

1. DAGSORDEN – GODKENDELSE

Mødet afholdes på CBS Campus og forventes at vare ca. 4 timer. Bestyrelsen skal bl.a. tage stilling til godkendelsen af CBS' nye strategi.

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 3. juni 2020

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 3. juni 2020

Sted: CBS Campus (lokale tilgår) og i Teams

Tid: 14:00-18:00

Pkt.	Tid	Emne og bilag	Spor
1	14:00-14:05	Dagsorden: - Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde 3. juni 2020</i>	
2	14:05-14:25	Orientering om Covid 19-situationen på CBS <i>Ingen bilag</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
		A-punkter	
3	14:25-15:10	Strategi: - Godkendelse af strategi <i>Bilag:</i> <i>3.1 CBS Strategy</i> <i>3.2 Memo: Transform</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
4	15:10-15:55	Forretningseftersyn: - Drøftelse af forskningsporteføljen <i>Bilag:</i> <i>4.1 Forretningseftersyn af forskningsporteføljen</i>	<i>Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn</i>
	15:55-16:10	PAUSE	
		B-punkter	
5	16:10-16:40	Bibeskæftigelse - Opfølgning på møde den 30. april 2020 <i>Bilag:</i> <i>5.1 Overblik over bibeskæftigelsesaktiviteter blandt forskere ved CBS</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
6	16:40-16:50	Økonomi: - Q1 økonomiopfølgning <i>Bilag:</i> <i>6.1 Økonomiopfølgning Q1 2020</i>	<i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>

7	16:50-17:00	Campusudvikling: - Tidsplan for det videre arbejde og orientering om finansieringsgruppens arbejde. <i>Bilag:</i> 7.1 SCD Tidsplan for beslutningsproces 7.2 SCD Finansieringsformer	<i>Spør 1: Løbende og systematisk orientering</i>
8	17:00-17:10	Øvrige meddelelser og eventuelt <i>Ingen bilag</i>	<i>Spør 1: Løbende og systematisk orientering</i>
9	17:10-18:00	Bestyrelsens egen tid <i>Ingen bilag</i>	

2. COVID-19-SITUATIONEN PÅ CBS - ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

Da orienteringen dækker udviklingen på CBS frem til bestyrelsesmødet den 3. juni, udskydes rektors månedsmail til bestyrelsen, der ellers skulle være udsendt 1. juni. Månedsmailen forventes i stedet udsendt medio juni.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020

3. STRATEGI - GODKENDELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Formål

Direktionen præsenterer en revideret udgave af CBS' strategi til endelig godkendelse.

Baggrund

På bestyrelsesmødet den 30. april 2020 blev et revideret bud på CBS' strategi drøftet. Her var der i bestyrelsen opbakning til det fortsatte arbejde med strategien. Derudover kom bestyrelsen med en række input og kommentarer.

I perioden 5.-19. maj var strategien i intern høring på CBS. Formelle fora, institutter og administrative enheder blev inviteret til at afgive høringssvar til CBS' nye strategi. CBS Students stod for høringen blandt de studerende.

Direktionen har på baggrund af bestyrelsens kommentarer og de mange høringssvar foretaget en række justeringer og præciseringer.

Derudover har direktionen valgt at inkludere en kort beskrivelse af, hvordan ordet transformativ skal fortolkes (bilag 3.2) samt indarbejde en revideret udgave af Nordic Nine som en beskrivelse af de "transformational capabilities", der omtales i strategien.

I høringsprocessen kom der mange bud på alternative overskrifter til strategien, uden at ét forslag trådte særligt frem. Som det fremgår af bilag 3.1 lyder den nuværende overskrift: "We transform society with business". For at sikre den bedst mulige overskrift til strategien foreslår direktionen derfor, at der udskrives en overskrifts-/slogankonkurrence efter sommerferien, hvor bestyrelsen, efter indstilling fra direktionen, vælger blandt de indkomne forslag.

Et revideret bud på CBS' nye strategi er vedlagt i bilag 3.1. Som supplerende information er der i bilag 3.2 vedlagt et uddybende notat vedrørende, hvordan ordet transformativ skal fortolkes.

Strategien vil blive oversat til dansk, når den er endelig godkendt.

Det indstilles, at bestyrelsen:

- Godkender CBS' nye strategi (bilag 3.1).
- Træffer beslutning om, om der skal afholdes en slogankonkurrence på CBS efter sommerferien.

Bilag:

3.1 CBS Strategy

3.2 Memo: Transform

/CBS STRATEGY/

WE TRANSFORM SOCIETY WITH BUSINESS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

A photograph of two women in a bright, outdoor setting. The woman in the foreground, with dark hair tied in a bun and wearing a striped shirt, is smiling and looking towards the other woman. The second woman, with long dark hair and wearing a grey top, is also smiling and looking back. They appear to be in a casual conversation. The background is softly blurred, showing greenery and a wooden structure.

/ OUR MISSION /

WE TRANSFORM SOCIETY WITH BUSINESS

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 /

Curiosity 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 /

KEY PRIORITIES

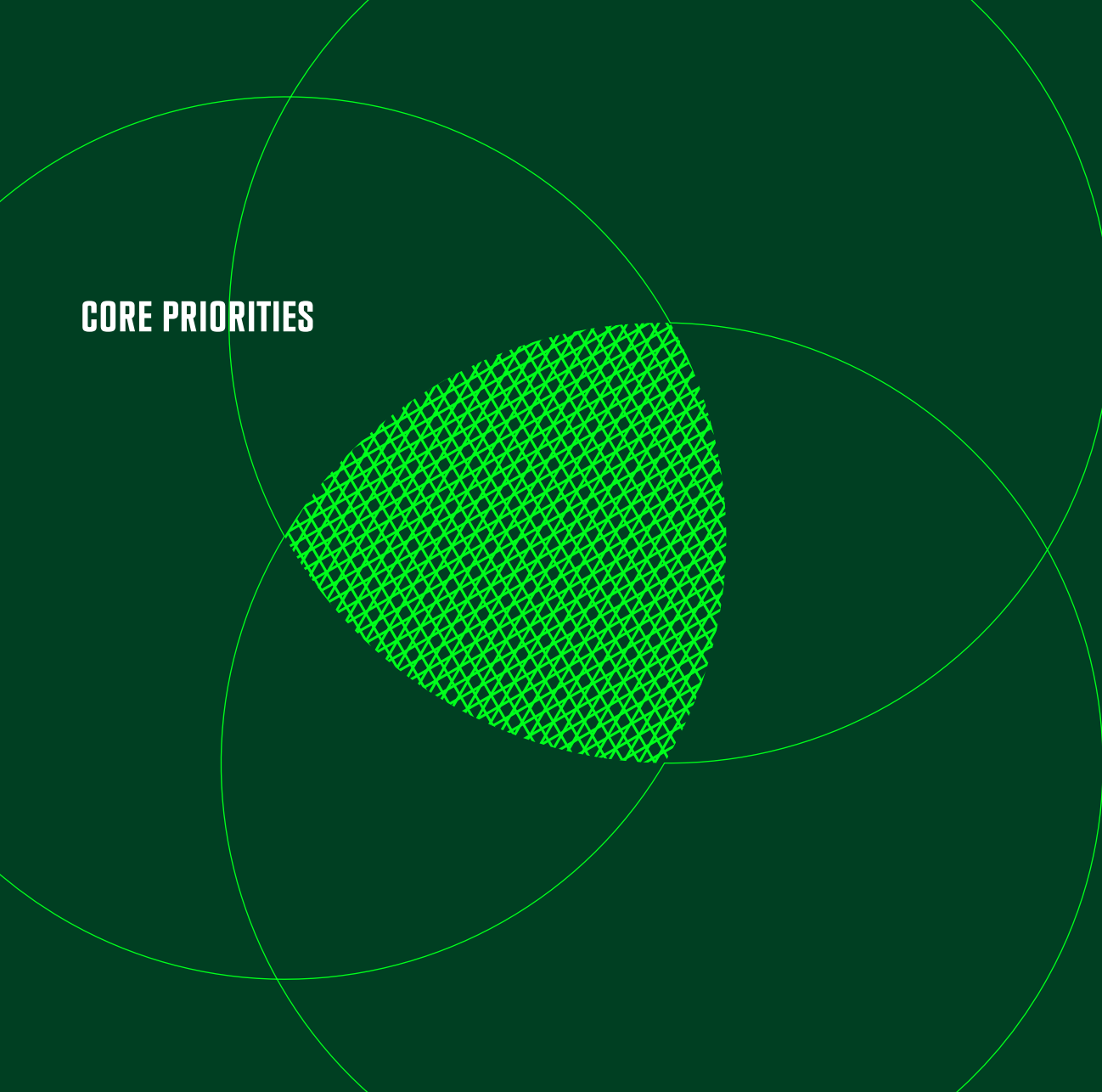
Our Nordic heritage makes us stand out from other business schools: It is our duty to overcome an isolated analysis of business and instead create leaders who transcend organisations, individuals and society as much as current challenges transcend them. This is reflected in our priorities.

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.

INDIVIDUALS

SOCIETY

ORGANISATIONS



CORE PRIORITIES

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

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

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

Memo: Transform

The internal strategy consultations at CBS in May has raised questions about the interpretation of the concept of “transformation”. Some find the implications of the term unclear, while others find the term too radical, creating a negative impression of change into something unrecognisable. This memo is intended as a contribution towards a shared understanding of the concept.

In the strategy we use the following concepts: transform, transformation, transformative and transformational (see the box below).

The words used in the strategy document:

- **The ambition, mission, vision:** transform
- **The narrative:** transformational capabilities, transformative solutions, transformative change, self-transformation
- **Key priorities:** Transformational capabilities, transformative projects, transformative education, transformative elements (in programmes), transformational impact, transformation of the self, transformative aspiration.

Definition

According to Webster **transform** means ‘to change in composition or structure’, ‘to change the outward form or appearance of’ and/or ‘to change in character or condition: Convert’. **Transformation** is ‘an act, process, or instance of transforming or being transformed’, while **transformative** is ‘causing or able to cause an important and lasting change in someone or something’ and **transformational** is defined as ‘of, relating to, characterized by, or concerned with transformation and especially linguistic transformation’.

Neither the verb root “*transform*”, nor the derived noun “*transformation*” is specified as to the degree of change. It may be complete or partial as long as the change is discernable. It is also unspecified as to the value of change, i.e. whether the change is perceived as positive or negative.

Our interpretation

In our view the words ‘*important and lasting (positive) change*’ are key to understanding how we interpret transform, transformation, transformative and transformational.

In the strategy we mention transformative projects, solutions, aspirations, impact and change. It is with the above interpretation in mind that ideas, aspirations, projects, solutions, etc. can have transformational impact – understood as important and lasting change.

Depending on the strategic context, transformation can also be understood as advancement, innovation and impact.

In the strategy development process we also presented a few examples of transformative themes to illustrate the type of ideas and projects that we as a business school could address: the green transition; the transformation of the Danish pension system; the transformation of media and democracy; and the transformation of work: automation or augmentation? It should be emphasised that transformation can include both a disruptive and an organic element. Hence, transformation can involve adjusting business models but in some cases it might also imply rethinking business models.

In the strategy we also mention transformative education and transformative elements in the programmes. Transformative education means the engagement of the whole learner, enabling her/him to apply new expertise in the decision making and problem solving toward the improvement of an area. It includes a learner's personal and social formation so that she/he becomes capable of connecting the knowledge, values and action needed for such improvement.

The *Nordic Nine* is our interpretation of such transformational capabilities. While CBS' educational programmes will continue to provide the disciplinary expertise to students, the *Nordic Nine* will distinguish CBS alumni. In a thought process we have identified nine interconnected forms of knowledge, values and actions expected of a degree holder from CBS and which together constitute transformational capabilities. They reflect expectations typically held in Nordic societies and are therefore called the *Nordic Nine*.

How others use transform:

Columbia	'Developing ideas and leaders that transform the world - from the very center of business'
IMD	'We are challenging what is and inspiring what could be. We develop leaders who transform organizations and contribute to society'
Insead	'INSEAD brings together people, cultures and ideas to develop responsible leaders who transform business and society '
Wharton	' Transforming Business. Re-inventing Decision Making. Changing the World'
The UN	'17 Goals to Transform Our World'

4. FORRETNINGSEFTERSYN AF FORSKNINGSPORTEFØLJEN – DRØFTELSE

Spor 2: Regelmæssige forretnings eftersyn

På bestyrelsesmødet den 3. juni præsenteres bestyrelsen for forretnings eftersynet af forskningsporteføljen. Da forretnings eftersynet er det første af sin slags, gennemgås forskningsporteføljen i bred forstand. Såfremt bestyrelsen har ønsker til andre data, specifikke analyser, uddybning af enkelte afsnit eller helt nye afsnit i næste forretnings eftersyn af forskningsporteføljen, er input meget velkomne.

I forretnings eftersynet indgår p.t. to bilag. Der arbejdes på et tredje bilag om publiceringsaktivitet. Dette vil blive tilføjet i FirstAgenda.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter forretnings eftersynet, herunder eventuelle opfølgninger til efterfølgende møder eller forretnings eftersyn.
- Bestyrelsen godkender de i forretnings eftersynet nævnte anbefalinger.

Bilag:

4.1 Forretnings eftersyn af forskningsporteføljen

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020

Forretningseftersyn af forskningsporteføljen

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	s. 2
2. Executive summary	s. 2
3. Organisation	s. 4
4. Forskningens kvalitet	s. 6
5. Forskningens impact og relevans for samfundet	s. 18
6. Indstilling	s. 25
Bilag 1: Den bibliometriske forskningsindikator	s. 26
Bilag 2: Overblik over publicering	s. 28

1. Indledning

Forretningseftersynet er udarbejdet på baggrund af bestyrelsens ønske om et indblik i forskningsporteføljen på CBS. I forretningseftersynet gennemgås CBS' forskningsorganisation. Herudover gennemgås forskningskvaliteten med fokus på publicering, rankings, ekstern finansiering og færdiguddannede ph.d.-studerendes ansættelse ved anerkendte universiteter i ind- og udland (også kaldet "placement").

I det omfang det er muligt, benchmarkes til relevante internationale og danske universiteter.

Afslutningsvis sættes der fokus på forskningens impact og relevans for samfundet. CBS har aktuelt ikke et veldefineret begrebsapparat eller gode metoder til at opgøre/måle impact. Derfor kommer forretningseftersynet med bud på, hvordan CBS kan arbejde videre med dette område, som også står som en central prioritet i den nye strategi.

Da forretningseftersynet er det første af sin slags, gennemgås forskningsporteføljen i bred forstand. Såfremt bestyrelsen har ønsker til andre data, specifikke analyser, uddybning af enkelte afsnit eller helt nye afsnit i næste forretningseftersyn af forskningsporteføljen, er input meget velkomne.

Kønsdiversitet i forskning indgår i det samlede punkt om kønsdiversitet på CBS, der behandles på bestyrelsesmødet den 11. september 2020.

Forretningseftersynet medfører, at den hidtidige forskningsredegørelse udgår.

2. Executive summary

Nedenstående hovedpointer fra forretningseftersynet kan fremhæves:

Organisation

- CBS' forskning er organiseret i 11 institutter med forskellige faglige fokusområder. Institutterne varierer i størrelse og i faglig bredde, og alle institutter leverer også undervisning.
- CBS' forskningsorganisation er baseret på ca. 600 årsværk af forskere (inkl. ph.d.'ere og videnskabelige assistenter).
- CBS har fra og med 2017 valgt at prioritere flere midler til forskerrekruttering. Rekrutteringen af forskere voksede derfor fra 2016 og frem til 2018 – derefter fulgte et lille fald i 2019, men niveauet er fortsat højere end 2015-2016.
- Ph.d.-uddannelserne har fået flere bevillinger fra og med 2017.

Forskningskvalitet

- CBS' forskere publicerede generelt mange artikler i højt rangerede tidsskrifter i 2019 set i historisk perspektiv. Således var antallet af BFI2 og AJG4 artikler på det hidtil højeste niveau. Dog var antallet af artikler i de absolut højest rangerende erhvervsøkonomiske tidsskrifter (AJG4*) under gennemsnittet af de foregående 5 år. CBS står for over halvdelen af Danmarks AJG4*-artikler.
- CBS er fra 2018 til 2019 faldet fra en 63. plads til en 69. plads på QS-rankingen. CBS ligger fortsat højest af de danske universiteter inden for samfundsvidenskab og management.

- Institutternes profiler varierer betydeligt i forhold til STÅ-produktion, ekstern finansiering og publicering.
- CBS' forskningsfinansiering fra private kilder er domineret af enkelte fonde. I perioden 2017-2019 var Industriens Fond den største bidragsyder, og kun tre andre fonde bevilligede mere end 10 mio. kr. i perioden.
- CBS' eksterne forskningsfinansiering fra EU's strategiske programmer (uden for excellence-søjlen) og Innovationsfonden har gennem perioden været lav og faldende.

Impact og relevans

- Der lægges i den nye strategi op til, at impact og relevans er blandt nøgleprioriteterne.
- For at CBS fremadrettet skal kunne levere bedre oplysninger om relevans og societal impact, så forudsætter det en forstærket indsats både lokalt og centralt med henblik på at opbygge infrastruktur, herunder at definere konkrete begreber og målinger, som det også fremgår af den nye strategis nøgleprioriteter.

På baggrund af forretningseftersynet af forskningsporteføljen anbefales det, at:

- Bestyrelsen drøfter, hvilke alternative mål for kvalitet i forskningen og hvilke mål for forskningens relevans og impact, det kunne være interessant for CBS at følge op på fremadrettet.
- CBS arbejder videre med impact og relevans i forlængelse af den nye strategi ved at:
 - a) Definere et begrebsapparat, som CBS skal bruge til beskrivelse af forskningens impact og relevans for samfundet.
 - b) Oversætte begreberne i konkrete målinger, der skal bruges internt og i forhold til omverden og bestyrelse.
 - c) Udvikle den operationelle og administrative support, der er nødvendig for at kunne formidle og implementere de valgte begreber og målinger.
- CBS fortsat arbejder med at forbedre kvaliteten af både den disciplinære forskning og den interdisciplinære forskning – både samlet og lokalt.
- CBS arbejder på at styrke ekstern finansiering, der understøtter ambitionen om kvalitet og "transformational impact" af forskningen.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

3. Organisation

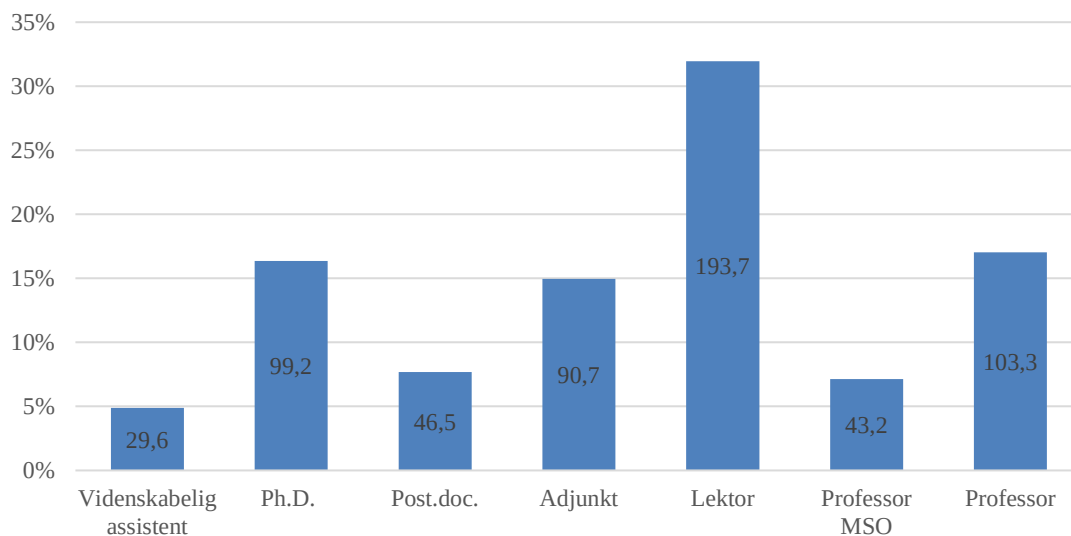
CBS' forskning er organiseret i 11 institutter med forskellige faglige fokusområder. Institutterne varierer i størrelse og i faglig bredde, men er alle integreret i uddannelserne, jf. CBS' matrixstruktur.

Desuden er der under institutterne oprettet mere specifikke forskningscentre, hvoraf nogle går på tværs af flere institutter. Tilsvarende er der oprettet tværgående BiS-platforme¹ med forskning i f.eks. digital transformation, ulighed og diversitet.

De 11 institutter og deres faglige profil er beskrevet i CBS' årsrapport, og uddybende beskrivelser kan findes på CBS.dk.

CBS' forskningsorganisation er baseret på godt 600 årsværk af forskere (inkl. ph.d.'ere og videnskabelige assistenter (VA)), som støttes af administrative medarbejdere i centrale og decentrale enheder. Fordelingen af forskningsårsværk på stillingskategorier er beskrevet i figuren nedenfor. Det bemærkes, at godt halvdelen af forskerstaben er fastansat. De fastansatte fordeler sig med 33 procentpoint lektorer og 24 procentpoint professorer (inkl. 7 procentpoint professor MSO). De efterfølgende data fokuserer på forskere opgjort uden ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter. Dette summer i 2019 til 478 årsværk.

Figur 3.a: VIP-årsværk fordelt på stillingsbetegnelse (i procent og absolutte tal), 2019



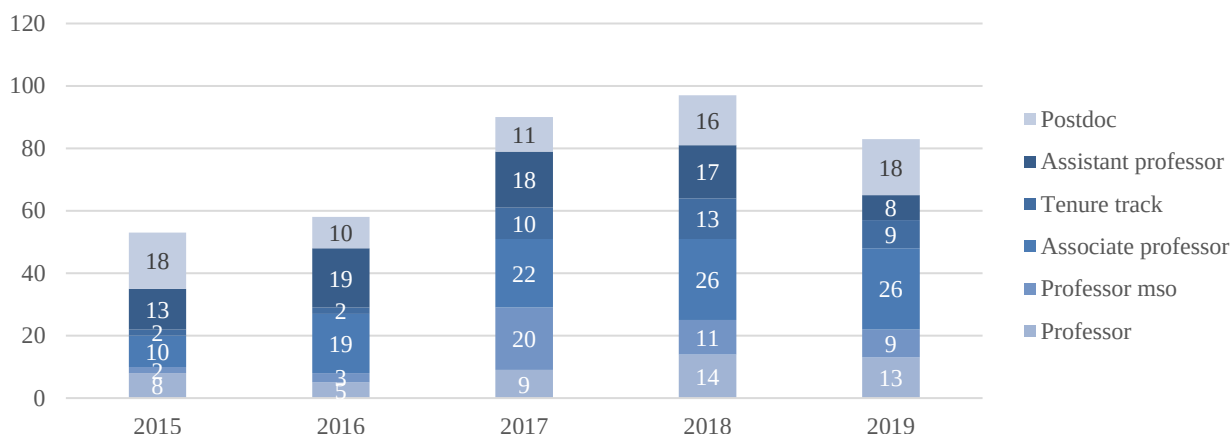
Kilde: Statens Lønssystem (SLS) Bemærk at ph.d.-bestanden her alene omfatter dem, der modtager løn fra CBS. Derfor er den samlede bestand større.

Rekrutteringen af forskere har efter nedskæringerne i 2014 – der påvirkede de efterfølgende år – de seneste tre år ligget på 85-97 årlige nye ansættelser (dvs. bruttoansættelser). Dette skal ses i lyset af en budgetmæssig prioritering af forskeransættelser. Desuden er en langsigtet allokeringsmodel blevet implementeret. Ansættelser omfatter også forfremmelser, f.eks. fra lektor til professor. Desuden

¹ Business in Society (BiS) platformene er et koncept for tværfagligt forskningssamarbejde initieret i forbindelse med 2011-strategien.

vil der være en naturlig afgang af f.eks. personer, der pensioneres eller finder andet arbejde. Samlet set voksede bestanden af forskere (excl. videnskabelige assistenter og ph.d.-studerende) fra 456 årsværk i 2018 til 478 årsværk i 2019.

Figur 3.b: Rekruttering fordelt på stillingskategorier, 2015-2019

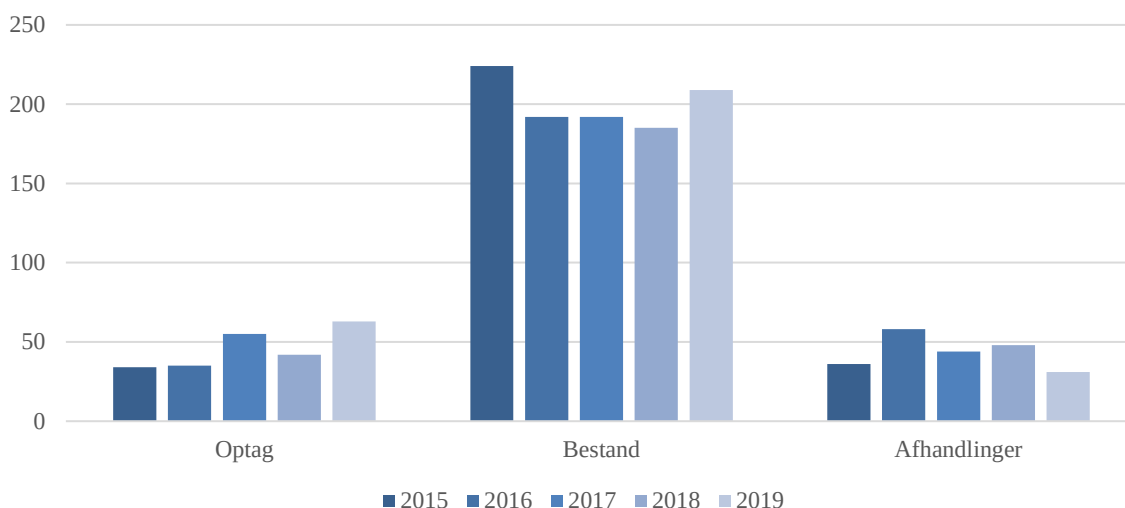


Kilde: CBS HR

Forskeruddannelsen er per 1. januar 2020 blevet omorganiseret, så der fremover kun er én ph.d.-skole. Skolen ledes af en skoleleder, der refererer til forskningsdekanen. Desuden er der koordinatører på hvert af de 11 institutter.

Optaget af nye ph.d.-studerende var forholdsvis lavt i 2015 og 2016. Det blev efterfølgende besluttet at øge CBS' investeringer i området. Faldet i ph.d.-bestanden frem til 2018 er derfor vendt til en vækst i 2019.

Figur 3.c: Ph.d.-oversigt – antal, optagne og færdiguddannede, 2015-2019



Kilde: CBS ph.d.-skole

4. Forskningens kvalitet

Forskningens kvalitet kan beskrives på forskellige måder. Det primære fokus er på publicering. Der findes dog også andre parametre, hvorfor der nedenfor suppleres med rankings, ekstern finansiering og færdiguddannede ph.d.-studerendes beskæftigelse.

Publicering

Publicering af forskning i anerkendte, fagfællebedømte tidsskrifter er en vigtig kvalitetsparameter for alle forskningsinstitutioner.

I rammekontrakten med ministeriet opgøres CBS' publiceringsaktiviteter med udgangspunkt i tre systemer:

1. Academic Journal Guide (AJG) udarbejdet af Chartered Association of Business Schools. Her har CBS fokus på publicering i kategori 4 og 4* (de to højeste kategorier).
2. Den danske bibliometriske forskningsindikator (BFI), der opdeler tidsskrifter efter kvalitet i tre kategorier og tildeler point herefter (se vedlagte bilag 1 for en beskrivelse af systemet).
3. Institutspecifikke publiceringsstrategier udviklet af og tilpasset fagligt til de 11 institutter.

Der eksisterer også andre indikatorer for publiceringskvalitet, herunder Financial Times oversigt over de 50 førende tidsskrifter, kendt som FT50. CBS følger også denne.

Figur 4.a viser CBS' fagfællebedømte artikler, som de fordeler sig på AJG 4 og 4*, FT50 og de tre BFI kategorier. Tallene er påvirket af forskerbestanden, der i årene fra 2014 til 2017 var faldende, hvorefter den er vokset.

Figur 4a: Publicering af fagfællebedømte artikler (opdateret med 2019-tal)

Table 1	2014	2015	2016	2017	2018	2019
AJG 4*	37	14	29	21	33	25
AJG 4	37	35	40	37	56	61
FT50	69	36	54	40	63	62
BFI 3	-	-	-	-	-	2
BFI 2	238	208	215	182	229	290
BFI 1	258	233	244	210	242	220
Årsværk forskere	478	470	459	431	456	478

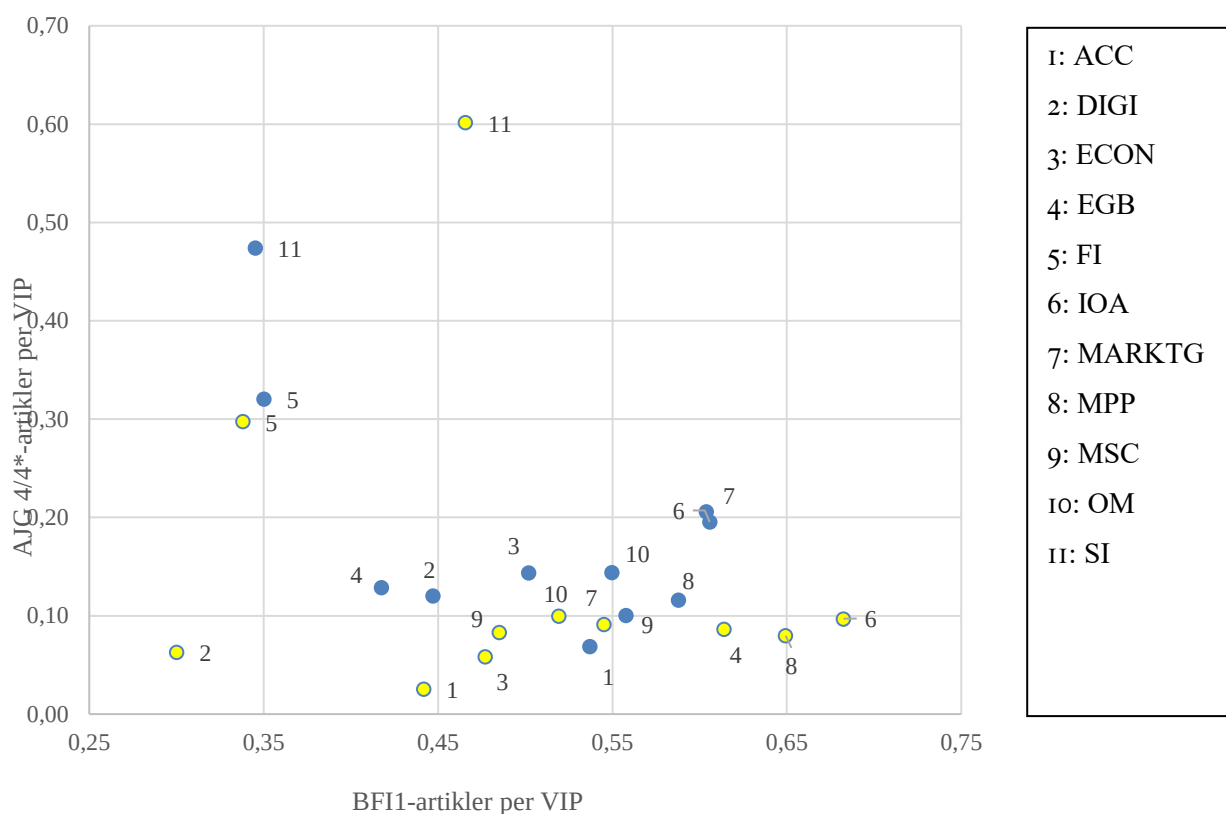
Kilde: PURE (CBS' forskningsdatabase) Bemærk at BFI3 blev indført i efteråret 2017 og ikke er udbredt anvendt på nuværende tidspunkt. Forskere opgjort i årsværk uden ph.d. og VA.

I bilag 2 findes figur 4a opdelt for hvert institut for de tre seneste år.

Et billede af kvantiteten i forhold til kvaliteten i institutternes publiceringsaktivitet kan fås ved at sammenholde deres publicering inden for BFI1 (den laveste BFI kategori, som udgør 80% af BFI-tidsskrifterne) med deres publicering i AJG 4/4* (de to højeste kategorier i AJG, som udgør 7,6% af AJG-tidsskrifterne). Dette er vist i figuren nedenfor, som også viser udviklingen fra 2014-16 til 2017-19. Forskellene mellem institutterne kan hænge sammen med, at ikke alle institutters fagligheder er lige

stærkt repræsenteret på AJG-listen, men også med en mulig substitutionseffekt mellem kvalitet og kvantitet. De institutter der ligger højt på BFI1 (x-aksen) ligger således typisk relativt lavt på AJG 4/4* (y-aksen). Næsten alle institutter havde dog et højere antal AJG 4/4* pr. VIP i 2017-19 end i 2014-16.

Figur 4.b: Antal BFI1-artikler og AJG4/4*-artikler pr. VIP-årsværk i 2014-2016 (gul) og 2017 – 2019 (blå) fordelt på institutter



Kilde: PURE (CBS' forskningsdatabase)

Forkortelse	Institutnavn (Institut for...)
ACC	Regnskab
DIGI	Digitalisering
ECON	Økonomisk institut
EGB	International økonomi, politik og business
FI	Finansiering
IOA	Organisation

MARKTG	Marketing
MPP	Ledelse, politik og filosofi
MSC	Ledelse, samfund og kommunikation
OM	Produktion og erhvervsøkonomi
SI	Strategi og innovation

CBS' publicering kan også sammenlignes med andre danske universiteters publicering inden for de fem AJG-kategorier. Dette fremgår af nedenstående figur 4.c.

Tabellen viser, at CBS i højere grad end de øvrige universiteter publicerer i AJG4*, hvor CBS står for godt halvdelen af artiklerne i 2016-2018. De andre universiteter har dog ofte bredere samfundsvidenskabelige profiler, som ikke dækkes fuldt af AJG-listen, og kan derfor have et andet fokus.

Figur 4.c: Publicering i AJG-journals ved de danske universiteter, 2016-2018

Sum 2016-2018	AJG 1	AJG 2	AJG 3	AJG 4	AJG 4*	I alt
AU	129	324	381	122	39	995
CBS	90	219	307	133	83	832
DTU	41	153	159	45	0	398
ITU	4	22	8	3	0	37
KU	66	258	385	78	16	803
RUC	22	81	51	13	1	168
SDU	95	291	229	59	20	694
AAU	112	231	122	23	4	492
I alt	559	1579	1642	476	163	4419

Kilde: BFI. Bemærk, at opgørelsen kun går til og med 2018, idet data er fra de endelige nationale BFI-opgørelser endnu ikke er opgjort for 2019.

Tilsvarende kan man sammenligne CBS' publicering inden for AJG-kategorierne med udvalgte internationale benchmarks. I det følgende er valgt Bocconi, Wirtschaftsuniversität Wien, BI (Bedriftøkonomisk Institutt), Aalto, Stockholm School of Economics og St. Gallen. De er alle anerkendte europæiske business schools, men med meget forskellige profiler og forskellige økonomiske muligheder. Bocconi, BI og Stockholm er private, mens Aalto, St. Gallen og WU er offentlige.

Et sådant benchmark viser, at CBS publicerer 20% af de valgte institutioners AJG-artikler og også udgør ca. 20% af publiceringen inden for hver af de fem kategorier.

Der er dog forskelle mellem kategorierne. CBS er således underrepræsenteret i AJG4*-kategorien på trods af, at CBS med 8% har den tredje højeste andel af 4*-publikationer relativt til institutionens totale antal AJG-publikationer. Dette skyldes, at Stockholm og især Bocconi har en markant overrepræsentation i denne kategori.

Figur 4.d: Internationalt benchmark: Publicering i AJG-journals ved de udvalgte europæiske business schools, fordelt på kategorier 2016-2018 (i parentes procentfordelingen for den enkelte institution).

Sum 2016-2018	AJG 1	AJG 2	AJG 3	AJG 4	AJG 4*	I alt
CBS	86 (11)	228 (29)	311 (39)	109 (14)	63 (8)	797
Bocconi	49 (7)	169 (25)	226 (34)	110 (16)	116 (17)	670
Stockholm	41 (13)	90 (28)	120 (37)	35 (11)	41 (13)	327
BI	71 (18)	95 (23)	143 (35)	68 (17)	29 (7)	406
Aalto	114 (16)	252 (34)	221 (30)	101 (14)	48 (7)	736
St. Gallen	64 (14)	125 (27)	186 (40)	60 (13)	31 (7)	466
WU	59 (12)	158 (31)	196 (39)	61 (12)	33 (7)	507
I alt	484 (12)	1117 (29)	1403 (36)	544 (14)	361 (9)	3909

Kilder: Scival (<https://www.scival.com/>). For at kunne sammenligne CBS med internationale institutioner er anvendt data fra forskningsanalyseværktøjet SciVal. Fordi der er anvendt SciVal-data, er tallene kun opgjort til og med 2018, idet SciVal-data endnu ikke indbefatter data fra 2019. Bemærk også, at AJG-tallene for CBS afviger fra de tilsvarende AJG-tal i de øvrige tabeller, fordi data stammer fra forskellige kilder. Bemærk at CBS har søgt at sammenligne disse tal med de valgte institutioners størrelse, f.eks. omsætning. Dette har ikke vist sig muligt med de eksisterende datakilder. Hvis en sådan løsning ønskes fremadrettet, bør et separat benchmarking initiativ sættes i værk i dialog med de valgte institutioner.

CBS' forskere publicerer i vid udstrækning sammen med internationale partnere. Figur 4.e viser, hvordan den internationale sampublicering har fordelt sig de seneste år². Cirkelns størrelse indikerer omfanget af sampublicering. Figuren viser en bred international samarbejdsflade og et særligt stærkt samarbejde i Europa såvel som i USA.

² Figuren er også tilgængelig på research.cbs.dk i interaktiv udgave. Det er således muligt at klikke på et givent land eller en stat og se, hvilke institutioner, CBS sampublicerer med.

Figur 4.e: CBS' internationale sampublicering i de seneste 5 år



Kilde: PURE

Endelig kan en publiceringsanalyse også foretages ved at se på CBS' publicering fordelt på de enkelte faglige områder. Nedenstående tabel viser AJG's faglige gruppering af CBS' publikationer i 2016-2018 sammenlignet med de øvrige danske universiteter. Her er alene fokus på antallet af publikationer i AJG4/4*-tidsskrifter.

Figur 4F: Oversigt over CBS' publicering i AJG4/4* fordelt på fagområder i sammenligning med andre danske universiteter, 2016-2018

	AU	CBS	DTU	ITU	KU	RUC	SDU	AAU	I alt
Accounting	0	7	0	0	0	0	2	0	9
Business History and Economic History	1	3	0	0	2	0	5	0	11
Economics, Econometrics and Statistics	60	8	1	0	39	0	10	3	121
Entrepreneurship and Small Business Management	2	6	1	0	0	0	1	0	10
Finance	10	28	0	0	2	0	2	0	42
General Management, Ethics, Gender and Social Responsibility	2	30	0	0	1	0	0	1	34
Human Resource Management and Employment Studies	2	3	0	0	5	0	1	1	12
Information Management	1	5	1	1	0	0	0	0	8
Innovation	5	13	0	0	1	0	9	1	29
International Business and Area Studies	3	18	0	0	0	0	1	1	23
Management Development and Education	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marketing	2	0	0	0	0	0	2	0	4

Operations and Technology Management	1	10	2	0	0	0	1	7	21
Operations Research and Management Science	7	13	19	1	11	0	13	1	65
Organisational Studies	4	46	0	1	0	1	3	2	57
Psychology (General)	5	0	0	0	3	0	2	0	10
Psychology (Organisational)	1	0	0	0	1	0	1	0	3
Public Sector and Health Care	38	2	0	0	7	3	6	1	57
Regional Studies, Planning and Environment	0	1	0	0	1	4	0	1	7
Sector Studies	1	10	10	0	0	2	3	4	30
Social Sciences	14	5	11	0	21	4	15	4	74
Strategy	2	8	0	0	0	0	2	0	12
I alt	161	216	45	3	94	14	79	27	639

Rankings

På forskningsområdet følger CBS tre rankings: QS (Quacquarelli Symonds), THE (Times Higher Education) og Shanghai. Der findes også andre rankings, f.eks. Leiden, som har særligt fokus på bibliometriske data.

Ser man i første omgang på QS-rankingen, så er samfundsvidenskab samlet i en overkategori med titlen "Social Sciences and Management". CBS ligger her højere placeret end de andre danske universiteter.

Figur 4.g: QS-ranking af Social Sciences and Management; CBS sammenlignet med de andre danske universiteter, 2014-2020

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
CBS	45	38	43	41	49	63	69
KU	49	57	62	63	94	92	101
AU	59	62	70	68	98	118	145
AAU	181	215	207	209	227	307	351
SDU	283	268	293	271	320	309	384
RUC	373	401-450	401-450	401-450	401-450	401-450	NA

Kilde: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2020/social-sciences-management>

Et supplerende perspektiv findes ved at se på mere specifikke fagområder under QS, THE og Shanghai.

Nedenstående oversigter viser, at "business and management" samt "accounting and finance" er de områder, hvor CBS generelt ligger højest på tværs af de tre rankings. Der er dog betydelig variation i mellem de tre rankings.

Figur 4.h: CBS' placering på QS World Universities Rankings by subject 2020:

Business & Management Studies	#15
Social Sciences & Management	#69
Accounting & Finance	#51-100
Sociology	#51-100
Politics	#101-150
Law & Legal Studies	#201-250

Kilde: <https://www.topuniversities.com/universities/copenhagen-business-school>

Figur 4.i: CBS' placering på Times Higher Education – World University Rankings by subject 2020:

Business & economics:	#32
Business & Management:	#30
Accounting & Finance:	#26
Economics & Econometrics:	#32
Social sciences:	#126-150
Sociology:	#126-150
Politics & International Studies:	#126-150
Communication & Media Studies:	#126-150

Kilde: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/by-subject>

Figur 4.j: CBS' placering på Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects 2019:

Social Sciences:	
Management	#24
Finance	#43
Hospitality & Tourism Management	#51-75
Public Administration	#76-100
Library & Information Science	#76-100
Business Administration	#76-100
Sociology	#76-100
Communication	#101-150
Economics	#101-150
Political Sciences	#101-150
Fagområder, der ikke er opgjort CBS-ranking for: Statistik, jura, psykologi og uddannelse.	

Kilde: <http://www.shanghairanking.com/Shanghairanking-Subject-Rankings/economics.html>

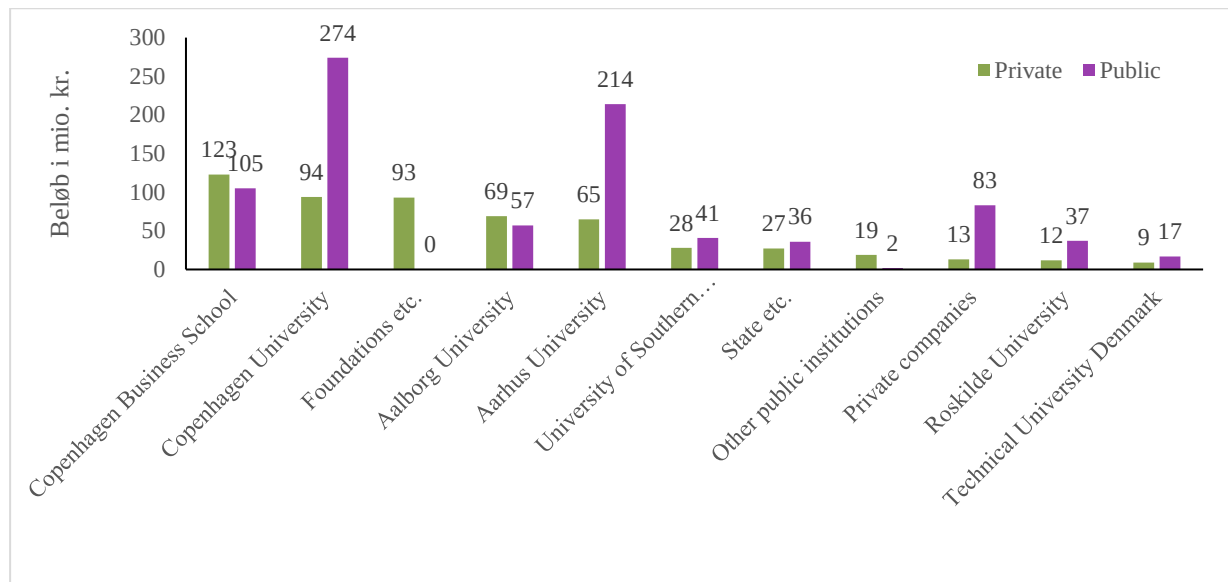
Ekstern finansiering

Ekstern finansiering kan også bruges som et mål for forskningens kvalitet. Når forskningsråd – offentlige som private – tildeler midler, indgår der en omfattende kvalitetssikringsproces. Ofte er der langt flere kvalificerede ansøgninger, end der er midler til at støtte. Derfor er det i sig selv et kvalitetsstempel, når universiteter modtager ekstern finansiering til forskningen.

Desværre er det vanskeligt at lave en meningsfuld sammenligning af CBS' eksterne finansiering med andre lignende forskningsmiljøer i Danmark. Dette skyldes, at de fleste universiteter er flerfakultære, og at indtægter opgøres på institutionsniveau. I en institutionssammenligning vil CBS komme skævt ud, da de fleste eksterne midler ligger uden for samfundsvidenskab og humaniora.

Som konsekvens heraf kan et benchmark kun laves ved at gå til de enkelte kilder og lave en opgørelse af, hvilket forskningsfelt den enkelte forsker tilhører. Dette er dog en omfattende opgave, og derfor kender CBS kun til én rapport, der har gjort et systematisk forsøg. Rapporten blev udarbejdet af Uddannelses- og Forskningsministeriet i 2016 og var baseret på analyser af større private fondes bevillinger til universiteterne i 2012-2014. Denne rapport viste, at CBS inden for samfundsvidenskab tiltrak forholdsvis mange midler fra private kilder, mens CBS holdede bag efter KU og AU på tiltrækning fra offentlige kilder.

Figur 4.k: Ekstern finansiering (offentlig og privat) til samfundsvidenskab og humaniora, mio. DKK 2012-2014



Kilde: <https://ufm.dk/publikationer/2016/file/private-fonde-en-kortlaegning-af-bidraget-til-dansk-forskning-innovation-og-videregaende-uddannelse.pdf>

Forklaringen på den begrænsede tiltrækning af ekstern finansiering fra offentlige kilder er ikke nødvendigvis lav kvalitet i ansøgningerne. Således viser figur 4.m, at CBS i 2019 havde en succesrate ved Danmarks Frie Forskningsfond på niveau med gennemsnittet for universiteterne, men kun indsendte ca. 2,5% af ansøgningerne og fik ca. 2,5% af de samlede midler.

Figur 4.m: Ansøgninger og bevillinger fra Danmarks Frie Forskningsråd, 2019

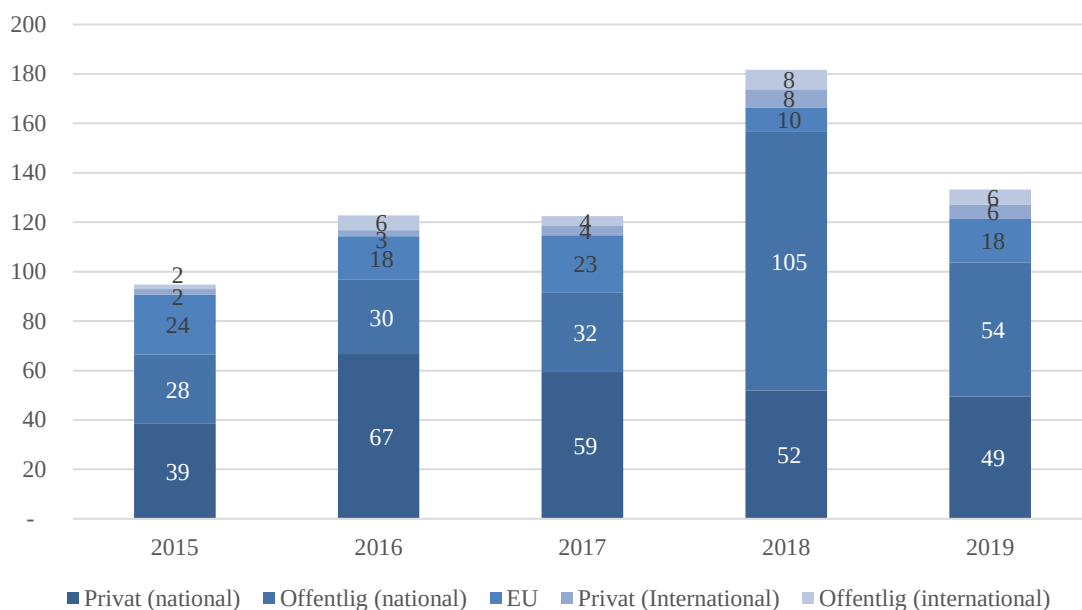
Universiteter	Antal ansøgninger	Antal bevillinger	Succesrate antal	Ansøgt beløb, mio. kr.	Bevilget beløb, mio. kr.	Succesrate beløb	Bevilling gns, mio. kr.
Copenhagen Business School	55	10	18,2%	206,7	26,3	12,7%	2,6
Danmarks Tekniske Universitet	335	41	12,2%	1.326,0	138,2	10,4%	3,4
IT-Universitetet i København	27	9	33,3%	110,3	29,5	26,8%	3,3
Københavns Universitet	726	108	14,9%	2.736,2	373,7	13,7%	3,5
Roskilde Universitetscenter	63	7	11,1%	248,7	23,8	9,5%	3,4
Syddansk Universitet	261	27	10,3%	956,1	101,4	10,6%	3,8
Aalborg Universitet	168	16	9,5%	643,9	59,2	9,2%	3,7
Aarhus Universitet	568	107	18,8%	2.075,2	343,9	16,6%	3,2
Subtotal	2.203	325	14,8%	8.303,1	1.096,0	13,2%	3,4
Øvrige institutioner og organisationer ¹	444	66	14,9%	1.107,2	136,7	12,4%	2,1
Total	2.647	391	14,8%	9.410,3	1.232,8	13,1%	3,2

Kilde: DFF - årsrapport

Figur 4.n viser en vis vækst i CBS' tiltrækning af ekstern finansiering fra 2015 til 2019. 2018 fremstår som et ekstraordinært år på grund af to større enkeltbevillinger (fortsættelsen af grundforskningscenteret FRIC og infrastrukturbevillingen til DRDS).

Over årene er det tydeligt, at private og offentlige nationale kilder spiller en betydelig rolle. Det er også tydeligt, at indtægterne fra de fleste kilder svinger fra år til år, hvilket skyldes, at enkeltbevillinger i et givet år har stor effekt på totalen.

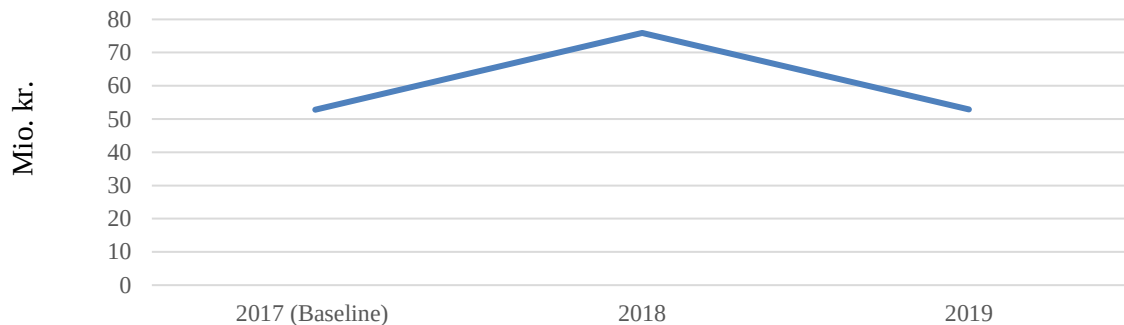
Figur 4.n: Bevillingstilsagn fordelt på bevillingstype, 2015-2019



Kilde: Navision

I CBS' rammekontrakt er der lagt et mål ind om tiltrækning af særligt prestigefyldte eksterne midler. Det gælder f.eks. midler fra det europæiske forskningsråd (ERC), midler fra Danmarks Frie Forskningsfond og midler fra udvalgte private fonde. Som det fremgår af figur 4.o, var 2018 et ekstraordinært år, bl.a. som følge af forlængelsen af grundforskningscenteret FRIC.

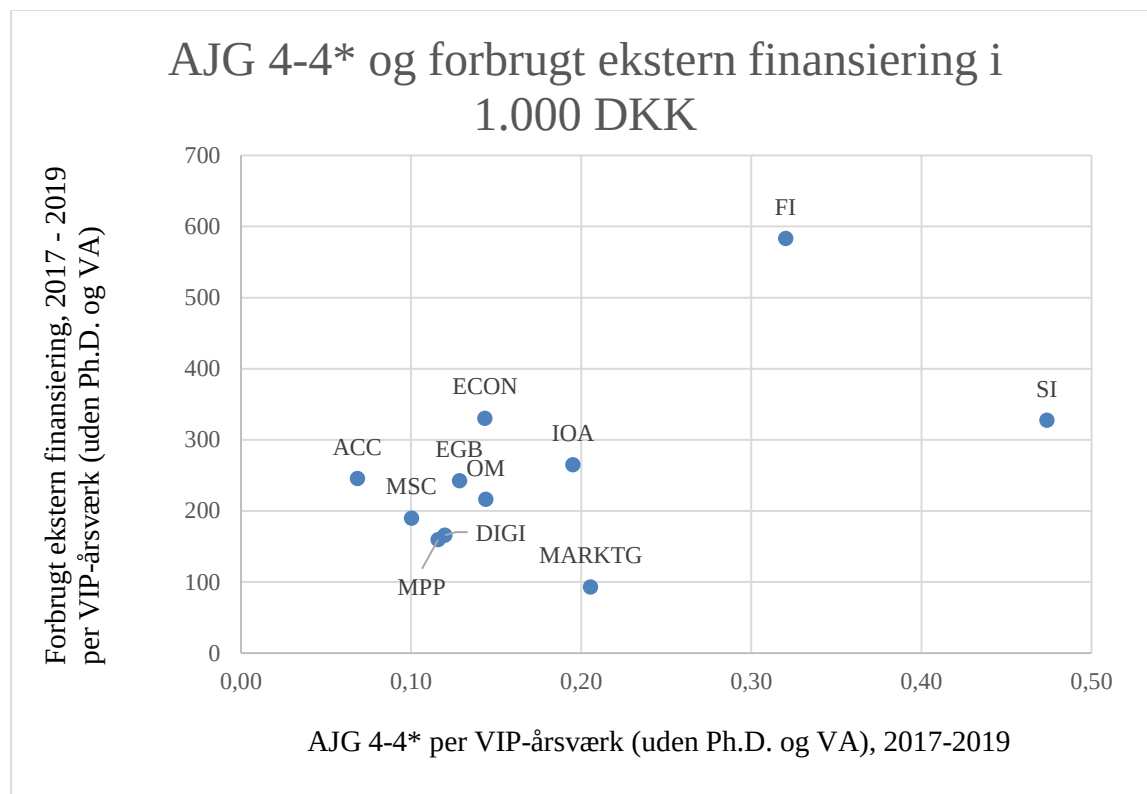
Figur 4.o: Hjemtag af strategiske prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (jf. strategisk rammekontrakt) (mio. kr.)



Kilde: Navision

For at undersøge, om der er en sammenhæng mellem publicering i prestigefyldte tidsskrifter og evnen til at tiltrække ekstern finansiering, kan man sammenligne institutternes forbrug af ekstern finansiering med deres publicering i AJG 4/4*-tidsskrifter. Som det fremgår, er der variation mellem institutterne, men der ses også en tendens til positiv sammenhæng mellem forskningskvalitet og tiltrækning af ekstern finansiering.

Figur 4.p: Artikler i AJG 4/4* og forbrugt ekstern finansiering i 1.000 DKK pr. VIP-årsværk fordelt på institutter, 2017-2019



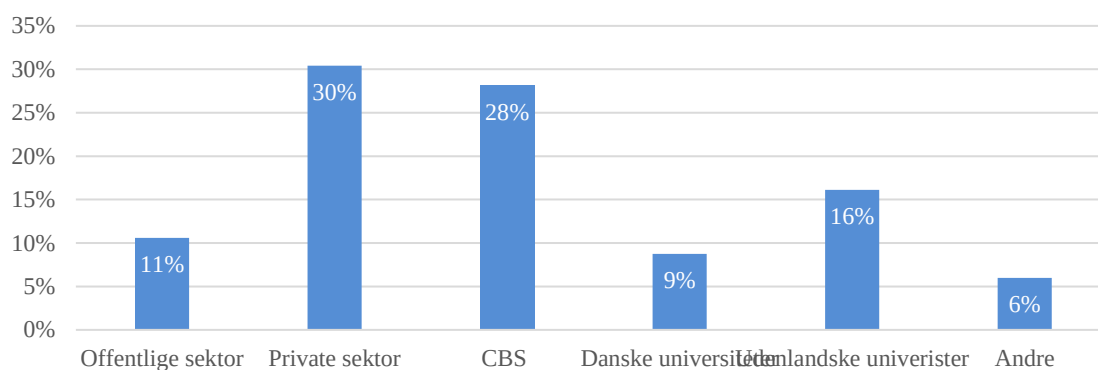
Kilde: Navision, SLS og PURE³

Færdiguddannede ph.d.-studerendes beskæftigelse

En indikator for CBS' forskningskvalitet kan også fås ved at se på, hvilken beskæftigelse forskeruddannelserne fører til. Figuren neden for viser, at de færdiguddannede ph.d.-studerende finder beskæftigelse bredt – i det offentlige, i det private og inden for forskning.

CBS vil gerne styrke beskæftigelsen af dygtige ph.d.-kandidater ved ledende universiteter, da det øger den akademiske impact og skaber en naturlig kilde af højt kvalificerede (og ofte dansksprogede) medarbejdere i fremtiden. Derfor er dette tema centralt for den nye ph.d.-skole, ligesom CBS arbejder på et format, som muliggør tid til ph.d.'ere, der har potentiale til at opnå et adjunktur via det internationale akademiske jobmarked.

Figur 4.q: Hvor får p.hd.'er arbejde, 2015-2019



Kilde: CBS ph.d.-skole⁴

Delkonklusion

Gennemgangen viser, at CBS samlet set klarer sig pænt både i forhold til andre danske universiteter og internationale benchmarks, når det kommer til publicering og rankings. CBS skal dog fortsat arbejde med at forbedre forskningskvaliteten, da den internationale konkurrence er hård. Det gælder både den disciplinære forskning og (i lyset af den nye strategi) den interdisciplinære forskning. Samtidig varierer institutternes profiler betydeligt, hvilket nødvendiggør et fortsat arbejde med lokalt tilpassede publiceringsstrategier og udvikling af benchmarks for institutter/forskningsgrupper. Gennemgangen viser også, at CBS bør kunne forbedre den eksterne finansiering af forskningen.

⁴ Det er vigtigt at bemærke, at beskæftigelsesdata skal indsamles håndholdt, f.eks. via LinkedIn. Desuden er det vanskeligt for CBS at have klarhed over, hvad det første job for en nyuddannet ph.d.er. Nogle får en midlertidig ansættelse som videnskabelig assistent (evt. på CBS), før de får en ansættelse i en permanent stilling i erhvervslivet eller i et adjunktur. Derfor skal ovenstående data behandles med forsigtighed.

5. Forskningens impact og relevans for samfundet

CBS har aktuelt ikke et veldefineret begrebsapparat eller gode metoder til at opgøre/måle forskningens impact og relevans for samfundet. Dette afsnit opsummerer derfor nogle af de klassiske metoder på området med udgangspunkt i forskningsbaseret undervisning, ekstern finansiering, partnerskaber og outreach.

Derefter lægges der op til en drøftelse af, hvordan CBS – i lyset af den nye strategi – kan arbejde videre og forbedre sig på området.

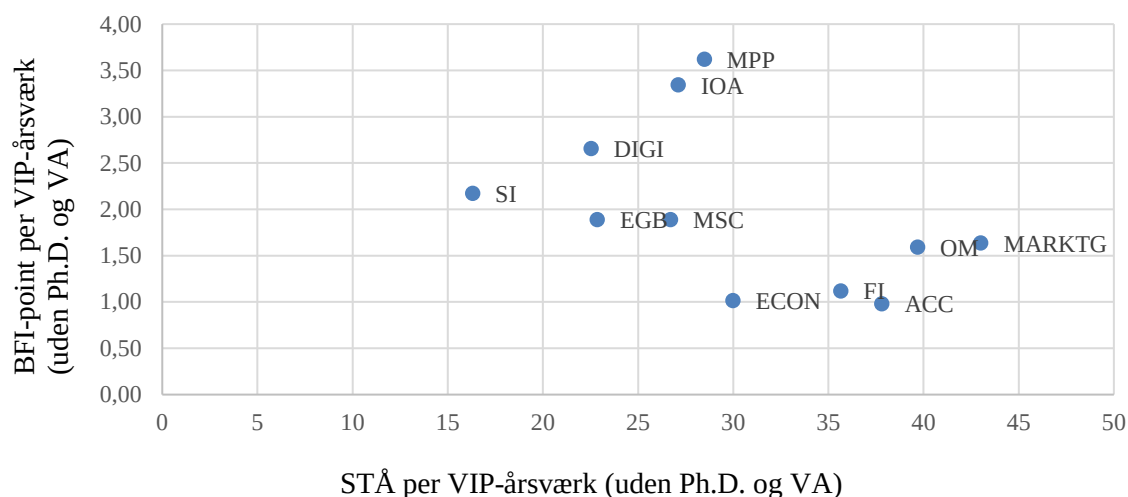
Forskningsbaseret undervisning

Forskningsbaseret undervisning er en vigtig del af den forskningsbaserede videndeling med det omkringliggende samfund.

Et indblik i institutternes leverancer på dette område kan fås ved at sammenholde deres leverancer på uddannelsessiden med hhv. deres publicering og deres eksterne finansiering. Dette illustreres i de to følgende figurer.

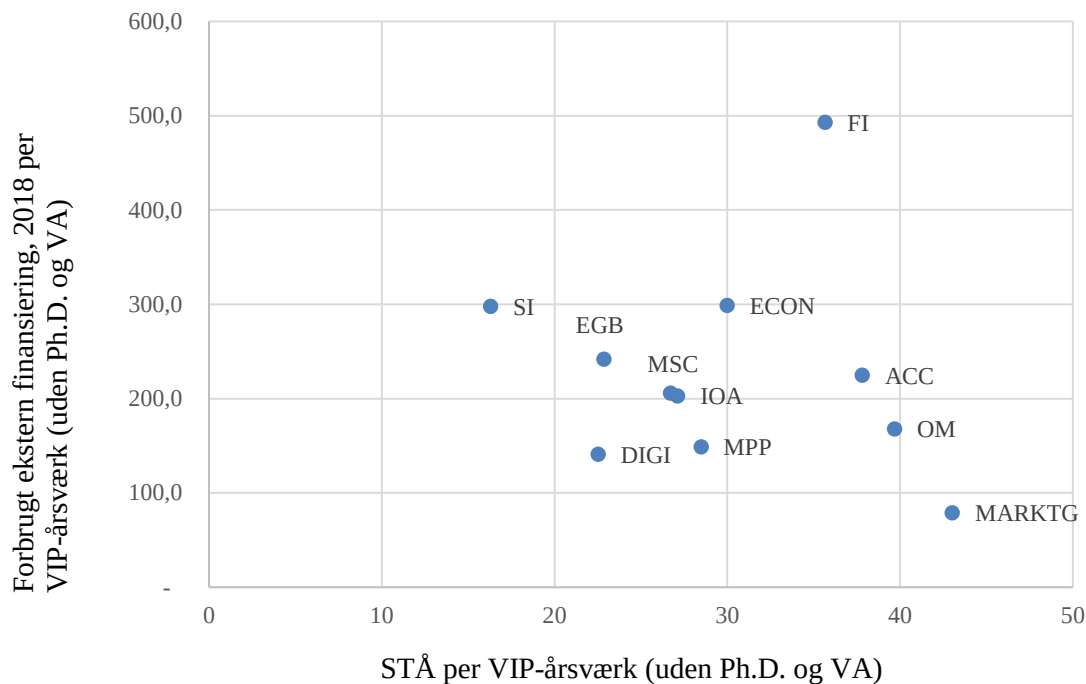
Mens figur 5.a sammenstiller undervisningsaktivitet og publicering, så sammenstiller figur 5.b institutternes forbrug af ekstern finansiering med deres undervisningsaktivitet. Af figurerne ses der en tendens til, at en højere undervisningsaktivitet modsvarer af en lavere publiceringsaktivitet og mindre aktivitet inden for ekstern finansiering.

Figur 5.a: Studenterårsværk 2018-2019 (STÅ) og BFI-point (2016-2018) pr. VIP-årsværk, fordelt på institutter



Kilde: Pure, TAP-annuum og SLS. Bemærk at STÅ er opgjort 2018-2019, mens BFI er opgjort 2016-2018.

Figur 5.b: Forbrugt ekstern finansiering i 1.000 DKK og STÅ pr. VIP-årsværk



Kilde: Pure, TAP-annuum og SLS. Bemærk at STÅ er opgjort 2018-2019, mens ekstern finansiering er opgjort 2017-2019.

Ekstern finansiering

Ekstern finansiering af forskningen kan indikere dens relevans - ikke mindst, hvis man fokuserer på finansiering fra private fonde.

Det skal understreges, at den danske erhvervsstruktur medfører, at forskning typisk bliver finansieret af erhvervsdrivende fonde - ikke af virksomhederne selv. Dette afspejler sig i nedenstående opgørelse over de største private bevillingsgivere til CBS' forskning.

Oversigten viser også, at der i perioden 2017-2019 var forholdsvis få fonde, der bevilligede over 10 mio. kr. til CBS. Beløbet fra Candy-fondens dækker over en enkelt donation til en såkaldt "endowed" professor-stilling.

CBS har i 2019 iværksat et arbejde for at komme i tættere dialog med de private fonde. Derfor har der eksempelvis været for Industriens Fond og Novo Nordisk Fonden været arrangeret præsentationer

af forskning med særlig relevans for fondene, og på den baggrund er ansøgninger efterfølgende sendt ind.

Figur 5.c: Eksternt finansieret forskning fra nationale og internationale private kilder, 2017 - 2019 samt total (1.000 kr.)

Bevillingsgiver	2017	2018	2019	2017 - 2019 ialt
Industriens Fond	15.699	4.307	26.568	46.574
Candy Foundation	25.467			25.467
VELUX fonden		11.259		11.259
Novo Nordisk Fonden 1)	-106	11.124	106	11.124
Flere private bevillingsgivere		10.000		10.000
Carlsberg Fondet	7.943	272	673	8.888
Otto Mønsted Fond	1.164	1.586	1.638	4.387
Den Danske Maritime Fond	1.064		2.408	3.471
The Scandinavian-Japan Sasakawa Foundation			2.751	2.751
Rambøll		2.235	280	2.515
Tuborgfondet	395		2.001	2.396
Spar Nord Fonden	283		1.978	2.261
Augustinus Fonden		2.236		2.236
CIP Copenhagen Infrastructure Partners P/S		2.235		2.235
GAS Distributors for Sustainability (GD4S)			2.235	2.235
GASCADE Gastransport		2.235		2.235
Siemens		2.235		2.235
GRTgaz		2.230		2.230
Rockwool Fondens Forskningsenhed	530	230	1.433	2.193
Pensionskasser	2.169			2.169
Bevillinger under 2.000 kr. (1.000 kr.)	4.641	5.552	13.267	23.461
Bevillinger i alt	59.248	57.735	55.337	172.320

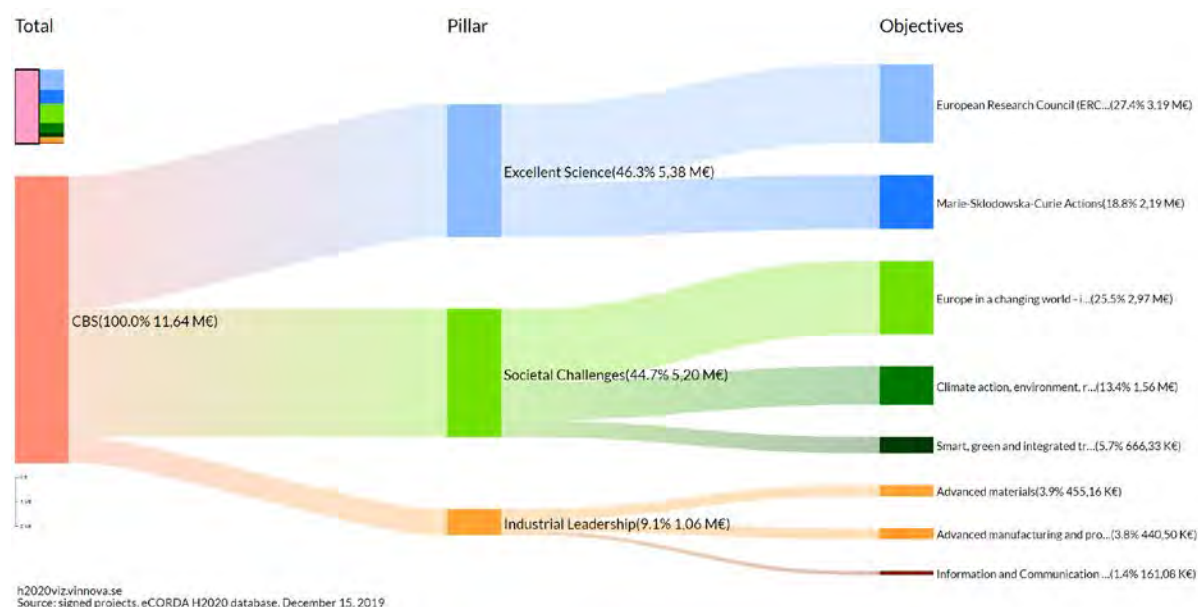
Kilde: Navision

I offentlig sammenhæng er der også vigtige bevillinger, som er udtryk for stor relevans af forskningen. Det drejer sig ikke mindst om bevillinger fra Innovationsfonden og fra EU-programmer uden for excellencesøjlen.

Nedenfor findes en opgørelse over CBS' tiltrækning af midler fra sidstnævnte. EU's programmer er delt i tre søjler⁵, der fremgår af figur 5.d. Som vist har CBS i Horizon 2020-programmet tiltrukket knapt halvdelen af sine midler fra excellencesøjlen, mens societal challenge-søjlen står for en tilsvarende del. Den sidste mindre del kommer fra industrial leadership-søjlen.

⁵ https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme_en

Figur 5.d: CBS' tiltrækning af midler fra Horizon 2020 (2014-2019), mio. euro



Kilde: Vinnova

Fokuserer man på CBS' tiltrækning af forskningsmidler fra Innovationsfonden og fra programmer under societal challenge-søjlen såvel som industrial leadership-søjlen fra EU's programmer, så ses det, at det er forholdsvis få midler, CBS tiltrækker herfra. Ikke mindst har CBS vanskeligt ved at tiltrække midler fra Innovationsfondens programmer, og begge disse to kilder er faldet markant de seneste år. CBS er opmærksom på denne udvikling og er gået i dialog med Innovationsfonden om dette, da denne type forskningsmidler kan understøtte CBS' nye strategi med fokus på transformation af samfundet.

Tabel 5.e: Eksternt finansieret forskning fra EU (ekskl. excellence-søjlen) samt Innovationsfonden, 2017 - 2019 samt totalt (1.000 kr.)

Bevillingsgiver	2017	2018	2019	I alt
EU H2020	14.925	9.043	2.665	26.633
Innovationsfonden	7.960	4.173	648	12.781
Bevillinger i alt	22.885	13.216	3.313	39.415

Kilde: Navision

Partnerskaber

Egentlige, formaliserede partnerskaber med virksomheder udgør kun en lille del af forskningens forbindelser til erhvervslivet. Typisk finder de konkrete virksomhedssamarbejder sted lokalt, dvs. hos den enkelte forsker og ikke nødvendigvis under formaliserede kontrakter. Desuden finder der ikke registrering sted af, hvilke virksomheder, der eksempelvis indgår som cases i forskningsprojekter.

CBS' partnerskaber med og relationer til erhvervslivet kan dog illustreres med nedenstående oversigt over de fem endowed professorships, som CBS har modtaget i de senere år.

Figur 5.f: Endowed Professors med ekstern finansiering

	Bevil- ling	Bevillingsgivere	Insti- tut	Rekrutteret professor
Endowed Chair i Entreprenørskab	40 mio.	A. P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal	SI	José Mata (2020-?) Mirjam van Praag (2014-2018)
Endowed Chair i Blended Learning	25 mio.	Candy Foundation	DIGI	Anoush Margaryan
Endowed Chair i Enterprise Foundations	10 mio.	Novo Nordisk Fonden	RR	Steen Thomsen
Endowed Chair i Digitalisering	10 mio.	Danske Bank, Copenhagen Airports & DSEB	DIGI	Robert J. Kauffman
Endowed Chair i Energy Economics		Copenhagen Infrastructure Partners, Gascade, GRTgaz, Siemens, Tennet, Statnett, Energinet, Rambøll fonden og Gas Distributors for Sustainability GD4S	ECON	Tooraj Jamasb

Ud over de nævnte endowed professorships har CBS også et større antal forskningscentre med meget direkte kontakter til erhvervslivet. Det gælder eksempelvis PerCent, der har tæt kontakt til pensionssektoren, samt Copenhagen School for Energy Infrastructure med et tæt samarbejde med energisektoren samt mere brede satsninger som Center for Ejerledede Virksomheder.

Outreach og videnspredning

Man kan også få en indikation på outreach og videnspredning ved at se på CBS' tilstedeværelse i medierne. Antallet af presseklip er en ofte anvendt indikator, som dog ikke siger noget om indholdet.

Figur 5.g: Presseklip hvor CBS er nævnt

CBS i medierne	2015	2016	2017	2018	2019
Antal	2530	2364	1872	1870	2064

Kilde: Infomedia

Outreach afspejles også i samarbejde med virksomheder, offentlige myndigheder og andre aktører om erhvervs-ph.d.'ere. Skemaet nedenfor illustrerer, at CBS har forskeruddannelsesaktiviteter sammen med meget forskellige aktører i omverdenen.

Figur 5.h: Virksomheder, der samarbejder med CBS om erhvervs-ph.d.'ere, marts 2020

Virksomheder	Offentlige organisationer	Andet
Hightech A/S, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Nordea, Mindjumpers ApS, Blackwood Seven A/S, NETS, Rhetorica A/S, Mærsk, Realdania, Novozymes A/S, Konsulenthuset Ballisager A/S, Energi 30 ApS, ATP, Novo Nordisk og DAMVAD A/S	KL, Dansk Arkitektur Center, Skatteministeriet og Visit Greenland	HK Danmark og CEVEA

Kilde: Ph.d.-planner

Delkonklusion

Gennemgangen i afsnittet om forskningens relevans og impact for samfundet viser, at CBS i dag ikke har et tilstrækkeligt apparat til at levere data om impact, hvorfor opfølgningen finder sted gennem indirekte parametre. For at CBS fremadrettet skal kunne levere bedre oplysninger om relevans og societal impact, skal der opbygges en infrastruktur, herunder defineres konkrete begreber og målemetoder.

Hvordan kan CBS arbejde videre med impact og relevans?

Som nævnt har CBS aktuelt ikke et veldefineret begrebsapparat eller gode metoder til at opgøre/måle forskningens impact og relevans for samfundet. Med CBS' nye strategi sættes der imidlertid fokus på impact og relevans. Som inspiration til CBS' videre arbejde på dette område kan man derfor se på erfaringerne med det britiske Research Assessment Framework (REF), der bl.a. indeholder et format for, hvordan institutionerne kan beskrive impact. Et større skema er således stillet til rådighed med eksempler på impact inden for forskellige samfundsfelter, f.eks. "commerce and the economy".⁶

I Norge har man søgt at implementere REF-modellen på cases fra samfundsvidenskab og humaniora⁷. Konklusionen herfra var, at det var vanskeligt at opgøre den samfundsmæssige relevans i de indsamlede cases, men at institutionerne har behov for at opbygge interne infrastrukturer til formålet og udvikle metoder til opgørelse og evaluering af impact.

I arbejdet med at skabe data og begrebsafklaring, kan CBS også lade sig inspirere af EFMDs (European Foundation of Management Development) Business School Impact System (BSIS).⁸ Hensigten med BSIS er at tilbyde den enkelte institution et skræddersyet datasæt om impact. Til dette formål

⁶ https://www.ref.ac.uk/media/1084/ref-2019_02-panel-criteria-and-working-methods.pdf

⁷ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/norway_evaluation_societal_impact_november_2018.pdf

⁸ <https://efmdglobal.org/assessments/bsis/>

opdeler EFMD impact i syv kategorier: Financial, Education, Business development, Intellectual, Regional ecosystem, Societal og Image. Tilsammen indeholder disse syv kategorier 120 forskellige forslag til målinger⁹.

Langt de fleste vedrører academic impact (publikationer) og rummer ikke metoder for målingerne. Ikke desto mindre kunne CBS være inspireret af at følge op på EFMDs forslag inden for business development impact, regional ecosystem impact og societal impact.

Inspiration fra de andre universiteter

Som indledning til arbejdet med impact og relevans har CBS desuden set på, hvad andre danske universiteter gør, og hvad CBS kan lade sig inspirere af. Følgende muligheder er identificeret:

Inspiration fra KU

Opgørelse over virksomheder udklækket fra universitetet. KU opgør nye virksomheder oprettet af forskere, studerende og nye kandidater fra KU. KU indgår også i den internationale alliance LERU (League of European Research Universities), der har fået lavet en økonomisk impact analyse (i 2016). Rapporten viser bl.a. KUs bidrag til den danske økonomi, og hvor stort afkastet for samfundet er af at investere i KU.

Inspiration fra DTU

Fokus på DTUs hjemmeside er på temaer som start-ups og teknologioverførsel. Det helt centrale spørgsmål efter en gennemgang af DTUs hjemmeside er, hvordan CBS får skabt et bedre overblik over, hvilke erhvervssamarbejder universitetets forskere har med offentlige og private partnere. I dag har CBS et ufuldstændigt overblik over f.eks. samarbejdspartnere i eksternt finansierede projekter. En mulighed kunne være, at hvert institut årligt opgør, hvilke konkrete virksomheder, offentlige myndigheder mm., deres forskere har samarbejdet med i det forgangne år. Dette kan siden omsættes til bestyrelsesinformation såvel som offentlig kommunikation i mere aggregeret form.

Inspiration fra SDU

CBS kan også arbejde videre med synlighed i forskernes eksternt rettede aktiviteter – og omsætte disse til data. Dette kunne være en overbygning på bibeskæftigelsesindsatsen, men med et bredere formål end bibeskæftigelse. Inspiration hertil kunne tages fra SDU, der har valgt at opgøre eksempelvis foredrag og tilsvarende på forskernes hjemmesider. Disse oplysninger fremgår på den enkelte forskers hjemmeside både med oplysninger om de enkelte aktiviteter og i aggregeret form.



⁹ https://efmdglobal.org/wp-content/uploads/Assessment_Criteria_Guide.pdf

6. Indstilling

På baggrund af forretningseftersynet af forskningsporteføljen anbefales det, at:

- Bestyrelsen drøfter, hvilke alternative mål for kvalitet i forskningen og hvilke mål for forskningens relevans og impact, det kunne være interessant for CBS at følge op på fremadrettet.
- CBS arbejder videre med impact og relevans i forlængelse af den nye strategi ved at:
 - a) Definere et begrebsapparat, som CBS skal bruge til beskrivelse af forskningens impact og relevans for samfundet.
 - b) Oversætte begreberne i konkrete målinger, der skal bruges internt og i forhold til omverden og bestyrelse.
 - c) Udvikle den operationelle og administrative support, der er nødvendig for at kunne formidle og implementere de valgte begreber og målinger.
- CBS fortsat arbejder med at forbedre kvaliteten af både den disciplinære forskning og den interdisciplinære forskning – både samlet og lokalt.
- CBS arbejder på at styrke ekstern finansiering, der understøtter ambitionen om kvalitet og "transformationale impact" af forskningen.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

Bilag 1: Den bibliometriske forskningsindikator (BFI)

Den bibliometriske forskningsindikator drives af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Mere om den kan læses på:

- <https://ufm.dk/forskning-og-innovation/statistik-og-analyser/den-bibliometriske-forsknings-indikator>
- https://ufm.dk/forskning-og-innovation/statistik-og-analyser/den-bibliometriske-forsknings-indikator/BFIs-regler/retningslinjer_for_forskningsregistrering_til_bfi.pdf

Nedenstående tekst er baseret på tekstbidder fra denne kilde og kan bruges til at skabe et indblik i indikatoren.

Den Bibliometriske Forskningsindikator er en del af den performancebaserede finansieringsmodel for nye basismidler til universiteterne. Med BFI fordeles midler på baggrund af fordelingen af forskningspublikationer blandt universiteterne.

Opgørelsen af publikationer bygger på universiteternes registrering af publikationer i forskningsregistreringssystemet PURE, der én gang om året optælles, hvorefter publikationerne tildeles point i BFI-systemet.

Det er udelukkende publikationer, der lever op til BFI's definition af videnskabelighed, som udløser point. Publikationerne fordeler sig inden for følgende publikationsformer:

- Monografier
- Artikler i tidsskrifter
- Antologibidrag
- Konferencebidrag i udvalgte konferencer
- Patenter
- Doktorafhandlinger

For at tildele point er publikationerne inddelt i 2 (til tider 3, der ikke anvendes i alle fagområder) kategorier, hvor 1 er lavest og 2 (eller 3) er højest. Hver faggruppe varetager en del af den samlede BFI-liste for serier og er dermed ansvarlige for at foreslå en placering af de enkelte serier på de tre forskellige niveauer. Placeringen af serier sker på baggrund af verdensproduktionen, som angiver, hvor stor en andel af videnskabelig produktion, der udkommer i hver enkelt serie.

Point tildeles efter nedenstående skabelon.

Publikationstype	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
------------------	-------------	-------------	-------------

Monografier på forlag	5	8	-
Monografier i bogserier	5	8	8
Antologibidrag på forlag og konferencebidrag på forlag	0,5	2	-
Artikler i tidsskrifter, bogserier og konferencebidrag	1	3	5

Doktorafhandlinger og patenter er ikke niveauinddelte og tildeles således følgende point:

Doktorafhandlinger	5
Patenter	2

Bilag 2: Overblik over publicering fordelt på institutter, 2017-2019

	2017					2018					2019					
	AJG 4*	AJG 4	FT50	BFI 2	BFI 1	AJG 4*	AJG 4	FT50	BFI 2	BFI 1	AJG 4*	AJG 4	FT50	BFI 3*	BFI 2	BFI 1
ACC	1	1	1	7	13	1	0	1	6	15	1	2	2	0	13	19
DIGI	0	1	1	16	5	0	2	2	16	14	4	4	7	0	44	22
ECON	0	3	1	7	14	1	6	1	11	17	1	3	1	0	14	18
EGB	1	2	1	13	10	4	2	5	20	14	1	2	1	0	15	15
FI	4	3	6	12	8	9	6	12	18	10	5	5	7	0	18	17
IOA	6	2	6	31	27	3	9	10	33	42	0	9	7	1	49	21
MARKTG	0	2	2	12	14	0	5	1	20	16	0	9	2	0	26	17
MPP	0	6	5	21	51	1	10	7	36	52	2	8	9	0	36	34
MSC	0	4	2	24	43	0	4	3	26	44	1	14	13	0	44	41
OM	1	5	1	10	13	0	4	1	10	18	0	1	0	0	4	11
SI	8	9	14	29	13	13	11	21	48	17	10	8	14	1	38	13
Total	21	38	40	182	211	32	59	64	244	259	25	65	63	2	301	228
CBS To- tal	21	37	40	182	210	32	56	63	229	242	25	61	62	2	290	220

5. BIBESKÆFTIGELSESAKTIVITETER – DRØFTELSE OG BESLUTNING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Som besluttet på bestyrelsesmødet den 30. april 2020 præsenteres bestyrelsen for data om bibeskæftigelse blandt CBS' forskere, der er indsamlet fra forskernes profilsider (den såkaldte model A).

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter redegørelsen og beslutter, om yderligere analyser skal igangsættes.

5.1 Overblik over bibeskæftigelsesaktiviteter blandt forskere ved CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020

Overblik over bibeskæftigelsesaktiviteter blandt forskere ved CBS

Baggrund

Bestyrelsen har efterspurgt data om bibeskæftigelse blandt CBS' forskere. I tidligere notater til bestyrelsen er CBS' bibeskæftigelsespolitik og HSUs definition af bibeskæftigelse blevet beskrevet nærmere. CBS skelner mellem *faglig bibeskæftigelse* (censorarbejde, bedømmelsesudvalg etc.) og *anden bibeskæftigelse* (eksterne lektorer, bestyrelsesposter etc.).

CBS ønsker, at forskerne har et tæt samarbejde med omverdenen, herunder i form af bibeskæftigelse, da dette er en måde at have impact på samfundet. For at skabe åbenhed herom har CBS sektorens strengeste krav om offentliggørelse af anden bibeskæftigelse. Oplysninger om arbejdsgiver, arbejdets karakter og perioden arbejdet har fundet sted skal således oplyses på CBS.dk under den enkelte forskers profilside (kategorien hedder "outside activities"). Til den lokale leder skal man endvidere oplyse arbejdets omfang, mens honorarer er CBS uvedkommende og derfor ikke skal oplyses. Nogle forskere vælger også at oplyse faglig bibeskæftigelse på CBS.dk; enten fordi det kan være vanskeligt at skelne fra anden bibeskæftigelse eller fordi man blot ønsker transparens.

Indsamlede data

CBS har fra forskernes profilsider indsamlet oplysningerne om bibeskæftigelse for 2018 og 2019.

Datamaterialet giver nedenstående overblik over bibeskæftigelsen samt de persongrupper, der ikke indgår i opgørelsen eller hvor der mangler opgørelser.

Tabel 1: Overblik over de omfattede forskere 2018-2019

	Antal med bibeskæftigelse	Orlov/primær ansættelse ved et andet universitet	Ny medarbejder	Kun faglig bibeskæftigelse	Intet at rapportere	Intet registreret	Total
Adjunkt	16	2	1	5	26	5	55
Individuel kontrakt VIP	1			1	2		4
Instituttleder	8			1	3		12
Lektor	77	8	2	12	108	8	215
Postdoc	9	2	13	3	26	4	57
Professor	65	6		15	33	3	122
Professor mso	32	4		4	10	2	52
Seniorrådgiver					2		2
Studieadjunkt	1						1
Studielektor	1			1	3		5
Tenure Track Adjunkt	9		2	3	23	3	40
Total	219	22	18	45	236	25	565

Data omfatter ikke ph.d.-studerende, videnskabelige assistenter, gæsteforskere og emeriti, da disse ikke er omfattet af politikken om bibeskæftigelsestransparens. Tilbage står 565 forskere, der beskrives i ovenstående skema. Af de 565 forskere, er der 22 forskere på orlov/med anden primær beskæftigelse (som ikke hører under politikken), 18 nye forskere (som der endnu ikke er data på), 45 forskere, der kun har registreret faglig bibeskæftigelse, 236 forskere, der har oplyst, at de ikke har bibeskæftigelse i 2018-2019, og endelig 25 forskere, hvor der mangler oplysninger.

Når ovenstående er sorteret fra, har CBS 219 forskere, der er omfattet af transparenspolitikken, og som har varetaget anden bibeskæftigelse i 2018-2019. Dette svarer til 39% af de forskere, der er omfattet af politikken. Disse 219 forskere er i fokus i resten af notatet.

Forskere med anden bibeskæftigelse

De 219 forskeres anden bibeskæftigelse er blevet inddelt i følgende kategorier:

- A. Bestyrelse, advisory board etc. (hvortil man ikke er udpeget af CBS)
- B. Konsulentydelse
- C. Egen virksomhed
- D. Foredrag
- E. Undervisning (inkl. ved CBS Executive Fonden og eksterne lektorater)
- F. Andet
- G. Faglig bibeskæftigelse

Skellet mellem konsulentydelse og egen virksomhed er vanskeligt at trække, da konsulentaktiviteter ofte finder sted gennem en egen virksomhed. Desuden er der en del forskere, der oplyser forskningsaktiviteter, der hverken tæller som faglig bibeskæftigelse eller som anden bibeskæftigelse (f.eks. at de er med i et forskningsprojekt). Her har det været nødvendigt at benytte kategorien "andet". Desuden har det vist sig nødvendigt at supplere med en kategori for faglig bibeskæftigelse, da nogle også oplyser dette.

Tabel 2: Antal aktiviteter fordelt på institutter og aktivitetstype, 2018-2019, samt antallet af personer, der har varetaget aktiviteterne

	Bestyrelse mm.	Konsulent	Egen virksomhed	Foredrag	Undervisning	Andet	Antal forskere
ACC	14	7	1		25		16
DIGI	4	9	3	3	25	6	21
ECO	7		2	1	2	2	9
EGB	15	4		1	5	4	15
FI	17	7		6	25	16	23
IOA	12	8	1	55	21		25
MARKTG	16	4	1		7	2	12
MPP	25	45	3	38	33	18	36
MSC	20	4	1	5	12	4	23
OM	1	2		2	10	2	10
SI	7	12	2	1	33	3	29
Hovedtotal	138	102	14	112	198	57	219

Note: Faglig bibeskæftigelse er ikke talt med.

I tabel 2 er aktiviteterne optalt og fordelt på kategorier for hvert enkelt institut, ligesom antallet af forskere med registreret bibeskæftigelse ved det enkelte institut fremgår. En forsker godt kan have mere end én aktivitet, og derfor summer antallet af aktiviteter ikke til antallet af personer. Oversigten viser forskelle mellem institutternes mest udbredte aktiviteter, men for de fleste institutter er undervisning en hyppigt forekommende aktivitet. Det kan også opgøres, hvor mange bibeskæftigelsesaktiviteter de enkelte institutters forskere har. Tabel 3 skal læses sådan, at der f.eks. på ACC er seks forskere med én aktivitet hver, to forskere med to aktiviteter hver og så fremdeles. Tabellen viser, at et mindre antal forskere har flere end 10 aktiviteter. Typisk er det mange eksterne foredrag, der ligger bag de høje aktivitetstal.

Tabel 3: Overblik over fordelingen af, hvor mange bibeskæftigelsesaktiviteter, den enkelte forsker varetager, 2018-2019

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	14	15	20	Total
ACC	21	6	2	2	3	1	1		1							37
DIGI	23	8	6	4	1	1				1						44
ECO	33	5	3	1												42
EGB	23	9	1	3	1	1										38
FI	15	9	6		5					1	1	1				38
IOA	33	9	5	3	1	2	1	1	1				1		1	58
MARKTG	17	2	7		1	2										29
MPP	62	13	6	6	1	2	1		1			2	1	1	2	98
MSC	65	14	4	2		2			1							88
OM	18	7		2	1											28
SI	36	14	8	4	1	1		1								65
Total	346	96	48	27	15	12	3	2	4	2	1	3	2	1	3	565

Note: Faglig bibeskæftigelse er ikke talt med.

Opgørelsen kan også vise typen af bibeskæftigelsesaktivitet, som den fordeler sig på stillingskategorier. Dette er vist i tabel 4 nedenfor. Tabellen viser, at bestyrelsesposter og lignende er mest udbredt blandt professorer, og at undervisnings- og foredragsaktiviteter er bredt udbredt blandt forskere i de forskellige stillingskategorier. Bemærk at den enkelte forsker kan have flere aktiviteter.

Tabel 4: Bibeskæftigelsesaktiviteter fordelt på stillingskategorier 2018-2019

	Bestyrelse mm.	Konsulent	Egen virksomhed	Foredrag	Undervisning	Andet
Adjunkt	3	6	2	2	6	9
Individuel kontrakt VIP		5		1	5	
Institutleder	6		1	3	7	1
Lektor	27	18	5	28	61	10
Postdoc	3	6	1	14	9	2
Professor	77	46	5	43	75	28
Professor mso	21	18		21	29	4
Studieadjunkt					1	
Studielektor	1					
Tenure Track Adjunkt		3			5	3
Total	138	102	14	112	198	57

6. CBS' ØKONOMI – GODKENDELSE

Spør 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Bestyrelsen forelægges prognosen for CBS' årsresultat for 2020, baseret på Q1.

Økonomiopfølgningen for Q1 2020 er ikke overraskende præget af corona-situationen og af det faktum, at CBS' aktiviteter på campus har været lukket ned siden medio marts. Dette betyder umiddelbart større ændringer i både indtægter og omkostninger. Det vurderes dog samtidigt, at CBS som et samfundsvidenskabeligt universitet har relativt gode muligheder for at fortsætte forsknings- og uddannelsesaktiviteter uden for campus via online-aktiviteter mv. Q1-prognosen udviser derfor et relativt beskedent fald i aktiviteter, hvilket vil reducere indtægterne med 38 mio. kr., men også næsten tilsvarende udgifterne med i alt 32 mio. kr. Samlet er det bedste bud (hovedscenariet) således, at årsresultatet falder med 6 mio. kr. – fra et overskud på 22 mio. kr. ved årets start til et forventet overskud på 16 mio. kr.

Der knytter sig dog store usikkerheder til Q1-prognosen pga. corona-situationen. Derfor opstilles også et finansielt worst-case scenarie. I dette scenarie lander CBS' årsresultatet i stedet på et underskud på ca. 26 mio. kr.

Endeligt foretages en overordnet vurdering af CBS' økonomi i et flerårsperspektiv

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender Q1 2020.

Bilag:

6.1 Økonomiopfølgning Q1 2020

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020

Økonomiopfølgning Q1 2020

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2020 baseret på enhedernes indmeldinger til Q1 og på realiserede tal til og med april.

Økonomiopfølgningen er ikke overraskende præget af corona-situationen og af det faktum, at CBS' aktiviteter på campus har været lukket ned siden medio marts. Dette betyder umiddelbart ændringer i både indtægter og omkostninger. Som et samfundsvidenskabeligt universitet har CBS haft relativt bedre mulighed for at fortsætte forsknings- og uddannelsesaktiviteter uden for det fysiske campus via online-aktiviteter mv. i forhold til universiteter med større tyngde på mere eksperimentelt baseret forskning og uddannelse. Indikatorer peger pr. Q1 umiddelbart på, at CBS samlet set vil opleve et forholdsvist beskedent fald i aktiviteter, hvilket vil reducere indtægterne, men også næsten tilsvarende udgifterne. Samlet er det bedste bud således, at årsresultatet falder med 6 mio. kr. – fra et overskud på 22 mio. kr. ved årets start til et forventet årsresultat på 16 mio. kr. ved denne kvartalsopfølgning, jf. tabel 1.

Der knytter sig imidlertid store usikkerheder til denne prognose pga. corona-situationen. Usikkerhederne knytter sig primært til de studerendes studieadfærd og dermed taxameterindtægter og de studerendes deltagerbetaling samt til eksternt finansierede projekter, og endelig til en række omkostningskonti. Der er derfor i forbindelse med denne budgetopfølgning – ud over analysen af hovedscenariet for årets resultat – også gennemført en analyse af et finansielt worst-case scenarie (jf. afsnit 1.1 nedenfor). I dette scenarie lander CBS' årsresultatet i stedet på et underskud på ca. 26 mio. kr.

I det følgende gennemgås i afsnit 1 de generelle tendenser ved Q1 2020 for det bedste bud på årets resultat i hovedscenariet, mens de væsentligste usikkerheder som følge af corona-situationen analyseres i et worst-case scenarie i afsnit 1.1. I afsnit 2 foretages en detaljeret gennemgang af indtægter og udgifter baseret på vores bedste bud for årsresultatet pr. Q1 i hovedscenariet. I afsnit 3 gives en kort status i et flerårsperspektiv.

I tabel 8 sidst i dokumentet ses den samlede prognose for hovedscenariet detaljeret på indtægter og udgifter baseret på Q1.

1. Generelle tendenser og usikkerhed i forbindelse med corona

Prognosen for CBS' økonomi viser i hovedscenariet et overskud for 2020 på 16 mio. kr., jf. tabel 1. Årsresultatet er 6 mio. kr. mindre end budgetteret ved årets start og rummer som følge af corona-situationen langt større ændringer end normalt i både indtægter og udgifter. Indtægterne forventes reduceret med 38 mio. kr., og de samlede omkostninger forventes at falde med 32 mio. kr., heraf 25 mio. kr. på driftsomkostningerne.

Det forventede årsresultat vil bringe CBS' egenkapital på i alt 387 mio. kr., jf. tabel 1.

Tabel 1: Økonomiopfølgning, Q1 2020, mio. kr., hovedscenariet

2020 april prognose (Q1) Mio. kr., årets priser	April 2020	April 2019	Budget 2020	Q1 2020	Diff. Q1 vs. Budget	Regnskab 2019
Indtægter i alt	497	499	1.452	1.413	-38	1.426
Lønudgifter i alt	301	292	962	955	-7	920
Driftsomkostninger i alt	133	134	419	394	-25	401
Kapitaludgifter i alt	12	17	43	43	0	48
Strategi	-	-	5	5	0	-
Omkostninger i alt	445	443	1.429	1.398	-32	1.368
Resultat	52	56	22	16	-6	58
Egenkapital	-	-	393	387	-6	371

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger.

Faldet i indtægter og omkostningerne er yderligere beskrevet i afsnit 2. Hovedkonklusionen er følgende:

Indtægterne falder med 38 mio. kr. primært som følge af:

- Forventning om fald i indtægter fra deltagerbetaling og øvrige indtægter, svarende til 32 mio. kr. af den samlede nedgang i indtægterne på 38 mio. kr. Deltagerbetalingen på Management Programs forventes at blive påvirket af en mindre efterspørgsel efter videreuddannelse til medarbejder fra økonomisk trængte virksomheder, ligesom søgningen fra udenlandske studerende forventes at falde. De "øvrige indtægter", som CBS henter fra mange forskellige kilder, som fx afholdelse af konferencer og samarbejde med eksterne, vurderes ligeledes at blive reduceret i et betydeligt omfang i forbindelse med bortfald af aktiviteter på campus.
- Et forventet marginalt fald i uddannelsesaktivitet og dermed uddannelsestilskuddet samt et fald i den tilskudsfinansierede forskning. CBS' STÅ-produktion udviser til og med april samme niveau som sidste år, hvilket tyder på, at CBS ind til videre er lykkedes med at omlægge undervisning og eksaminer til online. Hertil kommer, at specialeafleveringer pr. 15. maj 2020 også ligger helt på niveau og faktisk en lille smule bedre end sidste år, idet 73 pct. af de specialestuderende har afleveret speciale den 15. maj mod 72 pct. i 2019. Tilbage udestår for dette studieår og årets samlede STÅ-opgørelse de store eksamensmåneder maj og juni, herunder også specialeforsvaret. Perioden for den samlede STÅ-opgørelse for 2020 afsluttes ultimo august, og derfor vil efterårets aktivitet først have indflydelse på CBS' uddannelsestilskud i 2021.

Omkostningerne forventes at falde med 32 mio. kr. som følge af:

- Reduktion af **driftsomkostningerne**, svarende til minus 25 mio. kr. Reduktionen forventes primært i de omkostninger, der er betinget af fysisk tilstedeværelse på CBS, og rejseaktivitet, hvilket fortrinsvist berører udgifter under posten ”Kontorhold” og ”Konference og tjenesterejser”.
- I mindre udstrækning forventes et fald i **lønudgifter**, svarende til 7 mio. kr., da uddannelsesaktiviteter søges gennemført i uændret omfang og forskningsaktiviteter i videst muligt omfang på trods af nedlukningen. Når der forventes et fald, skyldes dette bl.a., at rekruttering af udenlandske videnskabelige medarbejdere forventes udsat og/eller forsinket. For det administrative personale forventes et fald i udgifter som følge af højere vakancer end normalt, men også færre udgifter til eksamensvagter mv., som følge af omlægning af stedprøver til online-eksaminer. Endelig forventes en mindre stigning i udgifterne til deltidsvidenskabeligt personale som følge af bl.a. omlægning af eksaminer, og evt. mindre hold i efteråret, hvilket også vil øge efterspørgslen efter undervisere.
- Der er forudsat **kapitaludgifter** på niveau med budgettet, og midlerne prioriteret til **strategi** er ligeledes uændrede, jf. tabel 1.

1.1. Finansiell worst-case scenariet

Tabel 2 skitserer et finansielt worst-case scenarie. Det baserer sig på et scenarie med forstærkede nedadgående tendenser på indtægtssiden, men hvor der i lyset af CBS’ forholdsvis robuste økonomi også vil være mulighed for (hvis corona-situationen tillader dette) at gennemføre forårets aflyste aktiviteter i efteråret. Herved vil omkostningssiden ikke reduceres i det omfang, der forventes i hovedscenariet. Et øget aktivitetsniveau i efteråret, som naturligvis vil repræsentere en faglig positiv udvikling, vurderes i dette tilfælde først og fremmest at kunne blive aktuelt i forhold til rejse- og konferenceaktiviteter. Derudover er der i worst-case scenariet lagt til grund, at der kan opstå en større udgift for tomgangsleje vedr. anvisningsaftaler til boliger for udenlandske studerende og forskere, hvis der kommer endnu færre udenlandske studerende og forskere til CBS i efteråret.

Øvrige antagelser i worst-case-scenariet fremgår af tabel 2.

Samlet set forringes årsresultatet i worst-case scenariet yderligere med 42 mio. kr. i forhold til Q1 i hovedscenariet, idet indtægterne i værste fald vurderes at kunne falde med yderligere 23 mio. kr. og omkostningerne stiger med 19 mio. kr. Dette vil i worst-case scenariet give et *underskud* i det samlede årsresultat på 26 mio. kr. i stedet for et *overskud* på 16 mio. kr., som er lagt til grund for Q1 2020-prognosen.

Tabel 2: Finansiell worst-case – ekstra usikkerhed i 2020 i forhold til Q1-prognosen, mio. kr.

Indtægter, mio. kr.	Tendens	Worst	Antagelse:
Uddannelsestilskud	↓	-6	Uddannelsesaktiviteten falder i alt 5 pct. i maj-august.
Eksternt finansieret forskning	↓	-8	Ekstra nedsat aktivitet, svarende til efterslæbet til og med april
Deltagerbetaling	↓	-6	Forventet deltagerbetaling efter april falder 25 pct.
Øvrige tilskud	↓	-2	Yderligere nedsat aktivitet på fx indtægter fra konferencer mv.
I alt indtægter		-23	
Udgifter, mio. kr.	Tendens	Worst	Antagelse:
Deltidsvidenskabeligt personale	↑	2	Øget efterspørgsel efter undervisere
Husleje (tomgangsleje)	↑	10	Yderligere færre udenlandske forsker og studerende ønsker at leje
Konferencer, rejser mv.	↑	6	Aflyst aktivitet i foråret afholdes i stedet i efteråret
Kontorhold	↑	5	Aflyst aktivitet i foråret afholdes i stedet i efteråret
Øvrige udgifter	↓	-4	Udgiften falder som direkte effekt af fald i eksternt finansieret forskning
I alt udgifter		19	
Worst case		-42	Ekstra effekt i forhold til Q1
Worst case		-26	Samlet årsresultat

2. Økonomiopfølgning – gennemgang af indtægter og udgifter pr. Q1 2020 i hovedscenariet

2.1. Indtægter

De samlede indtægter forventes i hovedscenariet at falde med 38 mio. kr., jf. tabel 3. Samlet forventes CBS' indtægter herved at falde med ca. 3 pct. i forhold til primobudgettet.

Ændringerne i de enkelte indtægtsposter er yderligere beskrevet nedenfor.

Tabel 3: Økonomiopfølgning Q1 2020 – indtægter, mio. kr.

2020 Q1 prognose Mio. kr., årets priser	April 2020	April 2019	Budget 2020	Q1 2020	Diff. Q1 - Budget	Regnskab 2019
Indtægter						
Uddannelsestilskud	215	228	643	642	-1	638
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	157	135	471	471	0	458
Eksternt finansierede forskningsprojekter	38	41	134	128	-6	133
Studerendes deltagerbetaling	81	87	166	151	-15	165
Øvrige indtægter	6	9	37	20	-17	32
Indtægter i alt	497	499	1.452	1.413	-38	1.426

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger.

Uddannelsestilskud

Prognosen for uddannelsestilskuddet er nedsat marginalt med i alt 1 mio. kr. Ændringen er sammensat af forskellige elementer under uddannelsestilskuddet, som fremgår af tabel 4. Reduktionen i uddannelsestilskuddet rummer samtidig en forhøjelse af kvalitetstilskuddet (jf. tabel 4), idet dette tilskud først blev fastlagt i den endelige Finanslov 2020 efter vedtagelse af CBS' primobudget.

Tabel 4: Ændringer i uddannelsestilskuddet, Q1 2020, mio. kr.

Uddannelsestilskud	Budget 2020	Q1 2020	Diff. Q1 - Budget	Regnskab 2019
Heltidsuddannelse	626	626	0	620
- Aktivitetstilskud (STÅ)	416	412	-4	408
- Internationaliseringstilskud	8	7	-1	9
- Studietid	23	23	0	22
- Beskæftigelse	21	21	0	20
- Grundtilskud	155	155	0	153
- Kvalitetstilskud	3	8	5	8
Deltidsuddannelse	17	16	-1	18
Uddannelsestilskud i alt	643	642	-1	638

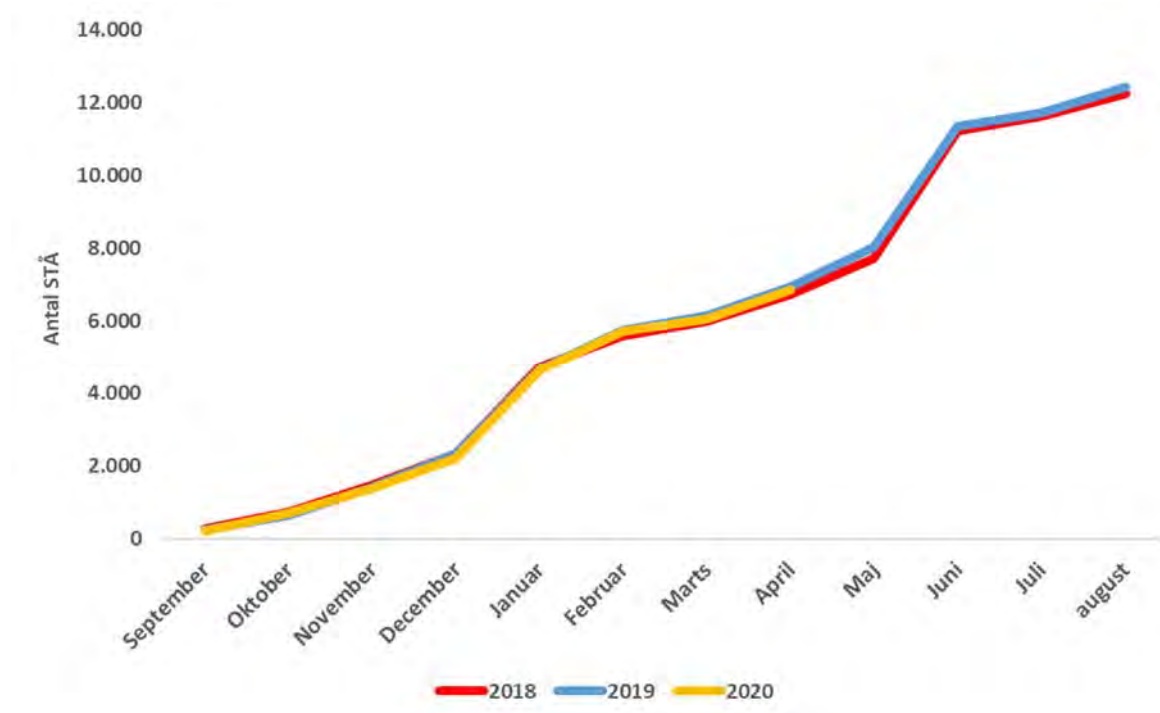
Aktivitetstilskuddet baseret på STÅ-produktionen, som er langt den største indtægtskilde, opgøres i 2020 på grundlag af studieaktivitet (STÅ/eksamensaktivitet) i studieåret 2019/2020, som er perioden fra 1/9-2019 til 31/8-2020. Det betyder, at studieaktiviteten kun er berørt af corona-situationen for ca. lidt under halvdelen af studieåret (marts-august 2020). Det kan samtidig konstateres, at STÅ-produktionen til og med april 2020 er på niveau med STÅ-produktionen sidste år på samme tid, hvilket kunne indikere, at studieaktiviteten kun i begrænset omfang påvirkes af corona-situationen. Det bemærkes dog, at eksamensaktiviteten i april generelt ligger forholdsvis lavt, og at der knytter sig store usikkerheder til denne vurdering.

STÅ-produktionen til og med april udgør ca. 55 pct. af CBS' samlede forventede STÅ-produktion for studieåret. Herved vil det således kun være de sidste 45 pct. af STÅ-produktionen, som potentielt kan påvirkes af corona-situationen. Det betyder, at evt. adfærdsændringer og frafald først og fremmest vil kunne vise sig i forbindelse med de resterende store eksamensmåneder maj og juni. En del af usikkerheden for maj og juni synes dog allerede elimineret, idet antallet af studerende, der har afleveret specialer medio maj, er på niveau med sidste år, ligesom der ligger en plan for afvikling af alle eksaminer online. Samlet set peger disse indikatorer mod en marginal ændring i STÅ-tallet i indeværende studieår.

Figur 1 viser CBS' samlede STÅ-produktion for 2020 frem til nu (gul graf) og sammenholdt med de to forgående år. Som det fremgår, flugter aktiviteten foreløbigt fuldstændigt de sidste to år.

I Q1-prognosen for aktivitetstilskuddet er der lagt til grund, at den resterende STÅ-produktion i maj-august i forhold til den samlede primoprognose vil falde med ca. 2 pct., svarende til et mindre fald på III STÅ.

Figur 1: Udvikling i den samlede STÅ-produktion sammenlignet med 2019 og 2018



Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud

Der forventes ikke ændringer i CBS' faste statslige tilskud, som er bevilget på Finanslov 2020.

Eksternt finansierede forskningsprojekter

Prognosen for de eksternt finansierede forskningsprojekter (underkonto 95) er nedsat med 6 mio. kr., jf. tabel 3. Resultatet rummer modsatrettede bevægelser. Der er på den ene side efter primobudgettet kommet tilgang af en række nye bevillinger.

På den anden side er der samtidig stor usikkerheder, om i hvilket omfang aktivitetsniveauet kan oprettholdes som følge af corona-situationen. Det er umiddelbart vurderingen, at aktiviteten kun i mindre omfang berøres. Dette hænger sammen med, at der fra flere bevillingsgivere er givet tilsagn om, at

CBS fortsat kan lønne personale på igangværende projekter, selv om der i en periode er mindre fremdrift på projekterne end sædvanligt. Lønbudgetterne bevares derfor næsten uændret i forhold til primobudgettet, hvilket afføder en tilsvarende indtægt under ”eksternt finansierede forskningsprojekter”.

Faldet i indtægter skyldes derfor først og fremmest et fald i aktiviteter i tilknytning til driftsudgifter i form af fx rejser og konferencer.

Deltagerbetaling

Deltagerbetalingen forventes 15 mio. kr. lavere end i primobudgettet, jf. tabel 5. Det forventes, at nedgangen i indtægter fra deltagerbetaling i særlig grad vil ramme de deltidsuddannelser, hvor der typisk er mange udenlandske studerende, eller hvor deltagelsen i særlig grad afhænger af institutioners/virksomheders efterspørgsel efter og betalingsvillighed for videreuddannelse af deres medarbejdere. Samtidig forventes også reduceret indtægt fra International Summer University Programme og udenlandske selvbetalere på heltidsuddannelser.

Det er vurderingen, at betaling fra HD-uddannelser kun i beskeden omfang berøres. Der er i foråret gennemført online undervisning, og tilmeldingerne for efteråret ligger ind til videre tæt på niveau med sidste år og forventningerne i primobudgettet.

Tabel 5: Deltagerbetaling Q1 2020, mio. kr.

Deltagerbetaling Mio. kr. i årets priser	Budget 2020	Q1 2020	Diff. Q1- B2020	Regnskab 2019
Master	91	83	-8	85
HD	60	58	-2	63
Sommerskoler (ISUP)	3	1	-2	3
Tompladser	1	1	0	2
Udenlandske selvbetalere (USB)	11	9	-2	12
I alt	166	151	-15	165

Øvrige indtægter

Prognosen for øvrige indtægter er væsentligt nedjusteret, svarende til 17 mio. kr., jf. tabel 3 ovenfor. En del af denne nedjustering, svarende til 5 mio. kr., skyldes en teknisk omlægning, mens de øvrige 12 mio. kr. skyldes forventet fald i aktivitet som følge af corona-situationen, idet aktiviteter ikke kan gennemføres med det fysiske campus nedlukket. Det drejer sig bl.a. om bortfald af indtægter fra konferencer og samarbejde med eksterne.

2.2. Omkostninger

De samlede omkostninger falder med 32 mio. kr., fordelt med et fald på 7 mio. kr. på løn og en reduktion i driftsudgifterne på 25 mio. kr. Kapitaludgifterne fastholdes uændret, jf. tabel 1. Nedenfor gennemgås løn- og driftsomkostningerne.

Lønninger

Tabel 6 viser de samlede lønudgifter fordelt på videnskabeligt personale, deltidsvidenskabeligt personale og administrativt personale, som samlet forventes at falde med 7 mio. kr.

Tabel 6: Lønomkostninger Q1 2020, mio. kr.

Lønomkostninger Q1 2020 Mio. kr., årets priser	April 2020	April 2019	Budget 2020	Q1 2020	Diff. Q1- B2020	Regnskab 2019
Videnskabeligt personale	146	136	470	465	-5	430
Deltidsvidenskabeligt personale	33	31	106	108	2	108
Administrativt personale	122	124	380	376	-4	367
Øvrige lønomkostninger	0	0	6	6	0	15
Lønomkostninger i alt	301	292	962	955	-7	920

Ændringerne i de forskellige stillingskategorier vedrører:

- Lønomkostningerne til **videnskabeligt personale** nedjusteres med 5 mio. kr., primært som følge af forsinkelser i ansættelser. Dette forventes ikke mindst at berøre ansættelse af udenlandsk videnskabeligt personale, der som følge af corona-situationen er sat i bero og afventer åbning af landegrænser.
- Der forventes en mindre stigning på 2 mio. kr. i udgift til **deltidsvidenskabeligt personale** som følge af, at der tillægges ekstra tid til afholdelse af mundtlige online-eksaminer, og at der i efteråret forventes krav om mindre hold på campus, hvormed undervisningen i et vist omfang vil skulle dubleres.
- Der forventes lavere udgifter til **administrativt personale** på 4 mio. kr., som følge af højere vakancer end forudsat, lavere udgifter til eksamensvagter, et fald i de eksternt finansierede forskningsprojekter og endelig øget aktivering af udgiften ved gennemførelse af større it-projekter. De første tre faktorer skyldes primært nedlukningen af campus.

Driftsomkostninger

De samlede driftsomkostninger forventes at falde med 25 mio. kr., jf. tabel 7. Resultatet består af flere forskelligrettede bevægelser i de underliggende poster, som er beskrevet nedenfor.

Tabel 7: Driftsomkostninger Q1 2020, mio. kr.

Driftsomkostninger Q1 2020 Mio. kr., årets priser	April 2020	April 2019	Budget 2020	Q1 2020	Diff. Q1- B2020	Regnskab 2019
Husleje og ejendomsskatter	47	46	100	104	4	98
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	20	24	67	73	6	75
Konferencer og tjenesterejser	9	14	53	32	-21	49
Eksterne bygge og IT-specialister	4	2	12	15	3	9
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	2	1	12	12	0	8
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	5	2	11	11	0	12
IT-udstyr og software	19	17	52	52	0	43
Kontorhold	12	13	46	35	-11	44
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	10	8	42	38	-4	35
Øvrige	6	8	25	22	-3	28
Driftsomkostninger i alt	133	134	419	394	-25	401

Prognosen for driftsomkostninger ændres vedrørende:

- **Huslejeudgifter** forventes at stige med ca. 4 mio. kr., som følge af øget tomgangsleje ifm. anvisningsaftaler for kollegier og gæsteprofessorboliger til udenlandske forskere og studerende, som er udeblevet/hjemrejst som følge af corona-situationen. Udgiften er estimeret på grundlag af forårs- og sommersemestret.
- **Bygningsdrift og vedligeholdelse** opjusteres med 6 mio. kr. som følge af forventninger om øget aktivitet, idet flere aktiviteter er fremrykket, da de på det nedlukkede campus kan gennemføres hurtigere. Herunder er endvidere forudsat ekstra udgifter til rengøring i efteråret på ca. 3 mio. kr.
- **Konference og tjenesterejser** nedjusteres med 21 mio. kr., som følge af forventning om en væsentligt reduceret aktivitet både indenlandsk og i udlandet i dette forår, og reduceret aktivitet i efteråret. Reduktionen skal også ses i lyset af nedjusteringen af de eksternt finansierede forskningsprojekter.
- **Eksterne bygge- og it-projekter** opskrives med 3 mio. kr. med henblik på bl.a. implementering af nyt Navision Stat-system.
- **Kontorhold**, og herunder repræsentation og intern mødeforplejning, forventes at falde med 11 mio. kr., idet arrangementer ikke gennemføres marts-august og formentligt i begrænset omfang i efterårssemesteret.
- **Bøger, tidsskrifter og databaser mv.** falder med 4 mio.kr. som følge af et mindre udgifts-skøn på primært institutterne, og som følge af nedjustering af den eksternt finansierede forskning.
- **Øvrige udgifter** nedjusteres med 3 mio. kr. som følge af mindre aktivitet fysik på CBS og lavere aktivitet på eksternt finansieret forskning.

Kapitaludgifter

De samlede kapitaludgifter forventes uændret.

Strategi

Der er i budget 2020 afsat i alt 5 mio. kr. til strategi. Der er ikke med Q1 forudsat ændringer til denne prioritering.

3. CBS' økonomi i et flerårsperspektiv

Konsekvensen af Corona-pandemien for udviklingen i CBS' økonomiske råderum de kommende år er på nuværende tidspunkt meget usikker. Dels afhænger den langsigtede økonomiske udvikling af, hvordan pandemien, vaccine og kurer udvikler sig. Dels afhænger den af, i hvilket omfang CBS formår at tilpasse aktiviteterne til de nye og ændrende betingelser, som pandemien sætter.

For nærværende er der med Q1 2020 prognosen lagt til grund, at CBS med de virtuelle muligheder vi har som "tørt" universitet, har gode forudsætninger for at gennemføre planlagte forsknings- og uddannelsesaktiviteter virtuelt, evt. med mindre periodeforskydninger. Usikkerheden i et flerårsperspektiv knytter sig derfor først og fremmest til mulige ændringer i ydre faktorer som følge af corona-situationen, herunder i særdeleshed:

- Konjunkturpåvirkningen af virksomheders og potentielle studerendes efterspørgsel efter videre- og efteruddannelse, der vil påvirke indtægten fra studerendes egenbetaling.
- Muligt øget frafald på heltidsuddannelserne i forlængelse af bl.a. øget social isolation som følge af øget online undervisning, der vil påvirke STÅ-indtægten.
- Den statslige forskningsreserves størrelse: Basisforskningsmidler og midler afsat til de statslige forskningsråd kan påvirkes af en negativ udvikling i Danmarks BNP som følge af Danmarks målsætning om at anvende 1 pct. af BNP til forskningsformål. Dette afklares formentligt i Forslag til Finanslov 2021, som forventes ultimo august.
- Udvikling hos private tilskudsgivere, herunder ikke-statslige fonde, vil kunne påvirke CBS' indtægt via reduktion af eksternt finansierede forskningsprojekter.

CBS har opbygget en solid egenkapital, som giver mulighed for at imødegå usikre tider på den korte bane. Ind til videre giver prognosen pr Q1 grund til en forsigtig optimisme, og direktionen vurderer, at der fortsat er økonomisk råderum til at understøtte de kommende strategiske tiltag, om end der er en risiko for at råderummet reduceres moderat som følge af pandemien.

Tabel 8: Økonomiopfølgning Q1 2020, indtægter og udgifter, mio. kr. i hovedscenariet

2020 april prognose mio. kr., årets priser	April 2020	April 2019	Budget 2020	Q1 2020	Diff. Q1- budget	Regnskab 2019
Indtægter						
Uddannelsestilskud	215	228	643	642	-1	638
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	157	135	471	471	0	458
Eksternt finansierede forskningsprojekter	38	41	134	128	-6	133
Studerendes deltagerbetaling	81	87	166	151	-15	165
Øvrige indtægter	6	9	37	20	-17	32
Indtægter i alt	497	499	1.452	1.413	-38	1.426
Lønomkostninger						
Videnskabeligt personale	146	136	470	465	-5	430
Deltidsvidenskabeligt personale	33	31	106	108	2	108
Administrativt personale	122	124	380	376	-4	367
Øvrige lønomkostninger	0	0	6	6	0	15
Lønomkostninger i alt	301	292	962	955	-7	920
Driftsomkostninger						
Husleje og ejendomsskatter	47	46	100	104	4	98
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	20	24	67	73	6	75
Konferencer og tjenesterejser	9	14	53	32	-21	49
Eksterne bygge og IT-specialister	4	2	12	15	3	9
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	2	1	12	12	0	8
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	5	2	11	11	0	12
IT-udstyr og software	19	17	52	52	0	43
Kontorhold	12	13	46	35	-11	44
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	10	8	42	38	-4	35
Øvrige	6	8	25	22	-3	28
Driftsomkostninger i alt	133	134	419	394	-25	401
Kapitalomkostninger						
Af- og nedskrivninger på anlæg	11	11	32	32	0	33
Renteindtægter			0	0	0	0
Finansielle omkostninger	1	6	11	11	0	15
Kapitalomkostninger i alt	12	17	43	43	0	48
Strategi	-	-	5	5	0	
Omkostninger i alt	445	443	1.429	1.398	-32	1.368
Resultat	52	56	22	16	-6	58
Egenkapital	-	-	393	387	-6	371

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrundinger.

7. SCD TIDSPLAN OG FINANSIERINGSFORMER - ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Bestyrelsen orienteres om tidsplan for beslutningsproces vedr. udvikling af CBS Campus, ligesom bestyrelsen orienteres om resultatet af det arbejde, som arbejdsgruppen for finansieringsformer er nået frem til i forbindelse med afdækningen af CBS' muligheder for finansiering,

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

7.1 SCD tidsplan for beslutningsproces

7.2 SCD finansieringsformer

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020

Tidsplan for beslutningsproces vedr. udvikling af CBS Campus

Som udgangspunkt for CBS' fremtidige arbejde med udvikling af campus, herunder eventuelle behov for campusudvidelse, præsenteres bestyrelsen på sit strategiseminar i efteråret 2020 for en indstilling.

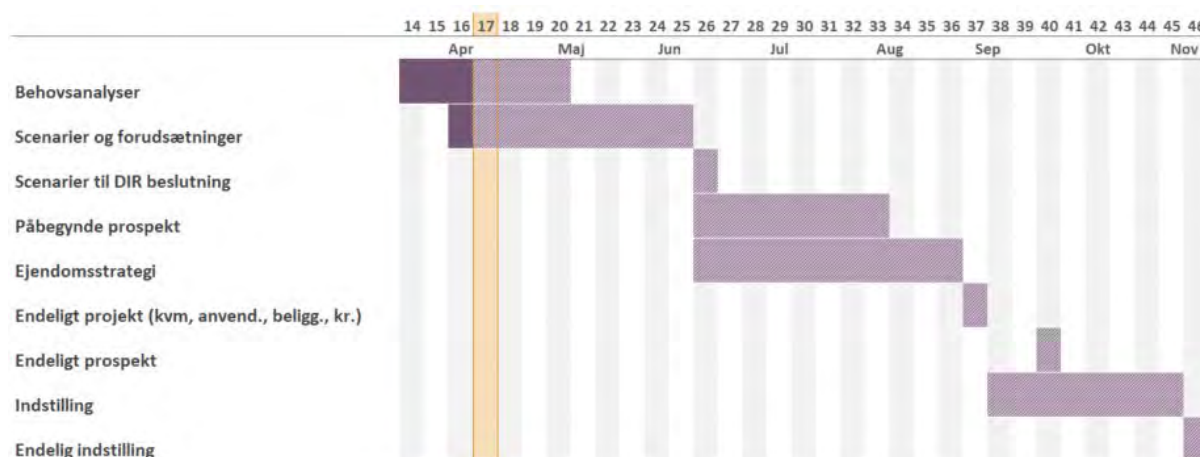
Som grundlag for indstillingen er en samlet ejendomsstrategi under udarbejdelse. Ejendomsstrategien baseres på kapacitetsanalyse, samt behovs- og scenarieanalyser. Indstillingen vil desuden indeholde et prospekt for campusudvikling samt anbefaling vedr. finansiering af campusudviklingen.

To ekspertarbejdsgrupper, nedsat af bestyrelsen, bidrager til dette arbejde:

- Arbejdsgruppe vedr. campusfinansiering har afsluttet sit afklarende arbejde vedr. finansieringsmuligheder. Resultatet opsummeres i bilag 7.2.
- Arbejdsgruppe vedr. campuskoncept er fortsat i gang med en opdatering af visionerne for fremtidens campus, herunder en tilpasning til de fremtidige behov inden for rammerne af CBS' kommende strategi.

Med henblik på færdiggørelse af ejendomsstrategien pågår således frem til maj et arbejde med analyse og afklaring af fremtidigt behov for undervisningslokaler, kontorer og fællesarealer på campus, samt mulighederne i de eksisterende ejendomme. I forlængelse af dette udformes frem til sommer scenarier, hvori det eksisterende campus indgår ved ombygninger, renoveringer, frasalg mv. således, at et eventuelt behov for nye m² kan fastlægges. På baggrund af scenarieanalyser påbegyndes i juni arbejdet med opdatering af prospekt for evt. kommende campusudvidelse på Solbjerg Campus. Erfaringerne med hjemmearbejde og online undervisning fra forårets nedlukning af campus ifm. COVID-19 vil indgå i den endelige vurdering af det fremtidige lokalebehov.

Endelig skal oplæg til finansiering af både evt. nye bygninger og renovering/ombygning af eksisterende campus fastlægges, og bestyrelsesindstillingen udarbejdes i september-oktober. Indstillingen vil efterfølgende danne grundlag for et aktstykke til Folketingets Finansudvalg.



SCD – Finansieringsformer – Resultat af arbejdsgruppe

Baggrundsinfo

Arbejdsgruppen for finansieringsformer blev nedsat med det formål at afdække CBS' muligheder for finansiering af realiseringen af Masterplanen, via sparing i gruppen og rådgivning fra CBS' revisor (Deloitte) og advokater (Molt Wengel). Gruppen bestod af Torben Møger Pedersen, Per Hallgren (Jeudan), Michael Dinesen (Jeudan), Kim Nielsen (Pension Danmark), Jonas Harbo (Nykredit), Jesper Foli Larsen (Nykredit), Kirsten Winther Jørgensen (Universitetsdirektør), Kristian Dyhr (Økonomichef), og Kristian Kornum (Indkøbschef).

Gruppen har både skullet forholde sig til fordele og ulemper ved de identificerede finansieringsmodeller, samt analysere CBS' økonomi og råderum i relation til de relevante finansieringsmuligheder.

Arbejdet i gruppen var afgrænset til et afklarende niveau, og resultatet forholder sig ikke til, hvilken finansieringsform der er den mest hensigtsmæssige. Ligeledes kan resultatet af gruppens arbejde ikke udgøre et beslutningsgrundlag i sig selv. Der er behov for yderligere analyser og beregninger, samt en tilpasning af scenarierne til CBS' konkrete behov, når disse er afklaret i regi af det igangværende arbejde med en ejendomsstrategi.

Fremgangsmåde

Det er i løbet af gruppens arbejde konkluderet, at de mest relevante finansieringsformer er finansiering ved realkredit i nye og eksisterende bygninger, eller investorfinansiering i form af enten et skræddersyet lejemål eller et OPP.

Samtidig med afdækning af muligheder er der foretaget nogle analyser af CBS' økonomi og råderum. Som den vigtigste parameter er der taget udgangspunkt i likviditetspåvirkninger i scenarierne. Beregningerne indeholder mange variabler som er blevet tilpasset løbende i takt med analysens stigende dybde. Mange variabler skal beslattes og fastlægges inden beregningerne kan indgå i et beslutningsgrundlag.

Scenariernes likviditetspåvirkning af CBS' økonomi over kontraktperioden (til 2055) er analyseret og danner grundlag for konklusionerne. Dette er gjort for at afklare om scenarierne er realistiske ud fra de konkrete forudsætninger.

Arbejdsgruppen har besluttet at fastlægge en anlægssum per m² på kr. 30.000,- til beregningerne på baggrund af standarder i markedet. Da det endelige behov i m² endnu ikke er fastlagt, er der arbejdet ud fra ca. 25.000 m², som svarer til en realisering af bygningerne Metro Nord og Metro Syd i Masterplanen. Det er uafklaret om 30.000,- per m² kan imødekomme CBS' behov og ønsker i de konkrete forhold i byggezonerne. Der er væsentlige fordyrelse til kælder og fundering ved byggeri tæt på metrolinjen. Det er ligeledes uafklaret om de hidtil planlagte parkeringsløsninger og udearealer kan indeholdes i beløbet. Udgifter til en nødvendig omlægning af CTR er ikke inkluderet i beregningerne. Dette er estimeret til ca. kr. 40 mio.

Ved realkredit er der mulighed for afdragsfrihed. Det er endnu uafklaret i hvilket omfang. Uddanneles- og Forskningsministeriet og Finansudvalget vil forventeligt ikke acceptere fuld afdragsfrihed på det samlede lån. Derfor er der angivet 3 beregninger for grader af afdragsfrihed samt med fuld afdrag.

For at muliggøre beregninger på konkrete scenarier har det været nødvendigt at fastlægge en række yderligere forudsætninger, herunder bl.a.:

- Besparelser på eksisterende ejendomsportefølje på 15 mio. kr. årligt via frasalg af ejendomme og opsigelse af lejemål.
- Årligt resultat på 30 mio. kr. før renteudgifter og udgifter til de nye bygninger samt ovenstående besparelser.
- Kontraktperiode på 30 år.
- Refinansiering af eksisterende lån.

Resultat

Følgende er beregninger af udgifterne (mio. kr.) i de enkelte scenarier, både for år 1, og som Nutidsværdi (NPV).

#	Projekt	Anlægssum	Total år 1 (årligt)	NPV (omkostninger)
R1*	0 % afdragsfrihed	750	63,7	800,4
R2*	60 % afdragsfrihed	750	39,6	772,2
R3*	80 % afdragsfrihed	750	33,7	762,8
R4*	100 % afdragsfrihed	750	28,0	753,4
L1	Sum - Leje	750	44,4	876,9
O1	Sum - OPP	750	54,3	955,5

* ÅOP = 1,5 % ved afdragsfrihed og 1,25 % uden afdragsfrihed

Ud fra fremskrivning af CBS' økonomi og beregninger på scenarierne er det konkluderet, at alle scenarierne ovenfor, på nær R1, er mulige med de angivne forudsætninger. Dog er det uklart i hvilket omfang afdragsfrihed, særligt låneprofilen i R3 og R4, vil blive accepteret af Uddannelses- og Forskningsministeriet og Folketingets Finansudvalg.

Den væsentligste fordel ved investorfinansieret byggeri er, at det giver mulighed for at overføre en stor del af bygherrerisikoen til en professionel bygherre. Den væsentligste fordel ved realkreditfinansieret byggeri er dels af CBS får det fulde ejerskab, dels den lavere pris.

Det skal herefter vurderes, hvilke forhold der er vigtigst for CBS, herunder ejerskab, finansiell fleksibilitet/råderum, samt det konkrete behov i m². CBS arbejder videre i en beslutningsproces frem til november 2020, hvor et beslutningsgrundlag og indstilling fremlægges for bestyrelsen.

8. 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.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020

9. BESTYRELSENS EGEN TID - DRØFTELSE

Øvrige opgaver

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.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 3. juni 2020