. The resolutions described above need to be adopted in order for CBS to achieve the following business and impact goals:



## 5.1 Business goals for Part-Time Programmes portfolio

### *Business goals (by 2022) — 2020 Update*

- Halt the shrinkage in the HD programmes
  - On track: an 18% increase in the HDI fall cohort
- Continue growth in the Masters programmes at 4% per year
  - Mixed: a severe decline in the MPG programme resulting in an overall Masters Programme decline but 27% growth in the MBD
- Grow the Full-Time MBA programme by 15%
  - On track: 43 members of the 2020 cohort representing 19% growth compared to 2019
- Achieve the above in a financially self-sufficient manner
  - Mixed: costs of increased however initial returns on investments show promise of contributing to future growth

## 5.3 Recommendations for the Board of Directors

- 1) Support the concrete business goals presented above
- 2) Support the next steps suggested for 2021
- 3) Support Part-Time Programme's aspirations to develop a true lifelong learning platform as part of the overall future CBS strategy. Detailed plans for life-long learning will be developed and submitted in 2021

## 7. OPDATERING AF BESTYRELSENS FORRETNINGSORDEN – GODKENDELSE

Bestyrelsens forretningsorden skal opdateres, da den eksisterende udgave ikke nævner prorektor. Samtidig skal forretningsordenen opdateres, så den afspejler praksis omkring referater og rektors månedsmail.

Der er på den baggrund foretaget ændringer i forretningsordenen, som fremgår af bilag 7.1. Der er ud over de nævnte ændringer, foretaget enkelte sproglige rettelser.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender opdateringen af forretningsordenen med de markerede ændringer.

*Bilag:*

*7.1 Bestyrelsens forretningsorden inkl. ændringsmarkeringer*

---

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

---

**Forretningsorden for bestyrelsen  
ved  
Copenhagen Business School  
Handelshøjskolen**

I medfør af § 3, stk. 7, i vedtægt for Copenhagen Business School – Handelshøjskolen, fastsættes:

### **Bestyrelsens konstituering**

**§ 1.** Bestyrelsens formand udpeges af CBS' udpegningsorgan efter indstilling fra CBS' indstillingsorgan. Bestyrelsesformanden skal godkendes af ressortminister.

*Stk. 2.* Bestyrelsen vælger blandt de eksterne medlemmer en næstformand. Valget sker ved simpelt stemmeflertal blandt de tilstede værende medlemmer. Funktionsperioden for næstformanden fastsættes af den samlede bestyrelse i forbindelse med valget.

**§ 2.** Bestyrelsens formand repræsenterer bestyrelsen udadtil. Bestyrelsen skal påse, at lovgivning, vedtægt og forretningsorden overholdes.

*Stk. 2.* Formanden er talsmand for bestyrelsen og varetager den løbende kontakt til rektor mellem bestyrelsesmøderne.

*Stk. 3.* I formandens fravær træder næstformanden i formandens sted.

**§ 3.** Suppleanten for et valgt medlem træder ind, hvis det valgte medlem har forfald af mere end seks måneders varighed eller ved tre på ~~af~~på hinanden følgende ordinære møder, men ikke ved et medlems fravær fra et enkelt møde.

*Stk. 2.* Såfremt et udefrakommende medlem af bestyrelsen får forfald af mere end seks måneders varighed eller ved ~~på~~tre ~~af~~på hinanden følgende møder, skal et nyt udefrakommende medlem udpeges efter bestemmelserne i vedtægtens § 5b, stk. 1-2.

*Stk. 3.* Deltagelse i bestyrelsesmøder via telefonkonference, videolink eller lign. betragtes ikke som forfald.

### **Retningslinjer for bestyrelsens arbejde**

**§ 4.** Der afholdes min. 5 møder pr. år, inkl. et strategiseminar, som afholdes inden fastlæggelsen af det kommende års budget.

**§ 5.** Formanden foranlediger indkaldelse til de ordinære møder mindst 5 arbejdsdage før mødets afholdelse. Indkaldelsen ledsages af dagsorden samt relevant bilagsmateriale. Såfremt særlige grunde gør det påkrævet, kan udsendelse af dele af bilagsmaterialet efter formandens bestemmelse ske med kortere varsel.

*Stk. 2.* Punkter, der ønskes optaget på dagsordenen, skal være formanden i hænde senest 14 dage før mødets afholdelse.

*Stk. 3.* Ekstraordinære møder afholdes, såfremt formanden skønner det nødvendigt, eller såfremt mindst fem medlemmer forlanger det.

*Stk. 4.* Ekstraordinære møder kan, såfremt formanden skønner det hensigtsmæssigt, afholdes som telefonmøder ell. lign.

**§ 6.** I særlige tilfælde kan formanden træffe beslutning om, at en sag afgøres ved skriftlig høring (f.eks. elektronisk).

**§ 7.** Bestyrelsen kan bemyndige formanden til at træffe beslutning i en konkret sag eller i bestemte typer af sager.

**§ 8.** Formanden leder bestyrelsens møder. Ved formandens forfald træder næstformanden til som mødeleder.

**§ 9.** Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af medlemmerne er til stede. Alle sager afgøres ved simpelt flertal, med mindre andet er bestemt i vedtægten. Ved stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende. Ved formandens forfald er næstformandens stemme udslagsgivende.

*Stk. 2.* Såfremt et medlem ikke har mulighed for at deltage i et møde, kan der stemmes via skriftlig fuldmagt. Fuldmagten fremlægges for formanden inden mødets begyndelse. Et bestyrelsesmedlem kan kun oppebære fuldmagt fra ét andet medlem på et givent møde.

**§ 10.** Formanden træffer i samråd med rektor beslutning om indkaldelse af særligt sagkyndige i forbindelse med punkter på dagsordenen.

**§ 11.** Der føres beslutningsreferater over bestyrelsens møder og beslutninger truffet ved skriftlig høring.

*Stk. 2.* Udkast til referat sendes til bestyrelsen senest 5 arbejdsdage efter mødet. Referatet godkendes af bestyrelsen ved skriftlig høring (elektronisk) og udsendes derefter til bestyrelsens medlemmer og direktionen (jf. §22 stk. 2) og offentliggøres på CBS.dk.

*Stk. 3.* Det godkendte referat underskrives ~~af alle bestyrelsens medlemmer på det efterfølgende møde~~ elektronisk i FirstAgenda af alle bestyrelsens medlemmer.

**§ 12.** Afbud til møder sker ved skriftlig eller telefonisk henvendelse til bestyrelsens sekretær.

**§ 13.** Bestyrelsen kan nedsætte ad hoc-udvalg med henblik på at udarbejde oplæg til bestyrelsen, når dette skønnes hensigtsmæssigt.

### **Bestyrelsens opgaver**

**§ 14.** Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af CBS. Bestyrelsen skal forvalte CBS' midler effektivt og til størst mulig gavn for samfundet og universitetets formål. Bestyrelsen ansætter og afskediger rektor for CBS, og ansætter og afskediger efter indstilling fra rektor prorektor og universitetsdirektøren. Bestyrelsens opgaver fremgår i øvrigt af vedtægten.

**§ 15.** Bestyrelsens formandskab afholder minimum ét årligt møde med institutionsrevisor.

*Stk. 2.* Institutionsrevisor deltager ved bestyrelsens årlige behandling af årsrapporten og afrapporterer i den forbindelse den udførte revision til bestyrelsen.

### Åbenhed

**§ 16.** Der skal være størst mulig åbenhed om bestyrelsens arbejde.

**§ 17.** Dagsordener og bilag til møderne vil blive gjort tilgængelige på CBS.dk minimum 4 dage før mødets afholdelse jf. dog vedtægtens §3, stk. 2-6.

**§ 18.** Kommunikation om bestyrelsens beslutninger – udover hvad der fremgår af det offentlige referat – aftales mellem formanden og rektor.

**§ 19.** Bestyrelsens møder er offentlige. Ud over bestyrelsens medlemmer er rektor, prorektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan, universitetsdirektør og bestyrelsens sekretær faste deltagere i alle møder, dog uden stemmeret.

**§ 20.** Bestyrelsen kan behandle sager for lukkede døre jf. vedtægtens §3. Formanden træffer forud for mødet afgørelse om, hvilke sager, der behandles for lukkede døre.

*Stk. 2.* Bestyrelsen kan desuden på mødet træffe afgørelse om, at sager behandles for lukkede døre.

### Inabilitet

**§ 21.** Et bestyrelsesmedlem har pligt til tidligst muligt at informere bestyrelsesformanden om sin eventuelle inhabilitet jf. bestemmelserne i Offentlighedsloven.

*Stk. 2.* Bestyrelsen træffer endelig afgørelse om et medlems inhabilitet.

### Bestyrelsens forhold til rektor/direktion

**§ 22.** Bestyrelsen fastsætter rammerne for universitetets daglige ledelse, der varetages af rektor.

*Stk. 2.* Direktionen består af rektor, prorektor, forskningsdekan, uddannelsesdekan<sub>7</sub> og universitetsdirektør.

*Stk. 3.* Bestyrelsen fastsætter retningslinier for forholdet mellem bestyrelse og direktion, herunder for<sub>1</sub> hvordan bestyrelsen fører tilsyn med rektors ledelse af CBS.

*Stk. 4.* Rektor er ansvarlig for at sikre, at bestyrelsen modtager alle væsentlige oplysninger.

*Stk. 5.* Rektor udarbejder ~~til hvert ordinært bestyrelsesmøde en aktivitetsrapporten gang pr. måned en samlet orienteringsmail til bestyrelsen. Denne refereres til som "rektors månedsmail".~~

*Stk. 6.* Direktionens medlemmer har ret til at udtale sig på bestyrelsens møder.

**§ 23.** Direktionen forelægger kvartalsvise budgetrapporteringer, herunder 3-årigt budgetoverslag, og revideret budget til bestyrelsens godkendelse.

*Stk. 2.* Direktionen udarbejder en årlig status på målene i den strategiske rammekontrakt i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar.

*Stk. 3.* Direktionen afrapporterer årligt på strategien i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar.

### **Bestyrelsens selvevaluering**

**§ 24.** Bestyrelsen gennemfører én gang årligt en selvevaluering under ledelse af formanden. Evalueringen følges op af en årlig samtale mellem formanden og det enkelte medlem.

*Stk. 2.* Formanden udarbejder forslag til kriterier for selvevalueringen, der fremlægges til bestyrelsens godkendelse.

### **Godkendelse af forretningsordenen samt ændringer i denne**

**§ 25.** Forretningsordenen vedtages af bestyrelsen

*Stk. 2.* Spørgsmål om forretningsordenens forståelse afgøres af formandskabet.

*Stk. 3.* Forretningsordenen revideres efter behov, dog skal forretningsordenen gennemgås og evt. revideres, såfremt der foretages ændringer i vedtægterne for CBS.

| Godkendt af bestyrelsen den 164. december 202018.

**Godkendt af:**

Torben Möger PedersenKarsten Dybvad, formand

Michael Rasmussen, næstformand

Gunnar Bovim

Sebastian Toft Bringstrup

Alfred Josefsen

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

Tobias Munch

Jesper Rangvid

Mia Cudrio Thomsen

Sebastian Toft Bringstrup

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Mette Mørsing

Thomas Skinnerup Philipsen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard

## 8. FORLÆNGELSE AF KONTRAKT MED REVISOR - GODKENDELSE

### *Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse*

CBS ønsker med baggrund i indførelse af nye IT-systemer på økonomiområdet i efteråret 2020 at udskyde valg af ny revisor fra 2021 til 2022. Samtidig bedes bestyrelsen om at godkende proces for valg af ny revisor, således at arbejdet kan igangsættes i efteråret 2021.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender en 1-årig forlængelse af kontrakten med nuværende revisor.
- Bestyrelsen godkender plan for EU-udbud mhp. indstilling af fremtidig revisor til formandsskabet.

### *Bilag:*

#### *8.1 Forlængelse af kontrakt med revisor*

---

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

---

## Forlængelse af kontrakt med revisor – Indstilling til bestyrelsen

### Baggrund

CBS har en aftale med Deloitte vedr. revisionsydelser. Kontrakten er indgået som følge af et gennemført EU-udbud i 2017 og ophører den 27. juli 2021. Der skal derfor tages stilling til, hvordan CBS bliver aftaledækket, når den eksisterende kontrakt udløber. Det indstilles, at CBS indgår en 1-årig kontrakt med Deloitte om revisionsydelser som er gældende i perioden aug. 2021-juli 2022. Baggrunden for denne indstilling er først og fremmest et ønske om at færdiggøre en omfattende systemudskiftning af CBS' økonomisystemer, herunder implementering af ny kontoplan, i samarbejde med samme revisor.

### Mulighed for 1-årig kontrakt med Deloitte

CBS har mulighed for at indgå en 1-årig kontrakt med Deloitte uden at gennemføre et EU-udbud, da værdien af kontrakten på ca. 500.000 kr. er under EU's tærskelværdi for annoncering og EU-udbud.

Ønsket om at udskyde valg af ny revisor skyldes, at CBS i efteråret 2020 har indført nye IT-løsninger til håndtering af regnskab, budgettering og deltagerbetalinger. CBS har samtidig som følge af myndighedsbeslutning skullet overgå til statens kontoplan. CBS har benyttet systemudskiftningen til at optimere økonomisystemer, arbejdsgange og registreringer på CBS. Arbejdet med overgang til statens kontoplan er ikke afsluttet, idet CBS i årsregnskabet for 2021 vil skulle overgå til at anvende statens formålsopdelte resultatopgørelse ved sin eksterne rapportering. Revisor indgår i denne proces som væsentlig sparringspartner, og CBS vurderer derfor, at det vil være formålstjenstligt at gøre arbejdet med ovenstående ændringer færdigt, inden revisionsydelsen udbydes på ny.

Den eksisterende kontrakt ophører den 27. juli 2021, hvorfor den midlertidige 1-årlige kontrakt med Deloitte skal træde i kraft den 28. juli 2021 og være gældende frem til 27. juli 2022.

CBS vil i mellemtiden gennemføre et EU-udbud, så CBS er aftaledækket for en længere periode, når den midlertidige kontrakt udløber.

### Proces for det fremtidige EU-udbud

Regnskab og Indkøb vil forventeligt igangsætte det udbudsforberedende arbejde oktober 2021. Udbuddet gennemføres i 2022 med henblik på kontraktsindgåelse senest juni 2022.

Det er bestyrelsens formandskab som har kompetence til at godkende CBS' revisor, og formandskabet vil derfor få forelagt kriterier for evaluering af tilbud om revisionsydelse til godkendelse i vinteren 2022 og i maj 2022 modtage en indstilling vedr. valg af revisor på baggrund af en evaluering af de indkomne tilbud.

## 9. ØKONOMIOPFØLGNING Q3 2020 - GODKENDELSE

### *Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse*

På bestyrelsesmøde den 16. december 2020 forelægges CBS' økonomiopfølgning for 3. kvartal 2020 (Q3 2020) til bestyrelsens godkendelse.

Prognosen pr. Q3 for årsresultatet ændres fra et overskud på 68 mio. kr. ved Q2 til et overskud på 85 mio. kr. Det større overskud på i alt 17 mio. kr. skyldes, at de samlede omkostninger forventes 10 mio. kr. lavere og de samlede indtægter 7 mio. kr. højere i forhold til Q2. Af faldet i omkostninger på 10 mio. kr. vedrører 4 mio. kr. lønomkostninger og 6 mio. kr. en nedgang i driftsomkostninger. Årsresultatet bringer egenkapitalen op på 456 mio. kr.

Det forventede resultat afspejler en yderligere forstærket tendens fra de foregående kvartalsopfølgninger, hvor COVID19-situatioen medfører lavere udgifter til en række driftsudgifter, særligt konference- og rejseaktiviteter og højere vakancer for både videnskabeligt og administrativt personale.

Med det forventede årsresultat er indtægterne nu meget tæt på det budgetterede ved årets start – kun 4 mio. kr. lavere end primobudgettet – mens omkostningerne er reduceret med 66 mio. kr.

Der er fortsat en række usikkerheder i det endelige årsresultat ikke mindst i forhold til indtægter fra de eksternt finansierede projekter og øvrige indtægter, som først kan opgøres endeligt ved årsafslutningen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender budgetopfølgning for Q3 2020

*Bilag:*

9.1 Økonomiopfølgning Q3 2020

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

## Økonomiopfølgning 2020, Q3

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2020 efter oktober måned. Opfølgningen er baseret på en centralt udarbejdet prognose, der er kvalificeret gennem enhedernes kvartalsopfølgning. Realiserede indtægter og udgifter vises til og med oktober 2020. Den nye prognose sammenholdes med Q2, som bestyrelsen blev præsenteret for på mødet i september.

### 1. Hovedbevægelser i den reviderede årsprognose i forhold til Q2

Prognosen for årsresultatetændres fra et overskud på 68 mio. kr. til et overskud på 85 mio. kr., jf. tabel 1. Det større overskud skyldes, at de samlede omkostninger forventes 10 mio. kr. lavere og de samlede indtægter 7 mio. kr. højere i forhold til Q2. Af faldet i omkostninger på 10 mio. kr. vedrører 4 mio. kr. lønomkostninger og 6 mio. kr. en nedgang i driftsomkostninger. Årsresultatet bringer egenkapitalen op på 456 mio. kr.

Det forventede resultat afspejler en yderligere forstærket tendens fra de foregående kvartalsopfølgninger, hvor COVID19-situatioen medfører lavere udgifter til en række driftsudgifter, særligt konference- og rejseaktiviteter, og højere vakancer for både videnskabeligt og administrativt personale.

Tabel 1: Indtægter og udgifter, Q3 2020, mio. kr.

| 2020 Q3 prognose<br>mio. kr. årets priser | Okt<br>2020  | Okt.<br>2019 | Budget<br>2020 | Q2 2020      | Q3 2020      | Diff. Q3 vs. Q2 | Regnskab 2019 |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|
| <b>Indtægter i alt</b>                    | <b>1.216</b> | <b>1.214</b> | <b>1.452</b>   | <b>1.441</b> | <b>1.448</b> | <b>7</b>        | <b>1.426</b>  |
| Lønudgifter i alt                         | 763          | 738          | 962            | 948          | 944          | -4              | 920           |
| Driftsomkostninger i alt                  | 308          | 327          | 419            | 382          | 376          | -6              | 401           |
| Kapitaludgifter i alt                     | 34           | 38           | 43             | 43           | 43           | 0               | 48            |
| Strategi                                  | -            | -            | 5              | 0            | 0            | 0               |               |
| <b>Omkostninger i alt</b>                 | <b>1.105</b> | <b>1.103</b> | <b>1.429</b>   | <b>1.373</b> | <b>1.363</b> | <b>-10</b>      | <b>1.368</b>  |
| <b>Resultat</b>                           | <b>110</b>   | <b>111</b>   | <b>22</b>      | <b>68</b>    | <b>85</b>    | <b>17</b>       | <b>58</b>     |
| <b>Egenkapital</b>                        | <b>-</b>     | <b>-</b>     | <b>393</b>     | <b>439</b>   | <b>456</b>   | <b>17</b>       | <b>371</b>    |

Med det forventede årsresultat er indtægterne nu meget tæt på det budgetterede ved årets start (1.452 mio. kr.), kun med en lille nedgang på 4 mio. kr., svarende til samlede indtægter ved Q3 på 1.448 mio. kr., jf. tabel 1, mens omkostningerne er reduceret med 66 mio. kr. – fra 1.429 mio. kr. til 1.363 mio. kr.

For yderligere beskrivelse af ændringer i indtægter og udgifter i Q3 henvises til afsnit 2 samt til tabel 6 sidst i dokumentet.

## 2. Gennemgang af indtægter og udgifter i forhold til Q2 2020

### 2.1 Indtægter

De samlede indtægter forventes 7 mio. kr. højere i forhold til Q2, jf. tabel 2. Ændringerne er beskrevet yderligere nedenfor.

**Tabel 2: Ændringer i de samlede indtægter i forhold til Q2 2020, mio. kr.**

| 2020, Q3 prognose<br>Mio. kr., årets priser       | Okt.<br>2020 | Okt.<br>2019 | Budget<br>2020 | Q2 2020      | Q3 2020      | Diff.<br>Q2-Q1 | Regnskab<br>2019 |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|----------------|------------------|
| <b>Indtægter</b>                                  |              |              |                |              |              |                |                  |
| Uddannelsestilskud                                | 547          | 604          | 643            | 654          | 657          | 3              | 638              |
| Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud | 395          | 311          | 471            | 475          | 475          | 0              | 458              |
| Eksternt finansierede forskningsprojekter         | 100          | 104          | 134            | 133          | 133          | 0              | 133              |
| Studerendes deltagerbetaling*                     | 157          | 170          | 166            | 158          | 162          | 4              | 165              |
| Øvrige indtægter                                  | 16           | 26           | 37             | 20           | 20           | 0              | 32               |
| <b>Indtægter i alt</b>                            | <b>1.216</b> | <b>1.214</b> | <b>1.452</b>   | <b>1.441</b> | <b>1.448</b> | <b>7</b>       | <b>1.426</b>     |

\*Betalingen opført under oktober 2019, er inklusiv ca. 6 mio. kr., som vedrører forudbetalinger for 2020.

- Uddannelsestilskuddet** forventes at blive 3 mio. kr. højere end ved Q2 som følge af, at den faktiske uddannelsesaktivitet for studieåret 2019/2020 nu kan opgøres. De 3 mio. kr. vedrører 2 mio. kr. under aktivitetstilskuddet, svarende til en højere STÅ-aktivitet på 43 STÅ, og 1 mio. kr. vedrørende internationaliseringstilskuddet.

Under uddannelsestilskuddet indgår i 2020 et særliskud til meroptag som følge af COVID19-situationen. Det fremgår af brev fra Uddannelses- og Forskningsministeriet af 18. juni 2020, at det endelige tilskud for dette meroptag vil blive udmeldt i august 2020, men der foreligger pt. ikke yderligere fra ministeriet. Prognosen for tilskuddet er som hidtil estimeret til 8 mio. kr.

Det endelige uddannelsestilskud for 2020 forventes at foreligger i første halvdel af december i forbindelse med TB 2020 (forslag til Tillægsbevillingsloven).

- Tilskud fra de studerendes deltagerbetaling** forventes 4 mio. kr. højere end ved Q2. Forventninger til deltagerbetalingen på de forskellige betalingsuddannelser fremgår af tabel 3. Der er fortsat en mindre usikkerhed i prognosen, da betalinger for 2020 endnu ikke er afsluttet, og først foreligger ved årsafslutningen.

**Tabel 3: Ændring i prognosen for deltagerbetaling i forhold til Q2 2020, mio. kr.**

| Deltagerbetaling<br>Mio. kr. i årets priser | Budget 2020 | Q2 2020    | Q3 2020    | Diff. Q3 -<br>Q2 | Regnskab<br>2019 |
|---------------------------------------------|-------------|------------|------------|------------------|------------------|
| Master                                      | 91          | 85         | 86         | 1                | 85               |
| HD                                          | 60          | 62         | 63         | 1                | 63               |
| Sommerskoler (ISUP)                         | 3           | 1          | 1          | 0                | 3                |
| Tompladser                                  | 1           | 1          | 1          | 0                | 2                |
| Udenlandske selvbetalere (USB)              | 11          | 9          | 11         | 2                | 12               |
| <b>I alt</b>                                | <b>166</b>  | <b>158</b> | <b>162</b> | <b>4</b>         | <b>165</b>       |

Med det forventede årsresultat er de samlede indtægter nu meget tæt på det budgetterede ved årets start (1.452 mio. kr.), kun med en lille nedgang på 4 mio. kr., svarende til samlede indtægter ved Q3 på 1.448 mio. kr., jf. tabel 1, mens omkostningerne er reduceret med 66 mio. kr. – fra 1.429 mio. kr. til 1.363 mio. kr.

Der eksisterer fortsat en række usikkerheder i de endelige indtægter for 2020 primært for den **eksternt finansierede forskning** og **øvrige indtægter**. Der er dog ikke indikationer på større afvigelser i disse indtægtsposter i forhold til forventningerne ved Q2, hvorfor disse fastholdes i Q3.

Prognosen for Q3 for indtægterne, svarende til i alt 1.448 mio. kr., er meget tæt på niveauet fastlagt ved årets start i budget 2020 på 1.452 mio. kr. (jf. tabel 2), hvilket indikerer, at CBS' medarbejdere er lykkes med at gennemføre de planlagte indtægtsgenererende aktiviteter på trods af udfordringer med corona-pandemien.

## 2.2 Omkostninger

De samlede omkostninger falder med 10 mio. kr. i forhold til Q2, fordelt på en nedgang i lønudgifterne på 4 mio. kr. og en nedgang i driftsomkostningerne på 6 mio. kr.

### Lønomkostninger

Der forventes en samlet nedgang i lønomkostningerne på i alt 4 mio. kr. Ændringen vedrører:

- Udgiften til **videnskabelige medarbejdere** forventes at falde med 2 mio. kr., som følge af yderligere forsinkelser i rekruttering af videnskabeligt personale.
- Der forventes ligeledes et fald i udgiften til **administrativt personale** på 2 mio. kr. i forhold til Q2. De færre udgifter skyldes igen højere vakancer end forventet samt også færre udgifter til eksamenstilsyn, som følge af omlægning af eksamensafholdelse til digitale prøvninger.
- Lønomkostninger til **deltidsvidenskabeligt personale** og de **øvrige lønomkostninger** er fastholdt uændret. Der er fortsat en hvis usikkerhed i begge poster. Under øvrige lønomkostninger

indgår fx udgifter til CBS' årlige hensættelse til feriepengeførligtigelsen, hvor konsekvenserne af overgangen til samtidighedsferie først endeligt kan beregnes ved årets udgang.

Tabel 4 viser ændringerne i de samlede lønudgifter fordelt på stillingskategori.

**Tabel 4: Ændringer i lønudgifter i forhold til Q2 2020, mio. kr.**

| Lønomkostninger<br>Mio. kr., årets priser | Okt.<br>2020 | Okt.<br>2019 | Budget<br>2020 | Q2 2020    | Q3 2020    | Diff. Q2-Q1 | Regnskab<br>2019 |
|-------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|------------|------------|-------------|------------------|
| Videnskabeligt personale                  | 376          | 352          | 470            | 462        | 460        | -2          | 430              |
| Deltidsvidenskabeligt personale           | 77           | 77           | 106            | 108        | 108        | 0           | 108              |
| Administrativt personale                  | 307          | 305          | 380            | 372        | 370        | -2          | 367              |
| Øvrige lønomkostninger                    | 3            | 3            | 6              | 6          | 6          | 0           | 15               |
| <b>Lønomkostninger i alt</b>              | <b>763</b>   | <b>738</b>   | <b>962</b>     | <b>948</b> | <b>944</b> | <b>-4</b>   | <b>920</b>       |

### *Driftsudgifter*

De samlede driftsudgifter nedjusteres med 6 mio. kr., jf. tabel 5, og omfatter følgende:

- Udgiften til **bygningsdrift- og vedligeholdelse** opjusteres med 4 mio. kr., som følge af højere rengøringsudgifter i forbindelse med COVID19 og flytning af udgiftsforventning fra bl.a. ekssterne bygge- og it-specialister til denne udgiftspost.
- Udgiften til **konference og tjenesterejser** nedsættes med 6 mio. kr. på grundlag af årets forbrug til dags dato og enhedernes forventninger for de resterende måneder af året.
- Eksterne bygge- og it-specialister** nedjusteres med 1 mio. kr., jf. beskrivelse under bygningsdrift og vedligeholdelse.
- Udgiften til **kontorhold** øges med 3 mio. kr. som følge af teknisk flytning af udgifter, der tidligere har været opført under udgiftsposten øvrige udgifter. Den tekniske ændring sker som følge af CBS' overgang til brug af statens kontoplan.
- Udgiften til **øvrige drift** nedsættes med 6 mio. kr. som følge af teknisk flytning af udgifter til "kontorhold", jf. ovenfor, samt som følge af forbruget til dags dato.

Ændringerne fremgår samlet af tabel 5 nedenfor.

**Tabel 5: Ændringer i driftsudgifter, Q3 2020, mio. kr.**

| Driftsomkostninger<br>Mio. kr., årets priser    | Okt.<br>2020 | Okt.<br>2019 | Budget<br>2020 | Q2 2020    | Q3 2020    | Diff. Q2 vs.<br>Q1 | Regnskab<br>2019 |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|------------|------------|--------------------|------------------|
| Husleje og ejendomsskatter                      | 96           | 92           | 100            | 102        | 102        | 0                  | 98               |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt          | 52           | 58           | 67             | 71         | 75         | 4                  | 75               |
| Konferencer og tjenesterejser                   | 13           | 41           | 53             | 20         | 14         | -6                 | 49               |
| Eksterne bygge og IT-specialister               | 12           | 6            | 12             | 15         | 14         | -1                 | 9                |
| Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)  | 7            | 6            | 12             | 12         | 12         | 0                  | 8                |
| Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte  | 10           | 9            | 11             | 13         | 12         | -1                 | 12               |
| IT-udstyr og software                           | 41           | 33           | 52             | 52         | 52         | 0                  | 43               |
| Kontorhold                                      | 33           | 36           | 46             | 37         | 40         | 3                  | 44               |
| Databaser, elektroniske tidsskrifter, bøger mv. | 34           | 30           | 42             | 38         | 38         | 0                  | 35               |
| Øvrige                                          | 10           | 17           | 25             | 22         | 16         | -6                 | 28               |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>                 | <b>308</b>   | <b>327</b>   | <b>419</b>     | <b>382</b> | <b>376</b> | <b>-6</b>          | <b>401</b>       |

## Kapitalomkostninger

Der forventes ikke ændringer til kapitalomkostningerne i forhold til Q2.

Prognosen for de samlede indtægter og udgifter pr Q3 2020 er opsummeret i tabel 6.

**Tabel 6: Prognose for indtægter og udgifter, Q3 2020, mio. kr.**

| 2020 Q3 prognose<br>Mio. kr., årets priser | Okt<br>2020  | Okt<br>2019  | Budget<br>2020 | Q2<br>2020   | Q3<br>2020   | Diff. Q3-Q2 | Regnskab<br>2019 |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|------------------|
| <b>Indtægter</b>                           |              |              |                |              |              |             |                  |
| Uddannelsestilskud                         | 547          | 604          | 643            | 654          | 657          | 3           | 638              |
| Basisforskningstilskud og andre statslig   | 395          | 311          | 471            | 475          | 475          | 0           | 458              |
| Eksternt finansierede forskningsprojek     | 100          | 104          | 134            | 133          | 133          | 0           | 133              |
| Studerendes deltagerbetaling               | 157          | 170          | 166            | 158          | 162          | 4           | 165              |
| Øvrige indtægter                           | 16           | 26           | 37             | 20           | 20           | 0           | 32               |
| <b>Indtægter i alt</b>                     | <b>1.216</b> | <b>1.214</b> | <b>1.452</b>   | <b>1.441</b> | <b>1.448</b> | <b>7</b>    | <b>1.426</b>     |
| <b>Lønomkostninger</b>                     |              |              |                |              |              |             |                  |
| Videnskabeligt personale                   | 376          | 352          | 470            | 462          | 460          | -2          | 430              |
| Deltidsvidenskabeligt personale            | 77           | 77           | 106            | 108          | 108          | 0           | 108              |
| Administrativt personale                   | 307          | 305          | 380            | 372          | 370          | -2          | 367              |
| Øvrige lønomkostninger                     | 3            | 3            | 6              | 6            | 6            | 0           | 15               |
| <b>Lønomkostninger i alt</b>               | <b>763</b>   | <b>738</b>   | <b>962</b>     | <b>948</b>   | <b>944</b>   | <b>-4</b>   | <b>920</b>       |
| <b>Driftsomkostninger</b>                  |              |              |                |              |              |             |                  |
| Husleje og ejendomsskatter                 | 96           | 92           | 100            | 102          | 102          | 0           | 98               |
| Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt     | 52           | 58           | 67             | 71           | 75           | 4           | 75               |
| Konferencer og tjenesterejser              | 13           | 41           | 53             | 20           | 14           | -6          | 49               |
| Eksterne bygge og IT-specialister          | 12           | 6            | 12             | 15           | 14           | -1          | 9                |
| Konsulentanv. (inc advokat, revision og    | 7            | 6            | 12             | 12           | 12           | 0           | 8                |
| Fakturabetalte undervisere og forsknir     | 10           | 9            | 11             | 13           | 12           | -1          | 12               |
| IT-udstyr og software                      | 41           | 33           | 52             | 52           | 52           | 0           | 43               |
| Kontorhold                                 | 33           | 36           | 46             | 37           | 40           | 3           | 44               |
| Bøger, tidsskrifter, databaser mv.         | 34           | 30           | 42             | 38           | 38           | 0           | 35               |
| Øvrige                                     | 10           | 17           | 25             | 22           | 16           | -6          | 28               |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>            | <b>308</b>   | <b>327</b>   | <b>419</b>     | <b>382</b>   | <b>376</b>   | <b>-6</b>   | <b>401</b>       |
| <b>Kapitalomkostninger</b>                 |              |              |                |              |              |             |                  |
| Af- og nedskrivninger på anlæg             | 26           | 27           | 32             | 32           | 31           | 0           | 33               |
| Renteindtægter                             | 0            | 0            | 0              | 0            | 0            | 0           | 0                |
| Finansielle omkostninger                   | 8            | 11           | 11             | 11           | 11           | 0           | 15               |
| <b>Kapitalomkostninger i alt</b>           | <b>34</b>    | <b>38</b>    | <b>43</b>      | <b>43</b>    | <b>43</b>    | <b>0</b>    | <b>48</b>        |
| <b>Strategi</b>                            | -            | -            | 5              | 0            | 0            | 0           | 0                |
| <b>Omkostninger i alt</b>                  | <b>1.105</b> | <b>1.103</b> | <b>1.429</b>   | <b>1.373</b> | <b>1.363</b> | <b>-10</b>  | <b>1.368</b>     |
| <b>Resultat</b>                            | <b>110</b>   | <b>111</b>   | <b>22</b>      | <b>68</b>    | <b>85</b>    | <b>17</b>   | <b>58</b>        |
| <b>Egenkapital</b>                         | -            | -            | 393            | 439          | 456          | 17          | 371              |

NB: Afgivelser i summerne skyldes afrundinger til hele mio. kr.

## 10. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT - ORIENTERING

### *Spor 1: Løbende og systematisk orientering*

Formålet med punktet er, at bestyrelsen kan orienteres om og kan stille spørgsmål til sager, der umiddelbart ligger uden for bestyrelsens domæne, men som det vurderes vigtigt, at den kender til/er opdateret omkring.

Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere den løbende skriftlige information til bestyrelsen med en mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden seneste bestyrelsesmøde.

#### *Bilag:*

- 10.1 Fortroligt: Orientering om Kopernikus
- 10.2 Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser

---

Møde i CBS bestyrelsen / 16. december 2020

---

## Oprettelse og nedlæggelse af uddannelser

Cand. soc. SEM (Service Management) har lukket for optag i 2020, og uddannelsen er sat i bero. Der er ingen retskravsbachelorer til uddannelsen. I stedet har Uddannelses- og Forskningsministeriet foreløbig bevilget 1 mio. kr. til udvikling af en Akademisk Overbygningsuddannelse/ Master in Sustainable Tourism and Hospitality Management, som er en 1-årig, praksisorienteret uddannelsestype målrettet turismeerhvervet. Prækvalifikation forventes i løbet af december 2020.

Som følge af dialogen med Uddannelses- og Forskningsministeriet omkring retskravet til den nuværende cand. merc., er en ny generalistorienteret cand. merc.-uddannelse blevet prækvalificeret. Forventet start er sommeroptaget 2023, hvor uddannelsen vil være retskravsoverbygning for følgende 6 bacheloruddannelser: HA Almen, BSc sem, BSc International Business, BSc Shipping, HA EB and HA (pro.).

Master of Arts in International Business Communication (MA IBC) har sidste optag i sommeren 2021. Oprindeligt var uddannelsen sat til nedlæggelse efter sommeroptaget 2020, men i forlængelse af de nye regler for udvidelse af retskravet, er uddannelsen blevet forlænget med et ekstra optagelsesår.