

# 1. DAGSORDEN – GODKENDELSE

Bestyrelsesmødet den 1. juni 2022 afholdes som fysisk møde på Station, Howitzvej 30, 2000 Frederiksberg. Mikkel Nielsen, Organisational Director, og Markus Hansen, Engagement Director, indleder mødet kl. 14.00 med at byde velkommen og fortælle om Station, der er et studenterdrevet innovationshus. I kan læse mere om Station her: [www.station.dk](http://www.station.dk).

Efter mødet vil der kl. 17.00 være en kort rundvisning på Station for dem, der har tid og lyst til at se den smukt renoverede og moderniserede bygning. Bestyrelsen og direktionen ønsker herefter hinanden god sommer.

I henhold til koncept for bestyrelsesarbejdet er det på de enkelte 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 1. juni 2022*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

# Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 1. juni 2022

Tid:

Kl. 14.00-14.15 Velkommen og præsentation af Station

Kl. 14.15-17.00 Bestyrelsesmøde

Kl. 17.00-17.30 Rundvisning på Station og god sommer

Sted:

Station, Howitzvej 30, 2000 Frederiksberg

|             |             |                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             |             | <b>Bestyrelsesmøde 1. juni 2022</b>                                                                                                                                                                             |
| <b>Pkt.</b> | <b>Tid</b>  | <b>Emne og bilag</b>                                                                                                                                                                                            |
|             | 14.00-14.15 | Velkommen og præsentation af Station v. Mikkel Nielsen, Organisational Director, og Markus Hansen, Engagement Director                                                                                          |
| 1           | 14.15-14.20 | Godkendelse af dagsorden<br><br><i>Bilag:</i><br><i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde den 1. juni 2022</i>                                                                                              |
|             |             | <b>A-punkter</b>                                                                                                                                                                                                |
| 2           | 14.20-14.50 | Strategiopfølgning:<br>- Deep dive: CBS Leadership<br><br>Gæster: Professor Signe Vikkelsø og Senior Transformation Officer Eva Fog Bruun<br><br><i>Bilag:</i><br><i>2.1 CBS Leadership – deep dive</i>         |
| 3           | 14.50-15.30 | Forretningseftersyn af forskningsporteføljen:<br>- Drøftelse af eftersyn<br>- Oplæg om ERC Advanced Grant<br><br>Gæst: Professor Poul Fritz Kjær<br><br><i>3.1 Forretningseftersyn af forskningsporteføljen</i> |

|    |             |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | 15.30-15.40 | <b>Pause</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|    |             | <b><i>B-punkter</i></b>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4  | 15.40-16.00 | <p>Akademisk Råds rapport til bestyrelsen</p> <p>Gæster fra Akademisk Råd: Formand Kristian Miltersen, næstformand Anne Reff Pedersen og studentervalgt medlem Duarte Prata de Vasconcelos Carrasco.</p> <p><i>Bilag:</i><br/>4.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen</p> |
| 5  | 16.00-16.10 | <p>Orientering om CBS' udmøntning af udflytningsaftalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Status på studiepladsreduktioner på CBS</li> <li>- Status på CBS regionaliseringsforslag</li> </ul> <p><i>Bilag:</i><br/>5.1 CBS' udmøntning af udflytningsaftalen</p> |
| 6  | 16.10-16.25 | <p>Orientering om EVU-porteføljen på CBS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opfølgning på forretningseftersyn og CBS' model for livslang læring</li> </ul> <p><i>Bilag:</i><br/>6.1 CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter og CBS Kontinuum</p>              |
| 7  | 16.25-16.30 | <p>Økonomiopfølgning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Godkendelse af Q1</li> <li>- Orientering om ændringer sfa. overgang til fælles statslig kontoplan</li> </ul> <p><i>Bilag:</i><br/>7.1 Økonomiopfølgning Q1 2022<br/>7.2 Ny intern rapportering</p>        |
| 8  | 16.30-16.35 | <p>Budget- og økonomirapportering:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Godkendelse af ændring i den årlige afrapportering</li> </ul> <p><i>Bilag:</i><br/>8.1 Budget- og økonomirapportering til bestyrelsen</p>                                                    |
| 9  | 16.35-16.45 | <p>Øvrige meddelelser og evt.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortroligt: Orientering om valg af ny revisor til CBS</li> </ul> <p><i>Ingen bilag</i></p>                                                                                                       |
| 10 | 16.45-17.00 | Lukket: Bestyrelsens egen tid                                                                                                                                                                                                                                                |

|  |                 |                                      |
|--|-----------------|--------------------------------------|
|  |                 | <i>Ingen bilag</i>                   |
|  | 17.00-<br>17.30 | Rundvisning på Station og god sommer |

## 2. STRATEGIOPFØLGNING: DEEP DIVE PÅ CBS LEADERSHIP

### *Spør 3: Strategiopfølgning og -udvikling*

Bestyrelsen blev på bestyrelsesmødet den 12. april 2021 præsenteret for CBS Leadership Blue Ribbon. På bestyrelsens møde den 1. juni 2022 præsenteres bestyrelsen for et deep dive af den strategiske indsats, der nu alene kaldes CBS Leadership. Dette sker mhp. at orientere bestyrelsen om fremdrift, indhold og fokus i indsatsen.

Bilag 2.1 beskriver, hvordan CBS Leadership arbejder med at styrke CBS' position som et nordisk center for viden og inspiration om ledelse. Dette sker ved at styrke og mobilisere CBS ledelsesforskning og -uddannelse, og ved øget dialog og interaktion med CBS' omverden.

CBS Leadership bygger i høj grad på at skabe et internt engagement på tværs af CBS, og på aktiviteter, der formidler ledelse i et praksisnært og tilgængeligt format. Aktiviteterne tager desuden afsæt i emnefeltet, der er relevante og centrale for business professionals/leadership practitioners' udfordringer og dagsordener.

Professor Signe Vikkelsø og Senior Transformation Officer Eva Fog Bruun deltager under punktet.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager deep dive om CBS Leadership til efterretning.

*Bilag:*

*2.1 CBS Leadership*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

# CBS LEADERSHIP DEEP DIVE

Bestyrelsesmøde den 1. juni 2022



Signe Vikkelsø og Eva Fog Bruun

# Vores fælles mål

At gøre CBS til et nordisk centrum for viden og inspiration om ledelse ved at styrke og mobilisere CBS ledelsesforskning og –uddannelse, og ved øget fokus på interaktion og dialog med vores omverden.

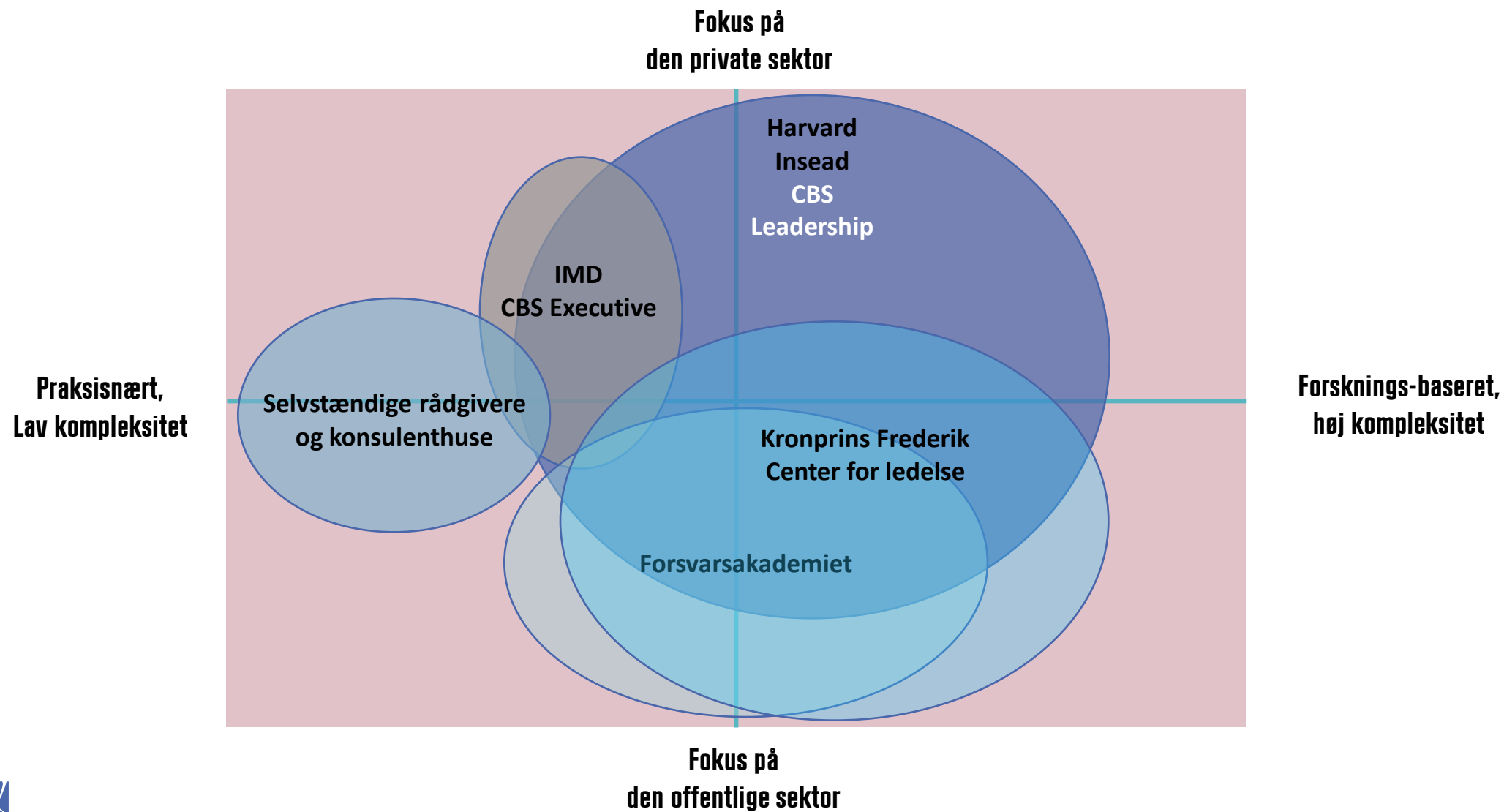
~~CBS Leadership Blue Ribbon~~

## CBS Leadership

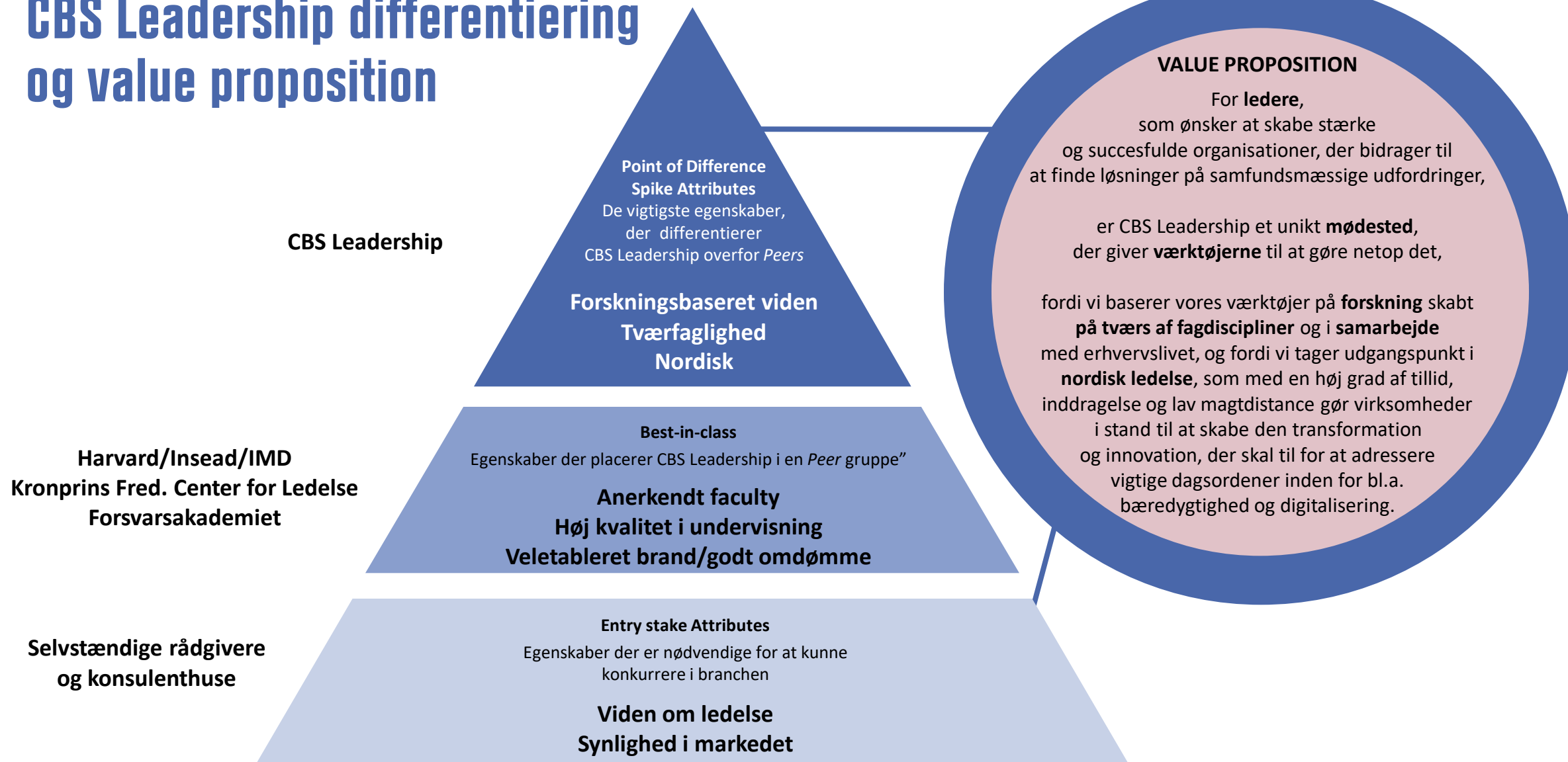
Navnet "CBS Leadership Blue Ribbon" har vist sig svært at afkode både internt og eksternt. Nu ændret til "CBS Leadership" - kort, præcist og tæt på det corporate CBS.

"CBS Leadership" signalerer en strategisk tematik, der gælder hele CBS (og ikke en organisatorisk enhed) på linie med "Green Transition" og gør det nemmere at kommunikere leadership resultater og begivenheder fra hele CBS.

# CBS Leadership spilleplade



# CBS Leadership differentiering og value proposition



# Kurateret CBS forskning om ledelse

Relevante emner for transformation og målgruppernes agenda

## LEDELSE I PRAKSIS

### LEDELSE & ORGANISERING

Hvordan spiller ledelse og organisation sammen?

Hvordan organiseres ledelsesopgaven?

Hvordan navigerer ledelse

mellem mange hensyn i organisationen?

Hvordan leder man forandringer?

### PERSONLIGT LEDERSKAB

Hvad er lederens personlige udfordringer?

Hvad betyder personlighed og lederstil for ledelse?

Kan man lære at lede? Hvad er på mode i ledelse og er det vigtigt?

### ETIK & LEDERSKAB

Hvad er ansvarlig ledelse? Hvilke etiske dilemmaer møder lederen?

## LEDELSE I KONTEKST

### LEDELSE AF NYE FORETNINGSMODELLER

**DIGITALISERING:** Hvordan ledes digitalisering? Hvordan forandrer digitalisering rammerne for ledelse? Hvordan ledes digitale generationer?

**ENTREPRENØRSKAB & INNOVATION:** Kræver innovation og entreprenørskab særlige ledelsesevner? Hvordan ledes entreprenører? Hvordan ledes vækststrejsen fra start-up til moden virksomhed?

### LEDELSE I ET STAKEHOLDER-PERSPEKTIV

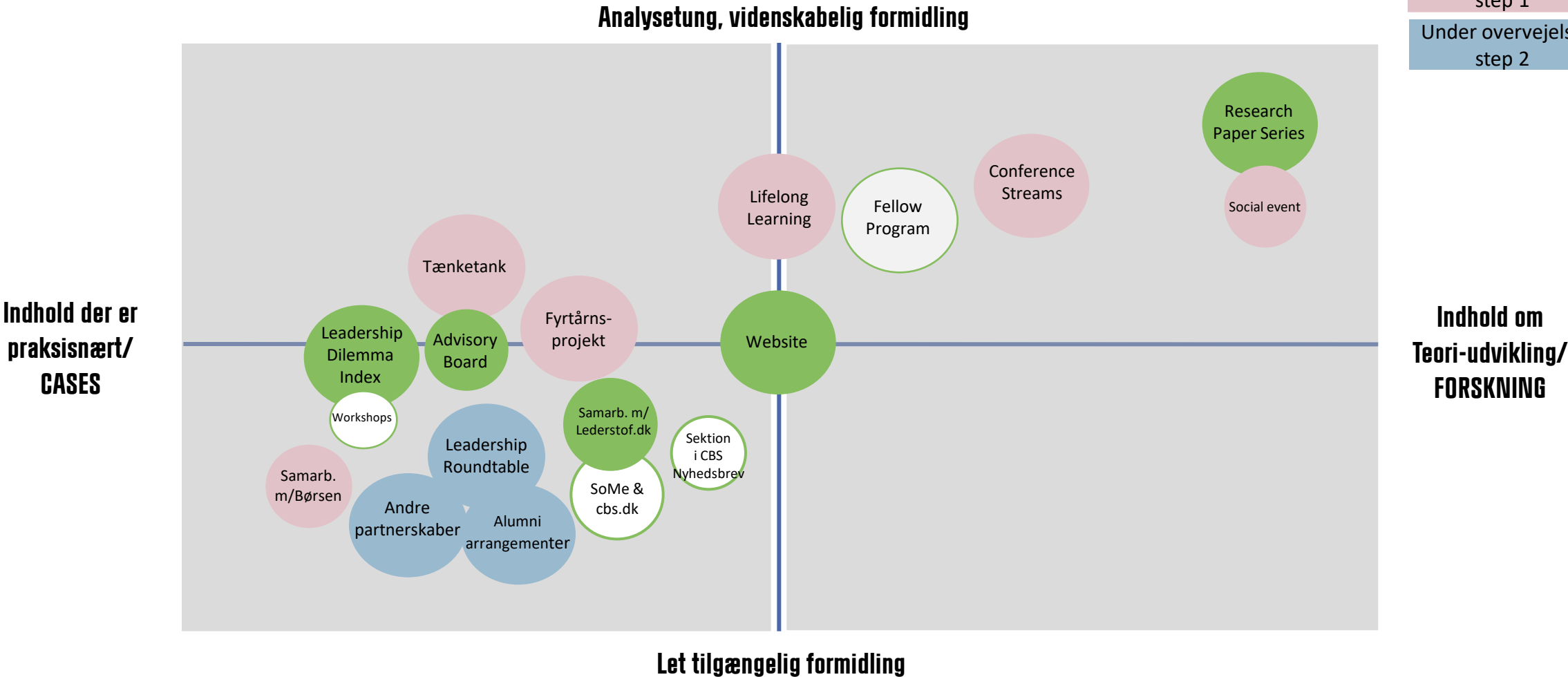
**GRØN OMSTILLING:** Hvordan ledes grøn omstilling? Hvad er ledelsesdilemmaerne i grøn omstilling?

**DIVERSITET:** Hvordan ledes diversitet? Hvilke dilemmaer opstår i diversitetsledelse?

**LEDERSKAB I KRISER:** Hvordan ledes kriser? Hvad betyder kriser for lederen? Hvordan håndteres dilemmaer, som opstår i kriseledelse?

# Hvordan eksekverer vi på strategien?

## Hvordan udkommer vi?

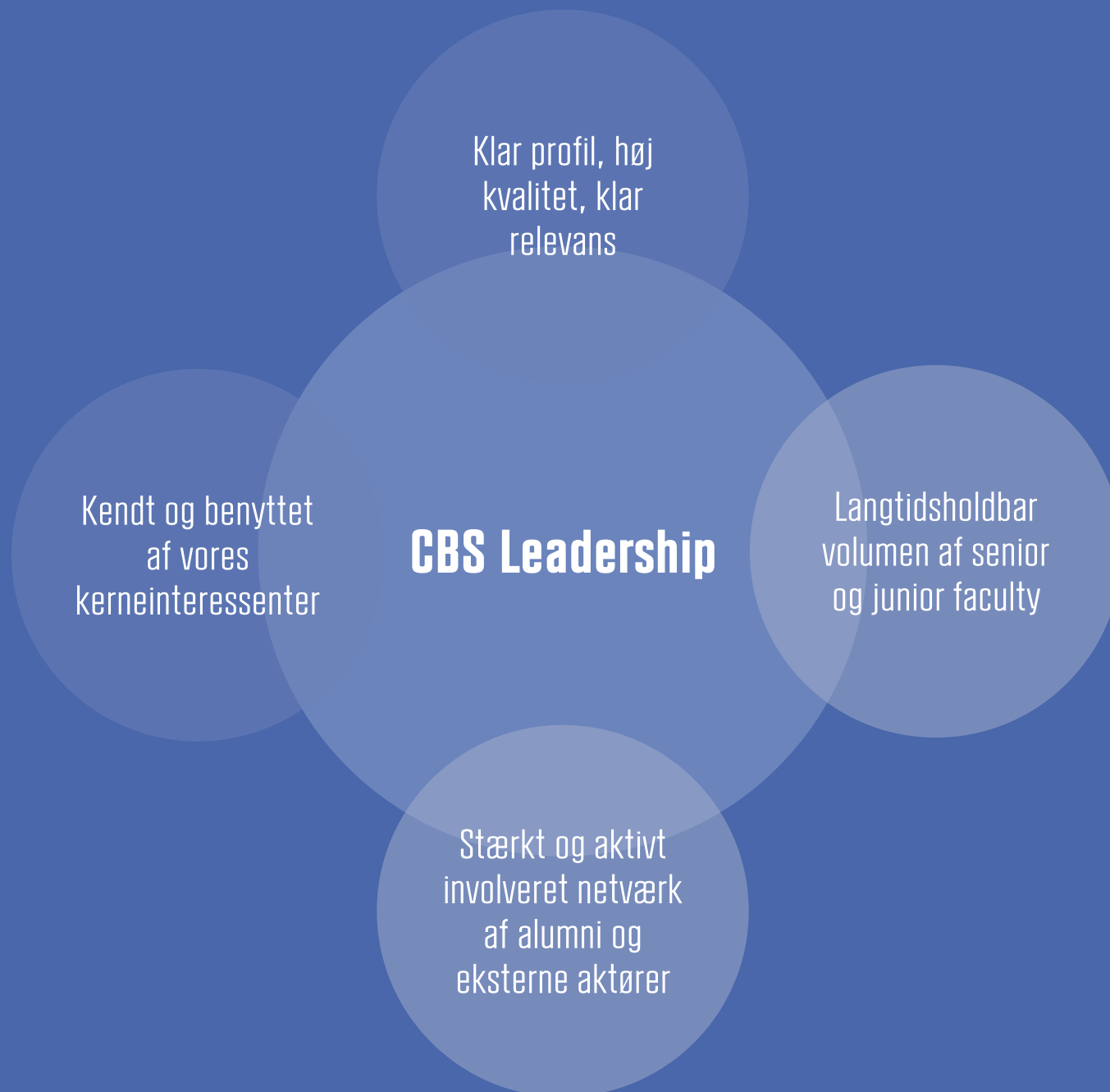


# BAGGRUND

Slides til orientering. Gennemgås ikke på mødet.

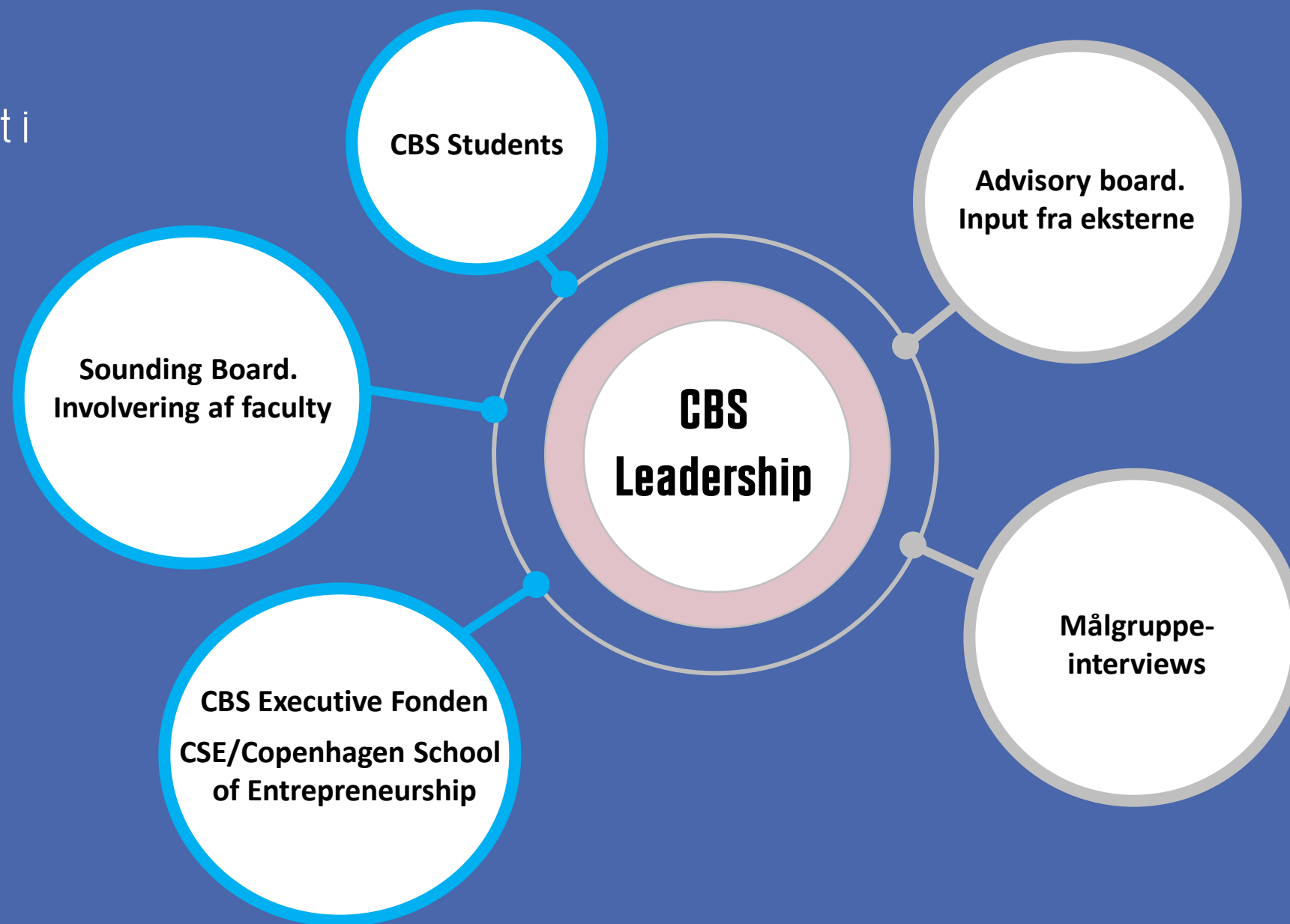
# Succeskriterier

Leadership research  
Leadership education  
Leadership impact



# Input

Interne og eksterne input i forbindelse med opstart



# Timeline 2022

|                                 | Jan/Feb                                                                                                                                 | Mar/Apr                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Maj/Jun                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Jun/Jul                                                                                  | Aug/Sep                                                                                               | Okt/Nov/Dec                                                                                  |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategi & planlægning          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stakeholder interviews, internt og eksternt</li> <li>▪ Strategiafklang</li> </ul>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planlægning af next steps under overvejelse:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tænketaank, Roundtables, Conference streams, Fellow programs, Fyrtårnsprojekt, Alumni</li> <li>▪ Andet – f.eks. partnerskaber med Dansk Erhverv, DI, Børsen m.fl.</li> <li>▪ Lifelong Learning</li> </ul> </li> </ul> |                                                                                          |                                                                                                       |                                                                                              |
| Research Paper Series           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Færdiggørelse af koncept til Research Paper Series</li> <li>▪ Planlægning af events</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancering af Research Paper Series 16. March 2022</li> <li>▪ Takeaway publiceret</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Session #2: 18. Maj 2022</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Session #3: September</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Session #4: November</li> </ul>                     |
| Website                         |                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancering af CBS Leadership website på <a href="http://www.cbs.dk">www.cbs.dk</a> (engelsk)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancering af dansk version</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Løbende forbedringer og opdateringer</li> </ul> |                                                                                                       |                                                                                              |
| Leadership Dilemma Index        |                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konceptudvikling med Thomas Ritter</li> <li>▪ Identifikation af test-virkomheder i samarbejde med CBS Executive</li> <li>▪ Test-run</li> <li>▪ Udsendelse af endeligt spørgeskema</li> </ul>                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Deadline for resultater</li> <li>▪ Data crunching</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konference og/eller</li> <li>▪ Workshops</li> </ul> |
| Kommunikation af CBS Leadership |                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dedikeret kommunikationsindsats på forskning til "business professionals" - ledelsespraktikere               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Artikler på cbs.dk</li> <li>▪ Samarbejde med lederstof.dk</li> <li>▪ Posts på LinkedIn</li> <li>▪ Tweets på twitter</li> <li>▪ Sektion i CBS Nyhedsbrev</li> </ul> </li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                          |                                                                                                       |                                                                                              |

# Kvalificering af de tre dimensioner i CBS Leadership Point of Difference

## Forskningsbaseret viden

CBS er baseret på forskning, som er nysgerrig i sin karakter og derfor giver optimal mulighed for at finde nye løsninger, der afdækkes i det undersøgende rum, som opstår i forskningen.

Når virksomheder samarbejder med CBS, er deres problemstillinger centrale for forskningen, og de er med til at styrke den viden, der muliggør transformation.

## Tværfaglighed

CBS har en bred palette af stærke institutter, vi kan drage fordel af. Det er vigtigt, fordi dagens problematikker ikke kan løses i siloer, men kræver nytænkning, partnerskaber og en kombination af flere discipliner og fagligheder. Tværfagligheden gælder også koblingen mellem forskning og praksis, hvor CBS Leadership ønsker at bygge bro.

## Nordisk

CBS er baseret på vores nordiske ophav. Vi er rundet af en kollektivistisk kultur med inddragelse, lav magtdistance og høj tillid til institutioner. Resultatet er ansvarligt lederskab og dynamikker baseret på åbenhed, initiativ, selvstændig tænkning og kreativitet. Dette gælder også forskning, som tør udfordre praksis.

### 3. FORRETNINGSEFTERSYN AF FORSKNINGSPORTEFØLJEN – DRØFTELSE OG GODKENDELSE

#### *Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn*

På mødet den 1. juni 2022 præsenteres bestyrelsen for tredje gang for forretningseftersyn af forskningsporteføljen.

Forretningseftersynet af forskningsporteføljen er, som de øvrige forretningseftersyn, opdelt i en fast, tilbagevendende del og en tematisk del, der vil variere fra år til år.

Den faste del indeholder en række nøgletal, som opdateres hvert år og belyser centrale aspekter vedrørende CBS' forskningsorganisation, kvaliteten af forskningen og forskningens impact og relevans. Forretningseftersynets faste del fokuserer således på den aktuelle situation på forskningsområdet og udviklingen de senere år.

Den tematiske del af forretningseftersynet har i år fokus på excellence i forskningen. I denne forbindelse deltager professor Poul Fritz Kjær under punktet for at præsentere sin nye bevilling fra ERC.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter forretningseftersynet og evt. opfølgninger.
- Bestyrelsen godkender de i forretningseftersynet nævnte anbefalinger.
- Bestyrelsen drøfter muligheder for funding fra virksomheder, bl.a. til endowed professorater.

#### *Bilag:*

##### *3.1 Forretningseftersyn af forskningsporteføljen 2022*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

Direktionen / Sekretariat for Ledelse og Kommunikation  
Maj 2022

# FORRETNINGSEFTERSYN AF FORSKNINGSPORTEFØLJEN

2022

# Indhold

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Indledning</b>                                          | <b>3</b>  |
| <b>2. Executive Summary</b>                                   | <b>4</b>  |
| <b>3. Organiseringen af forskningen</b>                       | <b>6</b>  |
| <b>4. Forskningens kvalitet</b>                               | <b>8</b>  |
| 4.1. Publicering                                              | 8         |
| 4.2. Rankings                                                 | 12        |
| 4.3. Færdiguddannede ph.d.-dimittenders beskæftigelse         | 14        |
| <b>5. Forskningens impact og relevans for samfundet</b>       | <b>16</b> |
| 5.1. Opfattelsen af CBS                                       | 16        |
| 5.2. Den akademiske impact af CBS' forskning                  | 17        |
| 5.3. Ekstern finansiering                                     | 20        |
| 5.4. Styrket indsats med impact i CBS' forskningsorganisation | 23        |
| <b>6. Delkonklusion: Fast del</b>                             | <b>24</b> |
| <b>7. Tema: Excellence i forskningen</b>                      | <b>25</b> |
| 7.1. Ekstern funding til excellenceforskning                  | 25        |
| 7.2. Incitament og support til excellence                     | 27        |
| <b>8. Delkonklusion: Tematisk del</b>                         | <b>29</b> |
| <b>9. Indstilling til bestyrelsen</b>                         | <b>30</b> |
| <b>10. Bilag 1: Publicering fordelt på institutterne</b>      | <b>31</b> |

# 1. INDLEDNING

Forretningseftersynet er udarbejdet på baggrund af bestyrelsens ønske om et indblik i forskningsporteføljen på CBS. Tidligere forretningseftersyn af forskningsporteføljen er blevet diskuteret på møder i CBS' bestyrelse d. 3. juni 2020 og d. 23. juni 2021.

Forretningseftersynet er opdelt i en fast tilbagevendende del og en tematisk del.

Den faste del indeholder en række nøgletal, som opdateres år for år og vedrører CBS' forskningsorganisation, kvaliteten af forskningen og forskningens impact og relevans. Forretningseftersynet har generelt fokus på udviklingen siden sidste år. Vi viser dog også udviklingen i målene over en årrække for at kunne identificere trends og dermed undgå at tillægge de årlige udsving for stor betydning. Desuden har vi benchmarket CBS med relevante internationale universiteter, hvor det er muligt. I forretningseftersynet afrapporteres der ligeledes på de KSI'er, som har med forskningsområdet at gøre.

Den tematiske del har i år fokus på excellence i forskningen. Med strategien '*transform society with business*' stræber CBS mod at bidrage med forskningsbaserede løsninger på de store samfundsspørgsmål. Det er en del af CBS' mission at arbejde inden for og på tværs af discipliner for at levere forskning på højeste niveau, dvs. excellenceforskning. Det er i forretningseftersynet derfor relevant at se nærmere på, hvordan CBS klarer sig i konkurrencen om at tiltrække eksterne midler til excellenceforskning, og hvordan CBS arbejder med at styrke dette område.

## 2. EXECUTIVE SUMMARY

Nedenstående hovedpointer fra årets forretningsseftersyn kan fremhæves:

### Fast del

- CBS' forskerbestand er vokset med 37 årsværk i forhold til 2020. I 2021 er forskningen på CBS således baseret på godt 680 forskerårsværk (inkl. ansatte ph.d.'ere og videnskabelige assistenter). CBS' samlede ph.d.-bestand i 2021 er på 199.
- CBS-forskere udgav i 2021 i alt 668 forskningsartikler. Heraf var mængden af artikler i de højst rangerede tidsskrifter det højeste nogensinde: CBS-forskere publicerede i 2021 tilsammen 142 artikler i AJG 4/4\*, 288 i de 10% bedste disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter samt 77 artikler på FT50-listen. CBS er det danske universitet, der publicerer flest artikler i de øverste AJG-kategorier.
- CBS er fra 2021 til 2022 rykket en plads op til nr. 53 på QS-rankingen inden for samfundsvidenskab og management. CBS ligger fortsat højest placeret i Skandinavien i denne kategori.
- CBS hjemtog i 2021 omkring 150 mio. kr. i eksterne midler til forskning, hvilket er det tredje højeste hjemtag nogensinde, men en nedgang i forhold til 2020, som var et år med ekstraordinært højt hjemtag. Næsten halvdelen af hjemtaget i 2021 kommer fra private danske fonde.
- **CBS ønsker at forbedre sig på følgende områder:**
  - Styrkelse af ph.d.-placement, særligt ved anerkendte, internationale universiteter
  - Styrkelse af den eksterne opfattelse af CBS som en aktør, der tager ansvar for og bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål
  - Styrkelse af hjemtaget af EU-midler
  - Tiltrækning af flere store, tværgående forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere
  - Udvikling af indikatorer til at måle bredere på impacten af CBS' forskningsaktiviteter

## Tematisk del

- I 2021 hjemtog CBS ni nye excellencebevillinger: Tre Young Researcher Fellowships fra Carlsbergfondet, tre Sapere Aude Forskningsleder fra Danmarks Frie Forskningsfond og tre postdoctoral fellowships fra EU's Marie Skłodowska-Curie Actions. Herudover har CBS i 2022 modtaget et Advanced Grant fra ERC's 2021-runde. Niveauet af excellencebevillinger i 2021 er en stigning i forhold til de forudgående år.
- CBS har dog potentiale til at hjemtage flere excellencemidler og har derfor iværksat en række tiltag, der forventeligt vil øge hjemtaget i de kommende år.

## På baggrund af forretningseftersynet af forskningsporteføljen 2022 anbefales det, at

- CBS fortsat arbejder med at forbedre kvaliteten af den disciplinære forskning og styrke den interdisciplinære forskning – både samlet for institutionen og lokalt på institutterne. Dette udfoldes bl.a. i form af fortsat øgede forventninger til forskningsprofil ved nyansættelser og forfremmelser.
- CBS forbedrer placement af ph.d.-studerende. Dette udfoldes både ved målrettet hjælp til ph.d.-studerende og ved klarere forventninger og incitamenter til vejledere.
- CBS styrker den eksterne formidling af CBS' viden og forskningsresultater.
- CBS arbejder videre med at skabe incitamenter og støttestrukturer, der understøtter forskningens impact og relevans.
- CBS styrker arbejdet med at indgå i store, tværgående forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere.
- CBS arbejder videre med at øge tiltrækningen af excellencemidler og at udbygge modellen for endowed professorships som nævnt i afsnit 7.2.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger og drøfter, hvilke muligheder bestyrelsen ser for funding fra virksomheder, bl.a. til endowed professorater.

### 3. ORGANISERINGEN AF FORSKNINGEN

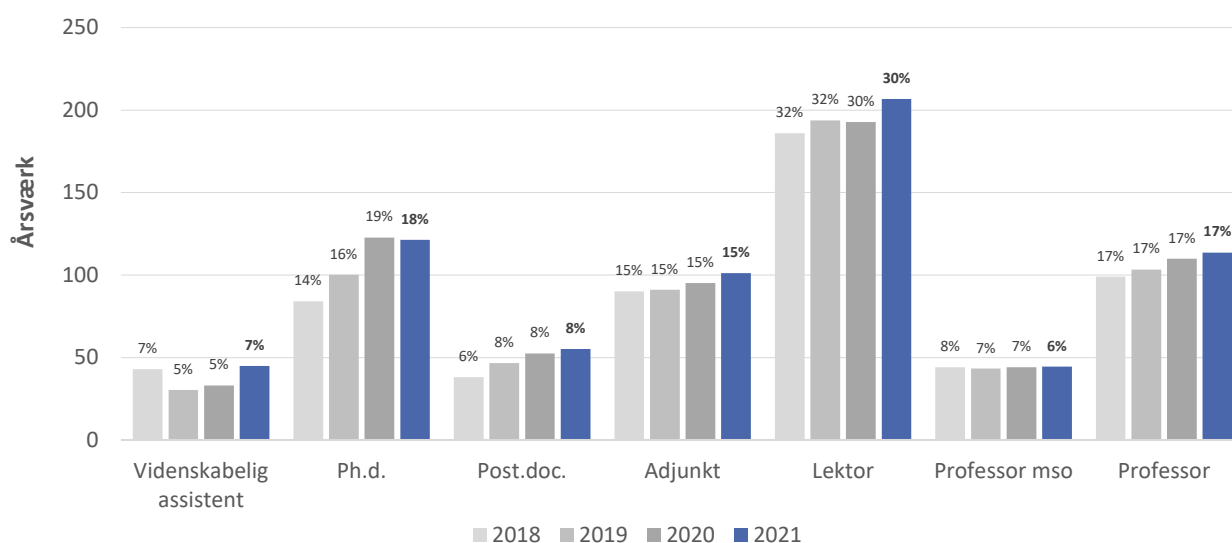
CBS' forskning er organiseret i 11 institutter med forskellige faglige fokusområder. Institutterne varierer i størrelse og i faglig bredde og leverer alle forskningsbaseret undervisning til CBS' uddannelser inden for deres fagområde, jf. CBS' matrixstruktur. På institutterne er forskningen organiseret i forskningsmiljøer og forskningscentre, hvoraf nogle går på tværs af flere institutter. Uddybende beskrivelser af de 11 institutter kan findes på [cbs.dk](https://cbs.dk).

Herudover har CBS igangsat de to tværgående initiativer på forskningsområdet, *Green Transition* og *CBS Leadership*, som samler og synliggør den disciplinære og tværdisciplinære forskning på CBS inden for disse områder. CBS har ligeledes tre Business in Society-platformer – *Inequality, Diversity and Difference* og *Digital Transformations* – som samler forskningen og forskningsformidlingen inden for disse felter på tværs af institutter.

CBS' forskningsorganisation er baseret på godt 680 forskerårsværk, fordelt på stillingskategorierne professor, professor mso, lektor, adjunkt, postdoc, ph.d.-studerende og videnskabelig assistent. Forskerne støttes af administrative medarbejdere i centrale og decentrale enheder, som f.eks. CBS Research Support Office (RSO).

Figur 3.a viser fordelingen af forskerårsværk på stillingskategorier i årene 2018-2021. Den samlede forskerbestand er steget med 37 årsværk fra 2020 til 2021 og med 103 årsværk i hele perioden 2018-2021, hvilket skyldes øget strategisk fokus på at rekruttere forskere og investere i at styrke den forskningsbaserede undervisning. Tilvæksten i forskerårsværk ændrer ikke væsentligt ved den samlede forskerbestands fordeling mellem stillingskategorier. Andelen af fastansatte forskere på seniorniveau (lektorer og professorer, inkl. professor mso) udgør fortsat godt halvdelen af den samlede forskerstab. Andelen er ændret fra 57% i 2018 til 53% i 2021.

**Figur 3.a: Forskerårsværk fordelt på stillingsbetegnelse (samt procentdel af samlet forskerbestand), 2018-2021**

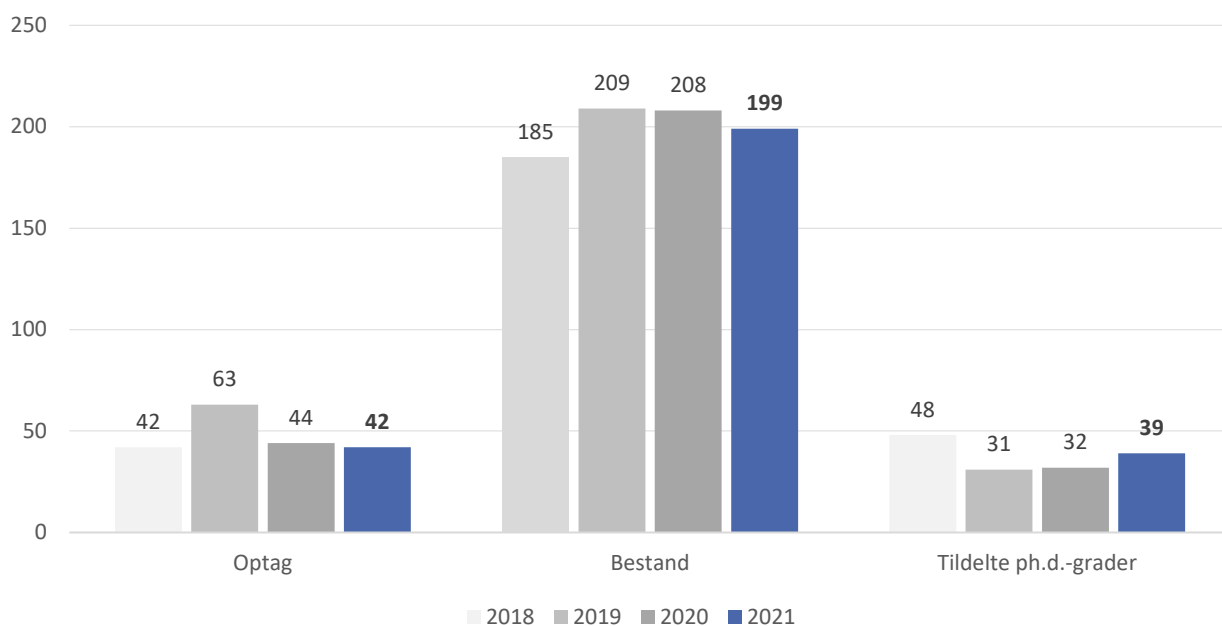


Kilde: Statens Lønssystem (SLS). Bemærk at ph.d.-bestanden her alene omfatter dem, der modtager løn fra CBS. Derfor er den samlede bestand større.

Status på rekruttering af forskere indgår i forretningseftersynet af medarbejderporteføljen, der behandles på bestyrelsesseminaret den 24.-25. november 2022.

Figur 3.b. viser optaget af nye ph.d.-studerende, antallet af indskrevne ph.d.-studerende samt antallet af gennemførte ph.d.-forløb i hvert af årene 2018 til 2021. I 2021 optog CBS 42 nye ph.d.-studerende og havde en samlet ph.d.-bestand på 199. I alt blev 39 tildelt ph.d.-graden ved CBS i 2021, hvilket er en stigning i forhold til de to forudgående år.

**Figur 3.b: Ph.d.-oversigt: Optag, samlet bestand og tildelte ph.d.-grader, 2018-2021**



Kilde: PhD Support.

## 4. FORSKNINGENS KVALITET

Kvaliteten af forskningen kan vurderes på forskellige måder. Som andre forskningsinstitutioner lægger CBS primært vægt på, hvor og i hvilket omfang forskningen publiceres, men også internationale rankings og færdiguddannede ph.d.'ers beskæftigelse bruges som mål for kvalitet i forretnings eftersynet af forskningsporteføljen.

### 4.1. PUBLICERING

Publicering af forskning i anerkendte, fagfællebedømte tidsskrifter er et vigtigt kvalitetsparameter for CBS. Det er afgørende i forhold til international anerkendelse og vores evne til at formidle forskningen til relevante miljøer, at vi bliver ved med at publicere i de førende tidsskrifter inden for vores forskningsfelter.

Publicering er derfor et af de områder, hvor vi løbende følger med i udviklingen, både i vores afrapportering til Uddannelses- og Forskningsministeriet og inden for rammerne af de Key Strategic Indicators (KSI), som CBS har udviklet for internt at følge implementeringen af vores strategi.

Den KSI, der handler om publicering (ID 5), måler på, at CBS publicerer i de bedste disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter. I indikatoren benyttes to forskellige målemetoder:

- For det første den såkaldte AJG-liste (Academic Journal Guide), som inddeler forskningstidsskrifter inden for business og management i forskellige kategorier, og dermed er et godt værktøj til at måle på disciplinær kvalitet.<sup>1</sup> Her har CBS som mål at øge publiceringen i de to højeste kategorier, AJG 4\* og AJG 4.
- For det andet kigger vi på "Top Journal Percentile", hvor vi måler antallet af artikler publiceret i de 10% højst rangerede tidsskrifter i forskningsdatabasen Scopus baseret på indikatoren CiteScore. CiteScore percentilen angiver, hvordan et tidsskrift rangerer i forhold til andre tidsskrifter i samme emnefelt. Da databasen indeholder alle forskningsområder, er denne metode brugbar til at måle på kvaliteten på tværs af discipliner.

Denne indikator stemmer overens med den måde, hvorpå vi måler på kvaliteten af forskningen i den netop indgåede strategiske rammekontrakt med ministeriet for perioden 2022-2025. I forretnings eftersynet benyttes desuden et yderligere målepunkt: Financial Times-listen, der indeholder 50 førende tidsskrifter (FT50).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> AJG-listen er udviklet af Chartered Association of Business Schools, se <https://charteredabs.org/academic-journal-guide-2021/>.

<sup>2</sup> Oversigten kan findes på <https://www.ft.com/content/3405a512-5cbb-11e1-8f1f-00144feabdc0>.

I tabel 4.a vises mængden af udgivne fagfællebedømte artikler fra CBS i perioden 2018-2021 fordelt på de fem kategorier: AJG 4\*, AJG 4, Top Journal Percentile (disciplinært), Top Journal Percentile (interdisciplinært) samt FT50.

Det blå område udgør afrapporteringen på KSI'en.

Det fremgår, at CBS i 2021 har haft et lille fald i antallet af 4\* artikler i forhold til 2020, men til gengæld en stor stigning i antallet af artikler i kategori 4. Mængden af artikler fra CBS i 2021 i de 10% bedste disciplinære tidsskrifter er på niveau med 2020, mens mængden af artikler i både de 10% bedste interdisciplinære tidsskrifter og i FT50 er steget.

Samlet set er antallet af artikler i kvalitetstidsskrifter i 2021 det højeste nogensinde med tilsammen 142 artikler i AJG 4/4\*, 288 i de 10% bedste disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter samt 77 på FT50-listen. Mængden af artikler i kvalitetstidsskrifter er steget gennem hele perioden siden 2018, hvilket skyldes et øget strategisk fokus på udgivelse i tidsskrifter, der tilhører disse kategorier, samt en tilvækst i forskerbstanden. CBS-forskere udgav i alt 668 forskningsartikler i 2021.

**Tabel 4.a: Antal artikler (og andel af forskerårsværk) per kategori for CBS 2018-2021**

|                                                        | 2018       |     | 2019       |     | 2020         |     | 2021          |     |
|--------------------------------------------------------|------------|-----|------------|-----|--------------|-----|---------------|-----|
|                                                        |            |     |            |     | KSI Baseline |     | KSI 1. måling |     |
| <b>AJG 4*</b>                                          | 35         | 8%  | 28         | 6%  | 58           | 12% | 46            | 9%  |
| <b>AJG 4</b>                                           | 68         | 15% | 70         | 15% | 62           | 13% | 96            | 18% |
| <b>Top Journal Percentile (10%): disciplinært</b>      | 169        | 37% | 187        | 39% | 206          | 42% | 205           | 39% |
| <b>Top Journal Percentile (10%): interdisciplinært</b> | 51         | 11% | 56         | 12% | 77           | 16% | 83            | 16% |
| <b>FT50</b>                                            | 63         | 14% | 62         | 13% | 70           | 14% | 77            | 15% |
| <b>Årsværk forskere</b>                                | <b>456</b> |     | <b>478</b> |     | <b>494</b>   |     | <b>521</b>    |     |

Kilde: Kilde: PURE (CBS' forskningsdatabase) samt SciVal, AJG og FT50. Årsværk forskere indeholder årsværk for VIP ekskl. ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter.

I tabel 4.b er publikationerne i AJG 4/4\*, FT50 og Top Journal Percentile opdelt efter medarbejderkategori i den undersøgte periode.

Det har tidligere været professorerne, der har været forfattere til hovedparten af 4/4\* artiklerne, men dette billede har ændret sig de sidste to år. I 2021 udgav professorerne således tilsammen 75 artikler i 4/4\* kategorien, hvilket er en stigning på 20 artikler i forhold til 2020. Lektorerne udgav tilsammen 54 4/4\* artikler, hvilket er 7 mere end i 2020. I de sidste to år har særligt juniorforskerne fået publiceret en bemærkelsesværdig stor mængde 4/4\* artikler: I 2021 har gruppen publiceret 12 artikler i AJG 4\* og 23 i AJG 4. Det tyder på, at CBS har haft succes med at rekruttere dygtige juniorforskere og give dem gode vilkår til at fokusere på publicering i de første år. Dog er en årlig variation i antallet af artikler i kvalitetstidsskrifter fra juniorforskere forventelig, og det er endnu for tidligt at afgøre, hvorvidt der er tale om en blivende tendens.

**Tabel 4.b: Antal artikler per medarbejderkategori 2018-2021**

|                                                                                   |                         | 2018 | 2019 | 2020 | 2021       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|------|------|------------|
| <b>Professor (inkl. mso)</b>                                                      | AJG 4*                  | 23   | 22   | 34   | <b>31</b>  |
|                                                                                   | AJG 4                   | 39   | 45   | 21   | <b>44</b>  |
|                                                                                   | FT50                    | 40   | 47   | 41   | <b>42</b>  |
|                                                                                   | Top Journal Percentile* | 115  | 142  | 125  | <b>124</b> |
| <b>Lektor</b>                                                                     | AJG 4*                  | 18   | 5    | 16   | <b>6</b>   |
|                                                                                   | AJG 4                   | 21   | 28   | 31   | <b>48</b>  |
|                                                                                   | FT50                    | 12   | 13   | 17   | <b>23</b>  |
|                                                                                   | Top Journal Percentile* | 57   | 90   | 99   | <b>121</b> |
| <b>Tenure track adjunct / adjunct / postdoc / ph.d. / videnskabelig assistent</b> | AJG 4*                  | 7    | 5    | 13   | <b>12</b>  |
|                                                                                   | AJG 4                   | 17   | 11   | 21   | <b>23</b>  |
|                                                                                   | FT50                    | 11   | 8    | 22   | <b>17</b>  |
|                                                                                   | Top Journal Percentile* | 58   | 41   | 67   | <b>68</b>  |

Kilde: PURE samt SciVal, AJG og FT50.

\*) Top Journal Percentile dækker både over den disciplinære og interdisciplinære opgørelse. Ved medforfatterskaber/sampublicationer vil en artikel fremgå flere gange, hvorfor tallene i tabel 4.b ikke er direkte sammenlignelige med tabel 4.a. Eksterne lektorer, gæsteforskere og institutledere er ikke taget med i opgørelsen.

Bilag 1 viser fordelingen af publicerede artikler på tværs af institutterne i perioden 2018-21. Det fremgår, at institutterne har forskellige forskningsprofiler og strategier for publicering. Nogle institutter har fokus på de absolut førende internationale tidsskrifter på AJG-listen, mens andre har en bredere profil og også sigter mod publicering i andre kanaler. I 2021 publicerede 10 ud af 11 institutter dog i AJG 4\* og samtlige institutter i AJG 4.

For at få et komparativt blik på vores niveau sammenligner CBS sig med andre danske universiteter og med lignende internationale business schools. I sammenligningen med andre danske universiteter inddrages data om VIP-årsværk på det samfundsvidenskabelige område, hvorved det bliver muligt at sætte antallet af publikationer i relation til størrelsen på forskerbestanden på de forskellige institutioner. Det er tilsvarende ikke muligt i sammenligningen med de internationale business schools pga. manglende data om årsværk.

Tabel 4.c viser summen af de danske universiteters publicering inden for de fem AJG-kategorier i perioden 2018-2021.

Heraf fremgår det, at CBS i højere grad end de øvrige universiteter publicerer i AJG 4\*, idet 10% af CBS' artikler i AJG er kategori 4\*. CBS står for 139 ud af de i alt 292 AJG 4\*-artikler, som forskere ved danske universiteter har udgivet i perioden 2018-2019, dvs. næsten halvdelen. CBS er ligeledes CBS overrepræsenteret i AJG 4 kategorien, mens vi er det universitet med den mindste andel af publikationer i de to laveste kategorier. Dette billede er uændret i forhold til den tidligere treårige periode. De andre universiteter har dog ofte bredere samfundsvidenskabelige profiler, som ikke dækkes fuldt af AJG-listen, og kan derfor have andre publiceringsmål.

**Tabel 4.c: Antal artikler i AJG-tidsskrifter ved de danske universiteter, sum af perioden 2018-2021.**

*Procenttallet angiver andelen af artikler i den enkelte kategori ud af hvert universitets samlede AJG-produktion.*

|              | AJG 1            | AJG 2            | AJG 3            | AJG 4            | AJG 4*           | Artikler<br>i alt | Gennem-<br>snitsscore | VIP FTE<br>(samf.) |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>AU</b>    | 256 (15%)        | 540 (32%)        | 652 (38%)        | 196 (12%)        | 54 (03%)         | 1698              | 2,56                  | 768                |
| <b>CBS</b>   | <b>124 (09%)</b> | <b>306 (22%)</b> | <b>526 (38%)</b> | <b>275 (20%)</b> | <b>139 (10%)</b> | <b>1370</b>       | <b>3,00</b>           | <b>579</b>         |
| <b>DTU</b>   | 102 (15%)        | 256 (38%)        | 268 (40%)        | 47 (07%)         | 5 (01%)          | 678               | 2,41                  | 97                 |
| <b>ITU</b>   | 8 (13%)          | 30 (49%)         | 9 (15%)          | 6 (10%)          | 8 (13%)          | 61                | 2,61                  | 0                  |
| <b>KU</b>    | 187 (14%)        | 433 (32%)        | 553 (41%)        | 142 (10%)        | 42 (03%)         | 1357              | 2,57                  | 490                |
| <b>RUC</b>   | 36 (16%)         | 92 (41%)         | 60 (27%)         | 34 (15%)         | 3 (01%)          | 225               | 2,45                  | 165                |
| <b>SDU</b>   | 194 (18%)        | 392 (36%)        | 381 (35%)        | 95 (09%)         | 30 (03%)         | 1092              | 2,43                  | 331                |
| <b>AAU</b>   | 177 (21%)        | 370 (44%)        | 236 (28%)        | 38 (05%)         | 11 (01%)         | 832               | 2,20                  | 300                |
| <b>Total</b> | 1084             | 2419             | 2685             | 833              | 292              | 7313              | 2,57                  | 2730               |

Kilde: SciVal.

*De enkelte institutioners data er defineret ud fra hver enkelt publikations forfatteraffiliering i Scival. Bemærk at 2021 endnu er ikke færdigindekseret, hvorfor der kan mangle publikationer. VIP-årsværk (FTE) er fra Danske Universiteters Statistiske beredskab og vedrører kun VIP årsværk fra det samfundsvidenskabelige område. ITU har kun årsværk for Teknik og naturvidenskab. For årsværk er der anvendt et gennemsnit af årene 2018 – 2020, da tal for 2021 endnu ikke er tilgængelige. Gennemsnitsscore er udregnet ved at vægte hver artikel efter antal point, dvs. AJG 1 = 1 point, AJG 2 = 2 point, AJG 3 = 3 point, AJG 4 = 4 point, AJG 4\* = 5 point.*

Tilsvarende kan man benchmarke CBS' publicering inden for AJG-kategorierne med konkurrerende internationale universiteter og business schools. I tabel 4.d sammenlignes CBS med Bocconi, Wirtschaftsuniversität Wien (WU), BI Norge, Aalto, Stockholm School of Economics (SSE) og St. Gallen. Billedet er også her uændret i forhold til perioden 2017-2019.

CBS er fortsat overrepræsenteret i både AJG 3 og AJG 4 kategorien, har næstflest 4\*-publikationer og den tredjehøjeste andel af 4\*-publikationer relativt til institutionens totale antal AJG-publikationer.

**Tabel 4.d: Antal artikler i AJG-tidsskrifter ved udvalgte europæiske business schools, sum af perioden 2018-2021.**  
*Procenttallet angiver andelen af artikler i den enkelte kategori ud af hvert universitets samlede AJG-produktion.*

|                   | AJG 1            | AJG 2            | AJG 3            | AJG 4            | AJG 4*           | Artikler<br>i alt | Gennem-<br>snitsscore |
|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>BI</b>         | 121 (19%)        | 141 (22%)        | 205 (32%)        | 121 (19%)        | 53 (08%)         | 641               | 2,76                  |
| <b>Bocconi</b>    | 101 (10%)        | 223 (22%)        | 343 (34%)        | 200 (20%)        | 154 (15%)        | 1021              | 3,08                  |
| <b>CBS</b>        | <b>124 (09%)</b> | <b>306 (22%)</b> | <b>526 (38%)</b> | <b>275 (20%)</b> | <b>139 (10%)</b> | <b>1370</b>       | <b>3,00</b>           |
| <b>SSE</b>        | 53 (10%)         | 111 (21%)        | 208 (39%)        | 93 (17%)         | 69 (13%)         | 534               | 3,03                  |
| <b>St. Gallen</b> | 79 (11%)         | 198 (27%)        | 297 (40%)        | 111 (15%)        | 59 (08%)         | 744               | 2,83                  |
| <b>WU</b>         | 118 (15%)        | 227 (29%)        | 288 (37%)        | 110 (14%)        | 45 (06%)         | 788               | 2,67                  |
| <b>Aalto</b>      | 150 (15%)        | 324 (32%)        | 325 (32%)        | 142 (14%)        | 60 (06%)         | 1001              | 2,64                  |

Kilde: SciVal.

Bemærk at 2021 endnu er ikke færdigindekseret, hvorfor der kan mangle publikationer. Gennemsnitsscore er udregnet ved at vægte hver artikel efter antal point, dvs. AJG 1 = 1 point, AJG 2 = 2 point, AJG 3 = 3 point, AJG 4 = 4 point, AJG 4\* = 5 point.

## 4.2. RANKINGS

Internationale rankings kan bruges som indikator på, hvordan kvaliteten af CBS' forskning er anerkendt internationalt. Der er to internationale rankings, som er relevante for forskningsområdet på CBS: QS (Quacquarelli Symonds) og Shanghai.<sup>3</sup>

Tabel 4.e viser CBS og de andre danske universiteters placering på QS-rankingen i den overordnede kategori "Social Sciences and Management" i perioden 2018-2022. CBS har forbedret sin plads med et enkelt niveau siden 2021 og fastholder sin højere placering end de andre danske universiteter. Tilmed er CBS det bedst rangerede universitet i Skandinavien i denne kategori.

**Tabel 4.e: QS-ranking af Social Sciences and Management; CBS sammenlignet med de andre danske universiteter, 2019-2022**

|            | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>CBS</b> | <b>63</b> | <b>69</b> | <b>54</b> | <b>53</b> |
| <b>KU</b>  | 92        | 101       | 96        | 84        |
| <b>AU</b>  | 118       | 145       | 132       | 122       |
| <b>AAU</b> | 307       | 351       | 314       | 310       |
| <b>SDU</b> | 309       | 384       | 323       | 341       |
| <b>RUC</b> | 401-450   | —         | —         | —         |

Kilde: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2022/social-sciences-management>.

I QS-rankingen er det inden for den overordnede kategori "Social Sciences and Management" muligt at se nærmere på nogle fagspecifikke områder.

<sup>3</sup> Tidligere fulgte CBS også med i rankingen fra Times Higher Education (THE). Men da andre sammenlignelige business schools som f.eks. Bocconi og Wirtschaftsuniversität Wien ikke længere indrapporterer data til THE og dermed udgår af rankingen, er det CBS' vurdering, at THE-rankingen ikke længere er relevant.

Tabel 4.f viser CBS' placering i 2022 inden for de tre fagområder, der er relevante for CBS: Accounting & Finance, Business & Management Studies, samt Economics & Econometrics. Det er særligt bemærkelsesværdigt, at CBS ligger nr. 14 inden for Business & Management Studies, og at CBS inden for Economics & Econometrics i 2022 er hoppet hele 21 pladser frem og nu en del af top-100.

**Tabel 4.f: QS-rankingen på disciplinære områder, CBS' placering i 2022 og ændring fra 2021**

| Disciplin                     | Placering | Ændring fra 2021 |
|-------------------------------|-----------|------------------|
| Accounting & Finance          | 62        | 17 ↓             |
| Business & Management Studies | 14        | 1 ↑              |
| Economics & Econometrics      | 93        | 21 ↑             |

Kilde: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2022/social-sciences-management>.

I tabel 4.g vises CBS' placering inden for forskellige fagområdet på Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects. Rankingen er fra 2021, da 2022-versionen ikke er udkommet endnu.

**Figur 4.g: CBS' placering på Shanghai Ranking's Global Ranking of Academic Subjects 2021**

| Disciplin                     | Placering | Ændring fra 2020 |
|-------------------------------|-----------|------------------|
| Library & Information science | 23        | 18 ↑             |
| Management                    | 25        | 5 ↑              |
| Finance                       | 42        | 1 ↑              |
| Sociology                     | 51-75     | 1-50 ↑           |
| Public administration         | 51-75     | 2-26 ↓           |
| Business administration       | 76-100    | (1-75) ↑         |
| Political Sciences            | 76-100    | ↔                |

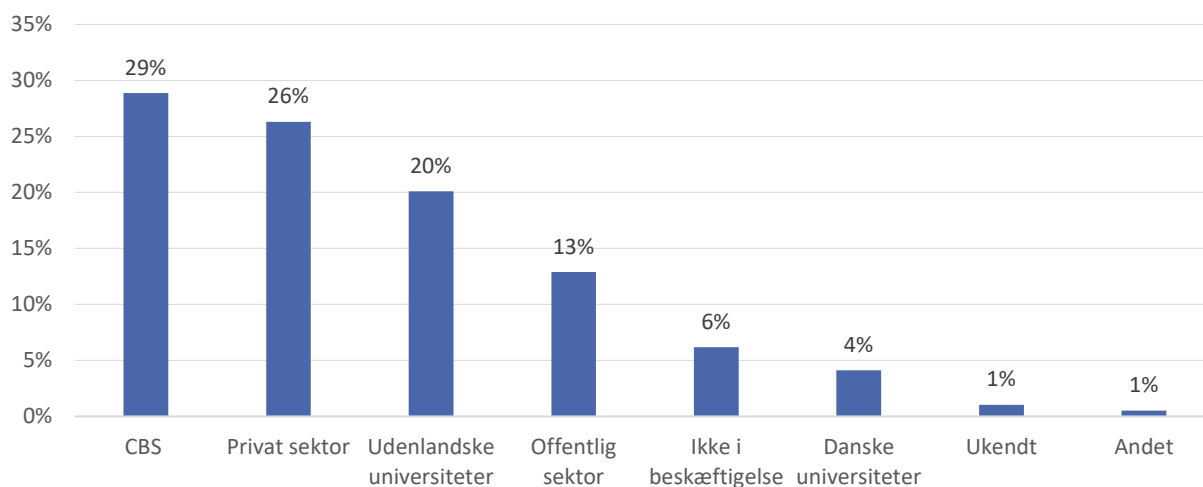
Kilde: <http://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2021>. Inden for følgende samfundsvidenskabelige discipliner er CBS ikke i top 100: Hospitality & Tourism Management, Communication, Economics, Education, Statistics, Psychology og Law.

### 4.3. FÆRDIGUDDANNEDE PH.D.-DIMITTENDERS BESKÆFTIGELSE

Den beskæftigelse, som færdiguddannede ph.d.'er opnår efter et gennemført ph.d.-forløb på CBS, er bl.a. et udtryk for kvaliteten af ph.d.-uddannelsen – og dermed forskningen og organiseringen af forskningen – på CBS.

Figur 4.h viser, hvor ph.d.'er fra CBS i perioden 2017-2021 har fået ansættelse. Som det fremgår, finder CBS' ph.d.'er beskæftigelse bredt: Over halvdelen (54%) arbejder inden for forskning og undervisning, enten på CBS eller andre danske eller udenlandske universiteter. Herudover finder godt en fjerdedel (26%) beskæftigelse i den private sektor, mens 13% arbejder i den offentlige sektor. Det skal dog bemærkes, at data om beskæftigelse indsamles håndholdt af CBS PhD Support, bl.a. via LinkedIn, og derfor skal fortolkes med forsigtighed. CBS er i gang med at udarbejde en mere systematisk måde at indhente information om beskæftigelsessituationen blandt de færdiguddannede ph.d.'er.

**Figur 4.h: Ansættelse efter gennemført ph.d.-forløb på CBS, 2017-2021**



Kilde: PhD Support.

Ser man alene på de 39 kandidater, som dimitterede i 2021, har en tredjedel (12 personer) fundet beskæftigelse ved forskningsinstitutioner i udlandet, ti i den private sektor, fem i den offentlige sektor, syv på CBS, mens én dimittend er blevet ansat på et andet dansk universitet og fire dimittender ved begyndelsen af 2022 endnu ikke havde fundet job.

I tabel 4.i gives en oversigt over de internationale forskningsinstitutioner, som ph.d.'er fra CBS opnåede ansættelse ved i 2021.

**Tabel 4.i: Placement af ph.d.'er ved internationale forskningsinstitutioner 2021**

|                                                                                        |                |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------|
| <b>The Federal Reserve Board</b>                                                       | USA            | Economist                      |
| <b>David Eccles School of Business, University of Utah</b>                             | USA            | Postdoc                        |
| <b>University of Oxford</b>                                                            | Storbritannien | Postdoc                        |
| <b>Brunel University London</b>                                                        | Storbritannien | Assistant professor            |
| <b>École Polytechnique Fédérale de Lausanne</b>                                        | Frankrig       | Postdoc                        |
| <b>Université Gustave Eiffel</b>                                                       | Frankrig       | Postdoc                        |
| <b>University of Groningen</b>                                                         | Holland        | Assistant professor            |
| <b>Technical University Deggendorf</b>                                                 | Tyskland       | Assistant industrial professor |
| <b>Leuphana University of Lüneburg</b>                                                 | Tyskland       | Postdoc                        |
| <b>University of the Faroe Islands</b>                                                 | Færøerne       | Assistant professor            |
| <b>College of Economics and Management, Imam Mohammad Ibn Saudi Islamic University</b> | Saudi-Arabien  | Assistant professor            |
| <b>Fundacao Dom Cabral</b>                                                             | Brasilien      | Professor                      |

*Kilde: PhD Support.*

CBS arbejder strategisk med at styrke placement af ph.d.-dimitterende fra CBS. I 2021 har alle institutter udpeget en placement officer, som har til opgave at understøtte og udvikle lokale aktiviteter på institutterne, der kan styrke de ph.d.-studerendes placement-udsigte, samt – i samarbejde med forskningsdekanen og ph.d.-skolelederen – at identificere og udvikle initiativer på tværs af CBS. Samtidig har CBS udbygget modellen for job market funding til lovende kandidater.

Ph.d.-skolen begyndte i 2021 at udarbejde en årlig rapport til Akademisk Råd for at få mere data om ph.d.-området, og i efteråret 2022 skal ph.d.-området på CBS gennemgå en international evaluering.

# 5. FORSKNINGENS IMPACT OG RELEVANS FOR SAMFUNDET

CBS har strategisk fokus på at styrke forskningens impact og relevans for samfundet og arbejder på forskellig vis med at realisere dette. For universiteter er impactbegrebet dobbeltsidigt. Det handler på den ene side om den akademiske impact, dvs. den gennemslagskraft, som forskningen har i forskningsmiljøerne, f.eks. når forskningspublikationer bliver læst og citeret af andre forskere, og når forskerne sætter dagsordener blandt deres kollegaer ved at blive inviteret som talere, bedømmere osv. På den anden side handler impactbegrebet også om den samfundsmæssige impact, dvs. hvordan den viden, der produceres i den akademiske verden, overføres til og får effekt i samfundet.

For at måle på impacten og relevansen af CBS' forskning benyttes følgende indikatorer: Undersøgelser af opfattelsen af CBS, den akademiske impact af forskningen målt ved citationer og ekstern forskningsfinansiering. Derudover gives afslutningsvis en beskrivelse af, hvordan CBS arbejder med at styrke impact i understøttelsen af forskerne.

## 5.1. OPFATTELSEN AF CBS

I regi af KSI-arbejdet gennemførte CBS i 2021 en undersøgelse for at afdække, hvordan og i hvilket omfang vores eksterne interessenter (stakeholders) og egne medarbejdere oplever, at CBS påtager sig et samfundsmæssigt ansvar og bidrager til at adressere de store samfundsmæssige spørgsmål. Tabel 5.a afdækker, hvordan de adspurgte stakeholders svarede på dette spørgsmål. Som det fremgår, lå gennemsnittet af interessenternes svar på 2,5 på en skala fra 1 til 5. Bestyrelsen blev på mødet d. 7. februar 2022 præsenteret for stakeholderanalysen og vil ved en senere lejlighed få mulighed for at drøfte, hvordan CBS følger op på undersøgelsen.

**Tabel 5.a: Afrapportering på KSI om stakeholderes oplevelse af CBS' involvering i løsningen af de store udfordringer**

| <i><b>CBS assumes responsibility for and contributes to big questions</b></i>                                                   | <b>2021</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ID 7</b> Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges: | <b>2,5</b>  |

Sammen spørgsmål blev i forbindelse med trivselsundersøgelsen i efteråret 2021 stillet til CBS' medarbejdere. Som det fremgår af tabel 5.b, vurderer medarbejderne i højere grad end eksterne interessenter, at CBS påtager sig samfundsmæssigt ansvar og bidrager til at adressere de store samfundsmæssige spørgsmål.

**Tabel 5.b: Afrapportering på KSI om medarbejderes oplevelse af CBS' involvering i løsningen af de store udfordringer**

| <i><b>CBS assumes responsibility for and contributes to big questions</b></i>                                                | <b>2021</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ID 8</b> Employees perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges: | <b>3,7</b>  |

Undersøgelsen af perceptionen af CBS blandt både interessenter og medarbejder har således afdækket, at der er et potentiale for at styrke opfattelsen af, at CBS tager ansvar for og bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål. Arbejdet med at følge op på dette pågår bl.a. i regi af det strategiske, tværgående initiativ *Global Impact*. I første omgang er der et behov for at styrke den eksterne kommunikation om CBS' viden og forskningsresultater. Forskningen på CBS skal sættes mere effektivt i spil hos danske og internationale målgrupper til gavn for erhvervslivet og samfundet.

Den styrkede forskningskommunikation vil især være orienteret mod de strategiske indsatsområder. Særligt skal CBS' bidrag til store samfundsudfordringer som den grønne omstilling og digital transformation gøres langt mere tydelige for omverdenen. CBS har netop udnævnt en prodekan for grøn omstilling for at sikre en skarpere profilering af CBS' bidrag. For at facilitere indgåelsen af eksterne partnerskaber har vi identificeret fem tværgående grønne temaer i CBS' forskningsaktiviteter og etableret et katalog med grønne forskningsprofiler, som løbende opdateres. På samme vis arbejdes der i den strategiske indsats om ledelse med at profilere CBS' forskning endnu tydeligere, bl.a. i samarbejde med ledelsespraktikere og medier henvendt særligt til læsere med interesse for ledelse.

## 5.2. DEN AKADEMISKE IMPACT AF CBS' FORSKNING

Citationer er en måde at måle på anvendelsen og udbredelsen af en forskningspublikation. Citationer kan dermed bruges som en indikator for forskningsmæssig impact.

Tabel 5.c giver en oversigt over, hvor mange citationer hver publikation inden for samfundsvidenskab og humaniora (SSH) fra de danske universiteter har fået i perioden 2016-2021. Der er medtaget en lang periode, da der som regel går et stykke tid, inden en publikation begynder at blive citeret af andre forskere i andre forskningsartikler.

Kolonnerne viser, hvor mange gange en publikation fra årstallet i overskriften er blevet citeret gennem hele perioden. Det ses derfor, at publikationer tilbage fra 2016 er blevet citeret væsentligt flere gange end en publikation fra de seneste år, da den har haft længere tid til at få gennemslagskraft.

Det fremgår af tabel 5.c, at publikationer fra CBS citeres oftere end publikationer fra de andre universiteter. Det gælder for alle årene 2016-2021, at CBS-publikationer ligger i top, når der måles på flest citationer.

**Tabel 5.c: Antal citationer per publikation på SSH-området for de danske universiteter, 2016-2021 samt et gennemsnit heraf.**

|            | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020       | 2021       | Gennemsnit  |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| <b>AAU</b> | 11,6        | 10,7        | 7,6         | 8,6         | 3,3        | 0,9        | 6,5         |
| <b>AU</b>  | 13,7        | 11,6        | 7,7         | 6,3         | 3,8        | 1,0        | 6,7         |
| <b>CBS</b> | <b>23,4</b> | <b>21,4</b> | <b>12,5</b> | <b>12,4</b> | <b>7,7</b> | <b>2,2</b> | <b>11,8</b> |
| <b>DTU</b> | 21,3        | 18,9        | 11,6        | 9,2         | 6,2        | 1,9        | 10,4        |
| <b>KU</b>  | 12,3        | 11,0        | 10,6        | 6,7         | 3,8        | 1,2        | 7,1         |
| <b>RUC</b> | 11,4        | 12,1        | 7,2         | 5,4         | 2,5        | 1,0        | 6,0         |
| <b>SDU</b> | 18,1        | 14,1        | 11,3        | 7,7         | 5,0        | 1,7        | 8,8         |

Kilde: SciVal.

Analysen er baseret på All Science Journal Classifications definition af SSH.

I tabel 5.d er de danske universiteters citationer på SSH-området vægtet efter emneområde. Den såkaldte 'Field-Weighted Citation Impact' (FWCI) tager højde for, at der er stor forskel i adfærden på tværs af forskningsdiscipliner, når det kommer til at citere hinandens publikationer. En FWCI på 1,00 indikerer, at publikationerne er blevet citeret på verdensgennemsnittet for lignende publikationer, hvorimod en FWCI på mere end 1,00 angiver, at publikationerne er blevet citeret mere, end man ville forvente ud fra gennemsnittet for lignende publikationer på verdensplan. Når CBS-citationer i gennemsnit har en vægtet gennemslagskraft på 2,03 betyder det, at de er blevet citeret 103% mere, end hvad man kunne forvente.

Det fremgår af tabel 5.d, at CBS-publikationer fra fire ud af de seks undersøgte år (2016, 2019, 2020 og 2021) har den højeste vægtede gennemslagskraft blandt de danske universiteter. Alle danske universiteter er i øvrigt højt rangeret, og danske publikationer fra langt de fleste år er blevet citeret mere end fagområdernes gennemsnit på verdensplan.

**Tabel 5.d: Publikationernes Field-Weighted Citation Impact på SSH-området for de danske universiteter, 2016-2021.**

|            | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | Gennemsnit  |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>AAU</b> | 1,38        | 1,30        | 1,21        | 1,80        | 1,29        | 0,98        | 1,30        |
| <b>AU</b>  | 1,60        | 1,71        | 1,31        | 1,58        | 1,47        | 1,27        | 1,47        |
| <b>CBS</b> | <b>2,13</b> | <b>2,29</b> | <b>1,64</b> | <b>2,54</b> | <b>1,93</b> | <b>1,81</b> | <b>2,03</b> |
| <b>DTU</b> | 1,67        | 3,62        | 1,20        | 1,59        | 1,45        | 1,66        | 1,77        |
| <b>KU</b>  | 1,53        | 1,71        | 1,81        | 1,92        | 1,54        | 1,60        | 1,68        |
| <b>RUC</b> | 1,40        | 1,38        | 1,22        | 1,34        | 0,98        | 1,11        | 1,21        |
| <b>SDU</b> | 1,68        | 1,69        | 1,59        | 1,63        | 1,65        | 1,57        | 1,63        |

Kilde: SciVal.

Analysen er baseret på All Science Journal Classifications definition af SSH.

I tabel 5.e benchmarkes CBS med lignende europæiske business schools, når det kommer til, hvor mange citationer hver publikation inden for samfundsvidenskab og humaniora (SSH) har fået i perioden 2016-2021. Det ses her, at alle de udvalgte business schools ligger højt, og at der er lav variation mellem, hvor meget skolernes publikationer citeres.

**Tabel 5.e: Antal citationer per publikation på SSH-området for CBS og udvalgte europæiske business schools, 2016-2021 samt et gennemsnit heraf.**

|                   | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020       | 2021       | Gennemsnit  |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|
| <b>Aalto</b>      | 29,4        | 19,4        | 12,9        | 12,3        | 7,4        | 1,5        | 13,4        |
| <b>BI</b>         | 24,8        | 16,9        | 16,2        | 15,8        | 6,3        | 1,6        | 12,4        |
| <b>Bocconi</b>    | 19,3        | 21,0        | 18,1        | 11,6        | 4,7        | 1,7        | 11,5        |
| <b>CBS</b>        | <b>23,4</b> | <b>21,4</b> | <b>12,5</b> | <b>12,4</b> | <b>7,7</b> | <b>2,2</b> | <b>11,8</b> |
| <b>SSE</b>        | 20,0        | 19,1        | 12,7        | 15,0        | 6,7        | 2,1        | 11,3        |
| <b>St. Gallen</b> | 18,3        | 16,2        | 15,4        | 12,1        | 6,7        | 1,8        | 11,2        |
| <b>WU</b>         | 19,9        | 18,4        | 14,9        | 8,4         | 5,4        | 1,4        | 10,5        |

Kilde: SciVal.

Analysen er baseret på All Science Journal Classifications definition af SSH.

Tilsvarende viser tabel 5.f 'Field-Weighted Citation Impact' for CBS og de udvalgte, europæiske business schools. Publikationer fra alle skolerne ligger i alle de undersøgte år væsentligt højere end gennemsnittet på verdensplan. Når gennemslagskraften vægtes efter emneområde, er variationen mellem de udvalgte business schools større end det bilde, der tegnede sig i tabel 5.f. Her ligger CBS med den gennemsnitlige vægtede gennemslagskraft på 2,03 væsentligt højere end de andre skoler.

**Tabel 5.f: Publikationernes Field-Weighted Citation Impact på SSH-området for CBS og udvalgte europæiske business schools, 2016-2021.**

|                   | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | Gennemsnit  |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Aalto</b>      | 2,07        | 1,83        | 1,55        | 1,91        | 1,89        | 1,35        | 1,75        |
| <b>BI</b>         | 1,82        | 1,51        | 1,82        | 2,14        | 1,62        | 1,39        | 1,70        |
| <b>Bocconi</b>    | 1,57        | 2,02        | 2,21        | 2,10        | 1,35        | 1,57        | 1,77        |
| <b>CBS</b>        | <b>2,13</b> | <b>2,29</b> | <b>1,64</b> | <b>2,54</b> | <b>1,93</b> | <b>1,82</b> | <b>2,03</b> |
| <b>SSE</b>        | 1,44        | 1,65        | 1,50        | 2,41        | 1,71        | 1,55        | 1,70        |
| <b>St. Gallen</b> | 1,48        | 1,59        | 1,73        | 1,96        | 1,66        | 1,61        | 1,67        |
| <b>WU</b>         | 1,53        | 1,77        | 1,94        | 1,47        | 1,41        | 1,17        | 1,51        |

Kilde: SciVal.

Analysen er baseret på All Science Journal Classifications definition af SSH.

Det ser således ud til, at CBS-forskere generelt opnår stor akademisk impact med deres forskningspublikationer, selvom der bør tages højde for, at der er stor variation mellem forskningsområder, og at få publikationer, der har opnået et højt antal citationer, kan få stor vægt i statistikkerne.

I forbindelse med citationer bør det ligeledes fremhæves, at to CBS-forskere i 2021 optrådte på Clarivates liste over verdens mest citerede forskere, nemlig professor Nicolai Foss (SI) og professor Lasse Heje Pedersen (FI).

### 5.3. EKSTERN FINANSIERING

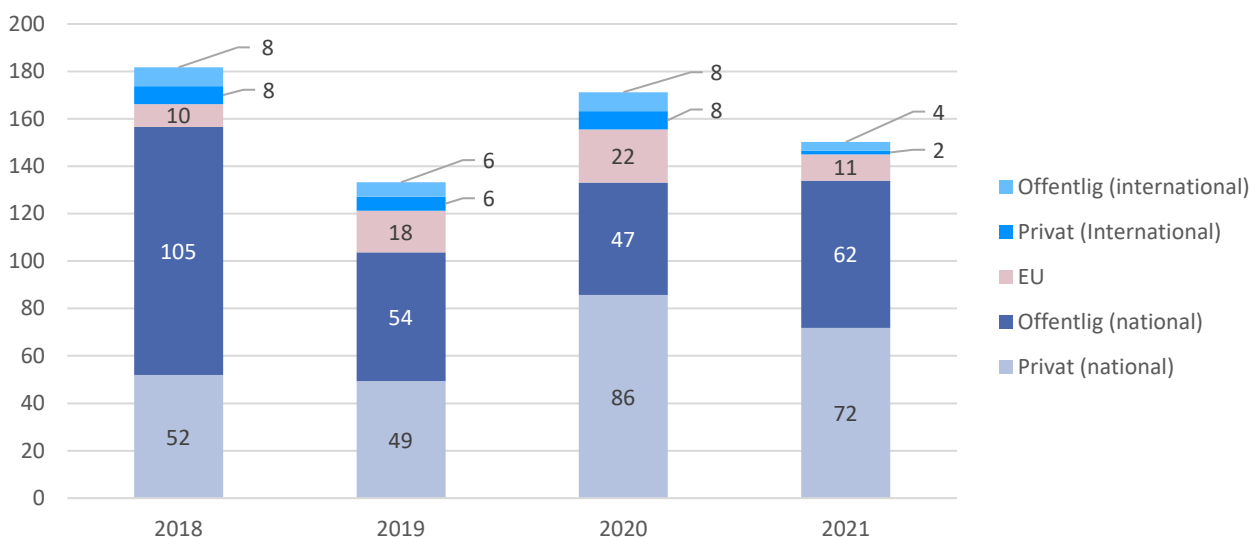
Ekstern finansiering er en anden central indikator for forskningens impact og relevans. Når forskningsråd og fonde giver økonomisk støtte til forskningen på CBS, er det et udtryk for, at den opfattes som værende væsentlig og relevant. Hos rådene og fondene foregår der en omfattende kvalitetssikringsproces, da der oftest er langt flere kvalificerede ansøgninger, end der er midler til at støtte. Samtidig har de fleste bevillingsgivere et eksplicit fokus på impact i udvælgelsen af hvilke projekter, de vil støtte. Ekstern finansiering spiller en afgørende rolle for at kunne indfri CBS' strategi om at skabe forskning på topniveau og transformere samfundet.

Figur 5.g viser den samlede udvikling i CBS' tiltrækning af ekstern finansiering fra 2018 til 2021. Som det fremgår, kommer størstedelen af CBS' hjemtag af ekstern finansiering fra private og offentlige nationale kilder. Niveauet af ekstern finansiering vil variere fra år til år, da det påvirkes af store enkeltbevillinger til f.eks. grundforskningscentre eller infrastruktur.

CBS hjemtog i 2021 omkring 150 mio. kr. i ekstern finansiering af forskning. Dette er det tredje højeste hjemtag nogensinde, men en nedgang i forhold til 2020, som var et år med ekstraordinært højt hjemtag, bl.a. foranlediget af ekstra midler hos nogle bevillingsgivere og øget ansøgningsaktivitet hos flere forskere på grund af Covid-19. Nedgangen i 2021 er således forventet, da flere institutter i 2021 indsendte færre ansøgninger for i stedet at koncentrere sig om at få igangsat forskningsaktiviteter for de midler, der blev bevillet i 2020. Hermed gav det ekstraordinært høje hjemtag i 2020 i 2021 anledning til, at institutterne kunne prioritere skarpere i forhold til hvilke fonde, de ønskede at søge, jf. de institutspecifikke strategier for ekstern finansiering.

Bevillingerne i 2021 fordeler sig således, at næsten halvdelen (72 mio. kr.) kommer fra private danske fonde, primært Carlsbergfondet, VELUX Fonden, Industriens Fond, Otto Mønsted Fonden og Rockwool Fonden, mens godt 40% (62 mio. kr.) kommer fra offentlige danske fonde, primært Danmarks Frie Forskningsfond (DFF) og Innovationsfonden. CBS modtog i 2021 11 mio. kr. i EU-midler, hvilket er lavere end de to forudgående år. Dette skyldes bl.a. udskudte ansøgningsfrister pga. Covid-19. Særligt for EU-midler oplever CBS markante årlige udsving, idet et enkelt års resultat også påvirkes af, hvornår de enkelte EU-programmers indkaldelser (og afgørelser) falder i kalenderåret. Uanset disse forhold er hjemtagningen af EU-midler i 2021 ikke tilfredsstillende.

**Figur 5.g: Bevillingstilsagn (i mio. kr.) fordelt på bevillingstype, 2018-2021**



Kilde: Navision.

En indikator for, at CBS' forskning vurderes som relevant for samfundet, er tildelingen af ekstern finansiering fra private fonde samt fra offentlige programmer, der har fokus på den mere relevansnære forskning (modsat f.eks. excellenceforskning). Tabel 5.h viser de største private bevillingsgivere til CBS' forskning i årene 2018-2021. Som det fremgår, er de fem største private kilder til forskningsfinansiering på CBS Industriens Fond, Carlsberg Fondet, VELUX fonden, Novo Nordisk Fonden og Rockwool Fonden.

**Tabel 5.h: Eksternt finansieret forskning (tusind kr.) fra private (nationale og internationale) kilder, 2018-2021 samt total.**

| Bevillingsgiver                                    | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2018-2021<br>i alt |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| Industriens Fond                                   | 4.307         | 26.568        | 4.305         | 3.708         | 38.888             |
| Carlsberg Fondet                                   | 272           | 673           | 17.849        | 12.628        | 31.422             |
| VELUX fonden                                       | 11.259        |               | 11.849        | 2.293         | 25.401             |
| Novo Nordisk Fonden                                | 11.124        | 106           |               | 13.584        | 24.815             |
| Rockwool Fonden / Rockwool Fondens Forskningsenhed | 230           | 1.433         | 7767          | 11.246        | 20.676             |
| Pensionskasser                                     |               |               | 19.298        |               | 19.298             |
| FSR-danske revisorer                               | 49            |               |               | 10.000        | 10.049             |
| Den Danske Maritime Fond                           |               | 2.408         | 5.802         | 1.178         | 9.387              |
| Otto Mønsted Fond                                  | 1.586         | 1.638         | 2.122         | 2.550         | 7.896              |
| Lundbeckfonden                                     |               | 1.369         | 4.300         |               | 5.669              |
| Velux og Villum fonden                             |               |               |               | 5.032         | 5.032              |
| Orients Fond                                       |               |               |               | 5.000         | 5.000              |
| Interogo Foundation                                |               |               | 4.483         |               | 4.483              |
| Danske Bank                                        | 750           |               | 3.000         |               | 3.750              |
| Novo Nordisk                                       |               |               | 3.290         |               | 3.290              |
| The Scandinavian-Japan Sasakawa Foundation         |               | 2.751         |               |               | 2.751              |
| Rambøll                                            | 2.235         | 280           |               |               | 2.515              |
| Augustinus Fonden                                  | 2.236         |               | 90            |               | 2.326              |
| 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              |
| TransnetBW                                         |               |               | 2.235         |               | 2.235              |
| GRTgaz                                             | 2.230         |               |               |               | 2.230              |
| KRAKS Fond                                         |               | 161           | 1.971         |               | 2.133              |
| Tuborgfondet                                       |               | 2.001         | 79            |               | 2.081              |
| Flere private bevillingsgivere                     | 10.000        |               | 110           |               | 10.110             |
| Bevillinger under 2.000 kr.                        | 4.753         | 13.715        | 4.965         | 6.060         | 29.493             |
| <b>Bevillinger i alt</b>                           | <b>57.735</b> | <b>55.337</b> | <b>93.517</b> | <b>73.281</b> | <b>279.870</b>     |

Kilde: Navision.

Af offentlige programmer er særligt bevillinger fra Innovationsfonden og fra EU-programmer uden for excellencesøjlen vigtige til finansiering af relevansnær forskning og til understøttelse af CBS' strategi med fokus på transformation af samfundet. Tabel 5.i viser CBS' tiltrækning af forskningsmidler fra Innovationsfonden og fra de strategiske programmer i EU's rammeprogram for forskning (indtil 2020 *Horizon 2020*, fra 2021 *Horizon Europe*).

**Tabel 5.i: Eksternt finansieret forskning fra EU (ekskl. Excellence-søjlen) og Innovationsfonden, 2018-2021 samt total (mio. kr).**

| Bevillingstype           | Bevillingsgiver   | 2018         | 2019          | 2020          | 2021          | 2018-2021<br>i alt |
|--------------------------|-------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| EU                       | Horizon 2020 m.v. | 2.291        | 14.904        | 22.384        | 9.466         | 49.045             |
| Offentlig (national)     | Innovationsfonden | 4.173        | 648           | 11.625        | 2.193         | 18.639             |
| <b>Bevillinger i alt</b> |                   | <b>6.464</b> | <b>15.552</b> | <b>34.009</b> | <b>11.659</b> | <b>67.684</b>      |

Kilde: Navision

For i højere grad at bidrage til løsningen af de store samfundsudfordringer, må CBS' forskning sættes bredt i spil. Det er derfor en strategisk prioritet for CBS at få flere forskere til at indgå i større, tværgående og ambitiøse projekter med eksterne partnere. Vi har derfor også udviklet en KSI for at følge vores udvikling, hvad denne opgave angår.

Tabel 5.j afrapporterer på KSI'en om tiltrækning af store, tværgående forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere. Det ses her, at CBS i 2021 kun tiltrak fire af den type store, tværgående projekter, mens antallet i baseline-året 2020 var syv, der som bemærket ovenfor var et ekstraordinært højt år for CBS, hvad bevillinger fra ekstern finansiering angår.

**Tabel 5.j: Afrapportering på KSI om tiltrækning af store, tværgående forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere.**

| <i><b>CBS attracts large, interdisciplinary research projects<br/>with external collaborative partners</b></i>                                                          | 2020     | 2021     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| <b>ID 6</b> The number of grants from defined sources which call for collaboration outside CBS with a total project sum over DKK 20m of which at least DKK 2m go to CBS | <b>7</b> | <b>4</b> |

CBS arbejder på forskellig vis med at understøtte og facilitere CBS-forskeres deltagelse i tværfaglige projekter. I den strategiske indsats for øget STEM-samarbejde har CBS indledt samarbejde med DTU på særligt det grønne område. Derudover har CBS' green transformation officer i 2021 stået i spidsen for CBS' deltagelse i ansøgninger til *Innomissions*, som er store missionsdrevne grønne forsknings- og innovationspartnerskaber. Der er dog behov for, at CBS løbende samler erfaringer og evaluerer, hvordan organisationen bedst kan støtte forskerne i at indgå i store, tværgående partnerskaber.

## 5.4. STYRKET INDSATS MED IMPACT I CBS' FORSKNINGSORGANISATION

Med udgangspunkt i den nye strategi har CBS sat sig for at opbygge en infrastruktur og et begrebsapparat til at indfange flere aspekter af forskningens impact og relevans. Bl.a. er det en prioritet i strategien at udvikle en systematisk tilgang til måling af vores værdiskabelse for samfundet. Dette er en større opgave, som vil strække sig over de kommende år. I 2021 har impactarbejdet særligt koncentreret sig om at beskrive den værdi, som CBS' forskning skaber, dels i pre-award fasen med understøttelse af forskere, der søger om midler til at opstarte nye forskningsprojekter, og dels i post-award fasen med øget kommunikation om forskningsresultater.

CBS' Research Support Office (RSO) har i 2021 opprioriteret arbejdet med impact i forskningsansøgninger. Det opleves i stigende grad som et krav fra fonde og forskningsråd, at ansøgerne er i stand til tydeligt at beskrive den værdiskabelse, som det foreslåede forskningsprojekt vil skabe. I 2021 har RSO eksempelvis faciliteret impact-workshops samt en-til-en konsultationer med ansøgere til EU's Marie Curie fellowships. Erfaringen herfra er, at det giver gode resultater, når forskerne får hjælp fra forskningsrådgivere til at beskrive forbindelsen mellem deres forskningsaktiviteter, de umiddelbare resultater heraf og hvilken effekt de kan have på samfundet.

I 2022-2023 sættes der yderligere skub i den del af impactindsatsen, der kigger på incitamentsstrukturer. I denne forbindelse er det tanken at udvikle REEAD-modellen med henblik på at sikre, at arbejdet med impact er en del af karriereudviklingen for forskere på CBS. REEAD-modellen (Research, Education, External funding, Academic citizenship and leadership, Dissemination) beskriver forventningerne til akademiske aktiviteter på forskellige stillingsniveauer på CBS.

Yderligere er det planen at udvikle indikatorer, der – som supplement til KSI – kan måle impacten af CBS' forskningsaktiviteter. I denne forbindelse ønsker CBS i højere grad at kunne måle den politiske gennemslagskraft ('policy impact') af vores forskning. Et dugfrisk eksempel på en sådan impact er dette års amerikanske Economic Report of the President, hvor der to steder henvises til forskning udført af lektor ved Institut for Strategi og Innovation Mercedes Delgado.<sup>4</sup> CBS vil fremover følge denne type impact mere systematisk.

---

<sup>4</sup> Economic Report of the President, April 2022; <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/04/ERP-2022.pdf>. Delgado er citeret på s. 206 og 209.

## 6. DELKONKLUSION: FAST DEL

Gennemgangen i den faste del af forretningseftersynet viser, at CBS samlet set har forbedret sin placering i landskabet, både når det gælder publicering og rankings. CBS har i 2021 markeret sig ekstraordinært flot med rekordhøjt antal artikler i højt rangerede tidsskrifter på danske og internationale publiceringslister. CBS-forskere publicerede i 2021 tilsammen 142 artikler i AJG 4/4\*, 288 i de 10% bedste disciplinære og interdisciplinære tidsskrifter samt 77 artikler på FT50-listen. CBS er det danske universitet, der publicerer flest artikler i de øverste AJG-kategorier.

Samtidig viser gennemgangen, at CBS i 2021 har tiltrukket færre eksterne forskningsmidler end sidste år, som var et år med ekstraordinært højt hjemtag. Næsten halvdelen af hjemtaget i 2021 kommer fra private danske fonde. Der er potentiale for, at CBS forbedrer sig særligt hvad angår hjemtag af EU-midler.

Derudover peger den faste del af forretningseftersynet på følgende områder, hvor CBS kan forbedre sig. Flere ph.d.'er bør efter at have dimitteret fra CBS opnå ansættelse som forskere ved anerkendte, internationale universiteter, og CBS har i 2021 derfor iværksat en række initiativer for at styrke ph.d.'ernes ansættelsesmuligheder. Derudover ønsker CBS fremover i højere grad at krydse faggrænser og arbejde mere på tværs af videnskaber og sektorer for i større grad at kunne bidrage til løsningen af de store samfundsspørgsmål. Derfor bør flere CBS-forskere fremover deltage i store, tværgående forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere.

Endelig er der potentiale for, at CBS styrker den eksterne opfattelse af CBS som en aktør, der tager ansvar for og bidrager til løsningen af de store samfundsspørgsmål. Det skal gøres ved at arbejde mere dedikeret med impact i vores forskningsorganisation og ved at styrke den eksterne kommunikation om vores forskning.

# 7. TEMA: EXCELLENCE I FORSKNINGEN

En af de helt centrale prioriteter i CBS' strategi er udforskningen af de store samfundsspørgsmål. For at kunne bidrage til det skal CBS levere excellent disciplinær og interdisciplinær forskning, som er transformativ. Forpligtelsen til excellence er derfor indskrevet i CBS' missionserklæring. I det følgende afsnit ses nærmere på, hvordan CBS klarer sig i konkurrence med andre universiteter om at tiltrække forskningsbevillinger fra de særligt prestigefulde programmer, samt hvordan CBS arbejder med at skabe incitamenter og støtte for forskerne til at dyrke den excellente forskning.

## 7.1. EKSTERN FUNDING TIL EXCELLENCEFORSKNING

I landskabet af bevillingsmuligheder til forskning findes en række midler – excellencemidler – som bruges til at finansiere den mest ambitiøse og banebrydende forskning. Der er stor konkurrence om excellencemidlerne, og de bevilges kun til forskere, der allerede har vist potentiale for at levere forskning af højeste kvalitet.

CBS vil gerne øge tiltrækningen af følgende midler til excellenceforskning:

- Grundforskningsfondens 'Centers of Excellence'
- European Research Councils (ERC) tre grants: Starting grant, consolidator grant og advanced grant
- Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) Postdoctoral Fellowships
- Danmarks Frie Forskningsfonds (DFF) 'Sapere Aude Forskningsleder'
- Carlsbergfondets 'Young Researcher Fellowships'

Af tabel 7.a fremgår det, hvor mange bevillinger fra ovennævnte kilder, som CBS har formået at tiltrække i perioden 2018-2021. I 2021 modtog CBS ni nye excellenc bevillinger (tre fra MSCA, tre fra DFF og tre fra Carlsbergfondet) samt en bevilling fra ERC's 2021-runde, som først blev uddelt i 2022. Dette er en markant stigning i forhold til de forudgående år.

De forskningsprojekter, som i 2021 fik støtte fra Carlsbergfondets 'Young Researcher Fellowships' og DFF's 'Sapere Aude Forskningsleder', er opført i tabel 7.b. Bevillingerne til MSCA Postdoctoral Fellowships er ikke medtaget på listen, da bevillingen gives til den forsker, der skal være vært for forskningsprojektet og ikke den postdocforsker, der skal udføre det.

**Tabel 7.a: Antal bevillinger af excellencemidler, 2018-2021**

|                                                                              | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| <b>Grundforskningsfonden – Centers of Excellence:</b>                        |      |      |      |      |
| Bevillinger til CBS <sup>1</sup>                                             | -    | -    | 0    | -    |
| Bevillinger til samfundsvidenskab i alt i DK <sup>1</sup>                    | -    | -    | 0    | -    |
| <b>ERC (Advanced grant, Consolidator grant, Starting grant):<sup>2</sup></b> |      |      |      |      |
| Bevillinger til CBS                                                          | 0    | 0    | 0    | 1    |
| Bevillinger til samfundsvidenskab i alt i DK                                 | 7    | 6    | 6    | 8    |
| <b>MSCA Postdoctoral Fellowships:</b>                                        |      |      |      |      |
| Bevillinger til CBS                                                          | 1    | 1    | 2    | 3    |
| Bevillinger til samfundsvidenskab i alt i DK <sup>3</sup>                    | -    | -    | -    | -    |
| <b>DFF Sapere Aude forskningsleder:</b>                                      |      |      |      |      |
| Bevillinger til CBS (samfundsvidenskab)                                      | 0    | 1    | 0    | 3    |
| Bevillinger til samfundsvidenskab i alt i DK                                 | 3    | 4    | 4    | 5    |
| Bevillinger til CBS (humaniora)                                              | 0    | 0    | 1    | 0    |
| Bevillinger til humaniora i alt i DK                                         | 4    | 4    | 6    | 7    |
| <b>Carlsbergfondet Young Researcher Fellowship:</b>                          |      |      |      |      |
| Bevillinger til CBS                                                          | 0    | 3    | 2    | 3    |
| Bevillinger til samfundsvidenskab og humaniora i alt i DK <sup>4</sup>       | -    | 10   | 11   | 23   |

Kilde: PURE samt bevillingsgivere. <sup>1</sup>Der blev ikke uddelt bevillinger til nye Centers of Excellence fra Grundforskningsfonden i 2018, 2019 og 2021. I 2018 modtog CBS dog en bevilling til forlængelse af Centre for Financial Frictions (FRIC) etableret i 2012. <sup>2</sup>ERC-bevillingerne optræder under ansøgningsrunders år, selvom tilsagnet om bevilling i nogle år først modtages det følgende år. <sup>3</sup>Data ikke tilgængelig. <sup>4</sup>Data for 2018 ikke tilgængelig. For Young Researcher Fellowshipet benchmarkes på tværs af samfundsvidenskab og humaniora, da dette virkemiddel er særligt relevant for CBS' humanistiske fagområder.

**Tabel 7.b: Bevillingstilsagn for excellencemidler 2021**

| Forskningsleder                                     | Institut | Titel                                                                                                                     | CBS' andel af budget (kr.) |
|-----------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <b>Carlsbergfondet Young Researcher Fellowship:</b> |          |                                                                                                                           |                            |
| Mathias Hein Jessen, lektor                         | MPP      | Corporate Subjects: An Intellectual History of the Corporation                                                            | 3.900.936                  |
| Florian Kock, lektor                                | MARKTG   | What is coolness and how can we create it? Understanding coolness and its important implications for business and society | 3.880.565                  |
| Jane Bjørn Vedel, lektor                            | IOA      | The implications of large-scale grants for the university as an institutionalized organization                            | 4.936.026                  |
| <b>DFF Sapere Aude:</b>                             |          |                                                                                                                           |                            |
| Luigi Butera, adjunkt                               | ECON     | The "Beliefs Lab": Understanding the Evolution and Impact of Beliefs on the Economy                                       | 6.191.941                  |
| Marcus Møller Larsen, professor mso                 | SI       | Firm formalization and sustainable development                                                                            | 6.091.833                  |
| Valentina Tartari, lektor                           | SI       | The Effects of Research Funding on the Rate and Direction of Science                                                      | 6.176.181                  |

Kilde: PURE.

I tillæg til projekterne i tabel 7.b modtog CBS som ovenfor nævnt i april 2022 en bevilling fra ERC i form af et Advanced grant på ca. 15 mio. kr til Professor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi Poul Fritz Kjær.<sup>5</sup> Det er særdeles positivt, da CBS ikke har fået nogen bevillinger fra ERC i de senere år og ikke tidligere har modtaget den største type af grant fra ERC (advanced). CBS har hidtil modtaget fem ERC-bevillinger, den sidste i 2016.

I forbindelse med excellencemidler bør det også fremhæves, at professor ved Institut for Organisation Eva Boxenbaum i 2021 blev tildelt den prestigefulde Eliteforskerpris af Uddannelses- og Forskningsministeriet. Hun er den tredje CBS-forsker, som er tildelt denne pris, siden den først blev uddelt i 2007.

Med den høje kvalitet i CBS' forskningsproduktion burde CBS have potentiale til at hjemtage langt flere excellencemidler. Som det beskrives i afsnit 7.2 nedenfor, har CBS iværksat en række tiltag, der skal styrke hjemtaget af excellencemidler. Det er derfor forventningen, at vi vil modtage flere bevillinger til excellenceforskning i de kommende år.

## 7.2. INCITAMENTER OG SUPPORT TIL EXCELLENCE

I 2021 har CBS arbejdet med at styrke supporten og incitamentsstrukturen for at understøtte tiltrækningen af excellencemidler:

- **Implementering af Promotion track**

En forudsætning for at levere forskning på højeste niveau er, at de dygtigste forskere oplever sikkerhed i deres ansættelse til at kunne tænke langsigtet og turde forfølge de store og risikobefængte forskningsspørgsmål. For at imødekomme dette, har CBS i 2021 implementeret promotion track for lektorer på vej mod et professorat. Promotion track er – på samme måde som tenure track for adjunkter på vej mod et lektorat – et væsentligt middel til at understøtte excellenceforskningen på CBS.

- **Styrket forskningssupport**

CBS' Research Support Office (RSO) har intensiveret arbejdet med EU's excellencemidler:

- **MSCA:** Ansøgningsprocessen er nu knyttet tæt sammen med institutternes rekrutteringsplaner for tenure track-adjunkter. Dermed kommer MSCA fremadrettet til bedre at understøtte CBS' strategiske prioriteter, hvorimod ansøgningerne hidtil har været mere drevet af de enkelte forskere. De internationale kandidater, som CBS tiltrækker til et tenure track-adjunktur, er stærke kandidater til MSCA, og da de samme kandidater er stærke kandidater til at søge ERC i fremtiden, er det væsentligt at give kandidaterne erfaring med EU-ansøgningsprocessen. CBS har nu tilrettelagt en struktureret ansøgningsproces til MSCA med master classes og 1-1 forløb med de enkelte ansøgere (som bl.a. beskrevet i arbejdet med impact ovenfor).
- **ERC:** I samarbejde med institutledelserne udarbejdes der nu individuelle planer for, hvornår de mest lovende forskere kan søge hvilke excellencemidler. Erfaringerne er, at det kræver lang forberedelsestid – også for de dygtigste forskertalenter – at udtænke og formulere et konkurrencedygtigt forskningsprojekt af høj kvalitet. For ERC-kandidater er det en hjælp for den enkelte forsker og det institut, som vedkommende er ansat på, at lave langsigtede planer for, hvornår forskeren vil kunne søge starting grant, consolidator grant og advanced grant.

- **Kollegial sparring**

CBS har indført en struktureret proces for inddragelse af kollegaer, der hjælper med peer review af udkast til forskningsansøgninger og stiller sig til rådighed i forbindelse med mock interviews. Flere af virkemidlerne til excellenceforskning har ansøgningsprocesser i flere stadier, hvor de bedste ansøgere går videre til en anden runde, der invol-

---

<sup>5</sup> <https://www.cbs.dk/pressen/nyheder/hvordan-fremtiden-regulere-globale-vaerdikaeder-cbs-professor-poul-fritz-kjaer-modtager>

verer et interview (f.eks. ERC, DFF's Sapere Aude og Grundforskningsfondens Center of Excellence). For de ansøgere fra CBS, der går videre til interview, arrangeres et mock interview for at forberede kandidaten bedst muligt på det endelige interview.

- **Ny politik for incitamenter**

Det er omfattende og tidskrævende at søge excellencemidler, ikke mindst de lave succesrater taget i betragtning. CBS har netop udarbejdet en ny politik for timekompensation i forbindelse med forskningsrelaterede aktiviteter som f.eks. ansøgninger om ekstern funding – eksempelvis til ansøgere, der går videre til runde to i de omfattende ansøgningsprocesser som Grundforskningsfonden og ERC.

- **Opdatering af REEAD-kriterierne**

I 2021 har CBS opdateret REEAD-modellen med et nyt dokument, der beskriver indgangskriterierne til forskellige stillingskategorier på CBS-niveau. Som led i denne proces blev det ekspliciteret, at excellence er et krav på professorniveau.

En anden måde, hvorpå CBS understøtter den excellente forskning, er modellen for Endowed Professorships. En udfordring for CBS i forhold til at tiltrække internationale excellente forskere er, at lønningsniveauet i Danmark ikke er konkurrencedygtigt med stærke forskningsmiljøer andre steder i verden, f.eks. USA. Her har CBS' model for Endowed Professorships spillet en central rolle, idet det med ekstern finansiering fra store, private fonde eller i samarbejde med erhvervslivet har været muligt at ansætte professorer på vilkår, som har været internationalt konkurrencedygtige.

Som nævnt i sidste års forretnings eftersyn har CBS etableret Endowed Professorships inden for de følgende syv områder:

- Endowed Professor i Bæredygtighed
- Endowed Chair i Entreprenørskab
- Endowed Chair i Blended Learning
- Endowed Chair i Enterprise Foundations
- Endowed Chair i Digitalisering
- Endowed Chair i Energy Economics
- Endowed Professor i Revision

Også på andre parametre kan et dansk universitet som CBS gøre sig attraktive for den internationale forskningselite, eksempelvis ved at tilbyde at dække flytte- og etableringsomkostninger og hjælp til at få ægtefæller i arbejde. Det er dog ikke en opgave, som CBS kan løfte alene. Udfordringerne med at tiltrække den internationale forskningselite er derfor et emne i CBS' løbende strategiske dialog med store private fonde og virksomheder. Fremadrettet vil CBS arbejde for at udbygge modellen for endowed professorships, dels ved at udtænke forskellige modeller for excellence og den mere anvendte forskning, dels ved at arbejde for at oprette named chairs på juniorniveau sponsoreret af eksterne parter.

## 8. DELKONKLUSION: TEMATISK DEL

Gennemgangen i den tematiske del af forretningseftersynet viser, at CBS har forbedret tiltrækningen af excellence-midler i 2021 i forhold til de forudgående år.

CBS har dog potentiale til at hjemtage langt flere excellencemidler og har derfor iværksat en række tiltag, der forventeligt vil øge hjemtaget i de kommende år.

Derudover ønsker CBS at udbygge modellen for endowed professorships.

## 9. INDSTILLING TIL BESTYRELSEN

På baggrund af forretnings eftersynet af forskningsporteføljen 2022 anbefales det, at:

- CBS fortsat arbejder med at forbedre kvaliteten af den disciplinære forskning og styrke den interdisciplinære forskning – både samlet for institutionen og lokalt. Dette udfoldes bl.a. i form af fortsat øgede forventninger til forskningsprofil ved nyansættelser og forfremmelser.
- CBS forbedrer placement af ph.d.-studerende. Dette udfoldes både ved målrettet hjælp til ph.d.-studerende og ved klarere forventninger og incitamenter til vejledere.
- CBS styrker den eksterne formidling af CBS' viden og forskningsresultater.
- CBS arbejder videre med at skabe incitamenter og støttestrukturer, der understøtter forskningens impact og relevans.
- CBS styrker arbejdet med at indgå i store, tværgående forskningsprojekter med eksterne samarbejdspartnere.
- CBS arbejder videre med at øge tiltrækningen af excellencemidler og at udbygge modellen for endowed professorships som nævnt i afsnit 7.2.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger og drøfter, hvilke muligheder bestyrelsen ser for funding fra virksomheder, bl.a. til endowed professorater.

# 10. BILAG 1: PUBLICERING FORDELT PÅ INSTITUTTERNE

|                                                         | 2018      |           |           |            | 2019      |           |           |            | 2020      |           |           |            | 2021      |            |           |            |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
|                                                         | AJG 4*    | AJG 4     | FT50      | VIP FTE    | AJG 4*    | AJG 4     | FT50      | VIP FTE    | AJG 4*    | AJG 4     | FT50      | VIP FTE    | AJG 4*    | AJG 4      | FT50      | VIP FTE    |
| Institut for Afsætningsøkonomi                          | 0         | 6         | 1         | 27         | 0         | 10        | 2         | 27         | 3         | 16        | 5         | 28         | 4         | 10         | 6         | 29         |
| Institut for Digitalisering                             | 2         | 7         | 2         | 29         | 7         | 6         | 7         | 36         | 6         | 9         | 5         | 41         | 2         | 17         | 5         | 41         |
| Institut for Finansiering                               | 9         | 6         | 12        | 33         | 5         | 5         | 7         | 34         | 7         | 6         | 7         | 36         | 10        | 8          | 12        | 39         |
| Institut for International Økonomi, Politik og Business | 3         | 2         | 5         | 31         | 1         | 2         | 1         | 35         | 1         | 2         | 1         | 32         | 3         | 2          | 3         | 34         |
| Institut for Ledelse, Politik og Filosofi               | 1         | 12        | 7         | 80         | 2         | 8         | 9         | 81         | 4         | 6         | 3         | 82         | 1         | 8          | 4         | 81         |
| Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation          | 2         | 3         | 3         | 74         | 2         | 12        | 13        | 76         | 4         | 7         | 9         | 76         | 0         | 11         | 8         | 80         |
| Institut for Organisation                               | 3         | 12        | 10        | 51         | 0         | 10        | 7         | 48         | 3         | 6         | 6         | 52         | 2         | 13         | 8         | 57         |
| Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi              | 0         | 4         | 1         | 24         | 0         | 1         | 0         | 27         | 1         | 2         | 1         | 26         | 2         | 4          | 2         | 28         |
| Institut for Regnskab                                   | 1         | 0         | 1         | 29         | 1         | 2         | 2         | 32         | 3         | 0         | 3         | 33         | 1         | 2          | 2         | 36         |
| Institut for Strategi og Innovation                     | 13        | 12        | 21        | 42         | 10        | 13        | 14        | 46         | 25        | 8         | 30        | 49         | 19        | 12         | 26        | 51         |
| Økonomisk Institut                                      | 1         | 6         | 1         | 32         | 1         | 4         | 1         | 35         | 2         | 4         | 2         | 39         | 2         | 15         | 2         | 41         |
| <b>Institutter total</b>                                | <b>35</b> | <b>70</b> | <b>64</b> | <b>452</b> | <b>29</b> | <b>73</b> | <b>63</b> | <b>478</b> | <b>59</b> | <b>66</b> | <b>72</b> | <b>492</b> | <b>46</b> | <b>102</b> | <b>78</b> | <b>518</b> |
| <b>CBS total</b>                                        | <b>35</b> | <b>68</b> | <b>63</b> | <b>456</b> | <b>28</b> | <b>70</b> | <b>62</b> | <b>478</b> | <b>58</b> | <b>62</b> | <b>70</b> | <b>494</b> | <b>46</b> | <b>96</b>  | <b>77</b> | <b>521</b> |

VIP-årsværk (FTE) er opgjort uden ph.d.-studerende og videnskabelige assistenter. Da der er få VIP ansat uden for institutterne, er der forskel på institutternes totale VIP-årsværk og CBS' totale VIP-årsværk. Ved sampublicationer på tværs af institutter vil en artikel fremgå ved flere institutter, hvorfor institutternes totale antal artikler er højere end det totale tal for CBS.

## 4. AKADEMISK RÅDS RAPPORT TIL BESTYRELSEN – ORIENTERING OG DRØFTELSE

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

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk Råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om arbejdet i rådet. Akademisk Råd har i den forbindelse udarbejdet vedlagte korte rapport, som rådet vil præsentere mundtligt for bestyrelsen. Oplæg og drøftelse foregår på engelsk.

Fra Akademisk Råd deltager: Formand Kristian Miltersen, næstformand Anne Reff Pedersen og studentervalgt medlem Duarte Prata de Vasconcelos Carrasco.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager rapporten til efterretning og drøfter evt. spørgsmål med Akademisk Råd.

### *Bilag:*

#### *5.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

## **Annual Report 2021 to The CBS Board from Academic Council**

After an unusual year – 2020 – and an unusual report about that year, the annual report about 2021 is a more ‘normal’ one. In this report we will mainly focus on our concern over the quality of our educational programs based on the Danish Government’s regionalization initiative and the required cuts of study places in the larger cities in Denmark. The concrete effects from this policy initiative have been a reduction of study programs at CBS. We will, in this report, also comment on the reform committee report, even though this report was not made public until this year, 2022. Indeed, in our view this report also affects the quality of our educational programs, in particular regarding the discussion of the future of social sciences study programs in the Danish society. We will in the end of this report also shortly touch upon Academic Council’s debate about academic freedom.

The regionalization initiative from the Danish Government and the following proposal from the reform committee concern Academic Council for many reasons.

We are concerned that these political initiatives will reduce the quality of the educational programs at CBS – as well as CBS’ research quality. In our view critical mass, both in terms of students and faculty, is more important than ever. CBS aims to deliver societal value in a global market and CBS’ perspective should be wider than the national border as we collaborate (and compete) with universities in London, Milan, Vienna, Stockholm, Oslo, etc. Within the EU, under the Bologna agreement, two-year master’s programs are the norm. University education should prepare our students and equip them with academic insights and transformational capabilities. It is not sufficient that future leading business graduates have a state-of-the-art skill set: they need to know how to adapt those skills and develop new skills as the environment changes. This requires profound academic insights in a global and European collaborative context.

Many excellent students move to the part of the world where they can get the optimal combination of high quality of education and high quality of living. In our view, reducing study places, notably in Copenhagen, will make Danish students move out of Denmark to take their education elsewhere. Our concern is that an international and metropole-based environment is a very important factor for students and for faculty, and, therefore, also for research. Another concern we have is the policy’s impact on recruitment of new faculty and the retention of existing faculty.

CBS has been successful in becoming the best ranked university institution within social science in the Nordic area (QS World University Rankings within Social Science and Management<sup>1</sup>) and Academic Council believes the following factors, not in prioritized order, have been instrumental in achieving this position:

---

<sup>1</sup> QS World University Ranking within the area of Social Science and Management 2022: CBS 53, KU 84, Lund Univ. 112, AU 122, Stockholm School of Economics 130, Stockholm Univ. 167, Univ. of Helsinki 170, Aalto 179, Univ. of Oslo 179, Uppsala 199, Gothenburg 259, AaU 310, BI Oslo 314, SDU 341, Univ. of Bergen 355, KTH, Stockholm 390, NTNU, Turku Univ., and Linköping Univ. all 451-500, and Jyväskylä Univ. 501-520. These are all the universities from Denmark, Finland, Iceland, Norway, and Sweden ranked above 520. See

1. CBS is located at an attractive location in a metropolitan area. This we believe has been important for several reasons:
  - a. It is where most of the attractive job opportunities are for students after graduation
  - b. It offers the best opportunities for interactions between students and practitioners to offer real-life learning experiences
  - c. It is attractive for students and faculty socially and culturally
  - d. It is attractive for international students
  - e. To attract the best Danish and international faculty and their families (Denmark is a dual-career society)
2. CBS is one of Europe's largest business schools with 20000+ students and a relatively large number of faculty. This has given CBS a competitive edge in terms of:
  - a. name recognition
  - b. more flexibility for students in terms of electives and in terms of switching between educational programs within business
  - c. economics of scale and scope in many dimensions
  - d. better quality of teaching as CBS has more expert faculty in most areas than many other European business schools
3. CBS has offered a mix of Danish and English language programs to provide more choice to students and employers
4. CBS has focused on research and competitive recruiting with a more transparent career path for faculty
5. CBS has adapted to international university norms
6. CBS has focused on attracting large research grants from the EU and other international funding bodies
7. CBS has focused on quality in research in line with the international standards of the FT and AJG ranking list

It is our hope that our arguments have convinced the members of the CBS board and that you, as members of the CBS Board, will use your connections and network to nuance the debate and make politicians aware of the tradeoffs. Academic Council kindly request that the CBS Board and Senior Management are more active in the media to influence the politicians – also to show employees and students where our Senior Management stands in these debates.

We further comment on the process regarding the decisions of which programs to reduce study places in and which programs to completely close down. This process can be split into two phases, one phase before the formal internal hearing process at CBS and a second phase including the hearing process and the updated final proposal. Academic Council finds that the first phase was handled quite poorly and led to a lot of mistrust among faculty at CBS. Academic Council understands that Senior Management was faced with a mandatory assignment

---

<https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2022/social-sciences-management>

of reducing the number of study places. However, in our view Senior Management could have asked Academic Council (and other bodies) to help earlier, notably to set the criteria for the reductions. The first proposal (presented without any consultation) was problematic. Having said that, we would like to praise Senior Management for their handling of the second phase. In our view the process of how the hearing and the revision of the proposal was implemented contributed to restoring trust in Senior Management among faculty. We see this phase as a prototype of a model to repeat. We believe there is still a need for students at CBS to restore their trust in Senior Management after massive students protests by establishing a new dialogue model.

On that note, the student representatives of Academic Council would like to add that in order to understand the relation between students and Senior Management during the year of 2021, they invited Mads Nyeng and Jonas Andersen, former President and Chairman of the CBS Students Board, to be interviewed by a student representative of the Academic Council. Jonas did not have any comments as he was not part of any meetings with the Senior Management. Mads believes that there is a willingness from the Senior Management to engage in dialogue with the students, but only act in the students interests if it fits their existing narrative. Having met monthly with Nikolai and later Inger, as President of the student union at CBS, Mads was pleased with the apparent willingness to engage in dialogue between the two parties. Nevertheless, even though the meetings were pleasant, the agenda points were not taken into consideration the way they should have. As a result, the student rebellion, while occasionally accused by the Senior Management as “not being mature”, became the last resource available for students to speak in an environment where their voices are not being heard. The student rebellion was not affiliated with CBS Students.

The last topic about academic freedom is also a public debate that Academic Council finds very important. Over the last year, we have witnessed a new political interest in making public statements about academic freedom from politicians and public figures. All members of Academic Council strongly support that we should fight for academic freedom for all researchers, and we have a strong belief that universities themselves can handle difficult matters related to scientific problems and quality control. Research freedom is a basic value at CBS, and CBS has a diverse and multifaceted portfolio of different research traditions and disciplines that all deserve respect and debate. We are witnessing new trends in society and hope the CBS Board will maintain its strong support of the high research quality and standards at CBS and reject all attempts or claims in a fake science discourse.

Finally, we would like to thank the chairman of the CBS Board for his visit to our Academic Council Seminar in October. In our view we had a constructive and positive debate, and we hope we can continue the dialogue. We would also like to praise the initiative where the chairmanships of the CBS Board, Academic Council, the General Consultation Committee, and Senior Management meet for lunch a couple of times a year. Both initiatives have clearly improved the working climate between the different governing bodies at CBS.

## PKT. 5 – ORIENTERING OM CBS' UDMØNTNING AF UDFLYTNINGSAFTALEN

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

Bestyrelsen blev på bestyrelsesmødet den 23. marts 2022 orienteret om elementerne i den politiske aftale om udflytning, ligesom denne blev drøftet ifm. ministerens besøg på samme møde.

I bilag 5.1 orienteres bestyrelsen om, hvordan CBS planlægger at udmønte og implementere udflytningsaftalen ("Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"), herunder de overordnede tidsplaner, ift. studiepladsreduktioner og regionalisering.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om udmøntning af udflytningsaftalen til efterretning.

### *Bilag:*

#### *5.1 CBS' udmøntning af udflytningsaftalen*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

# CBS' udmøntning af udflytningsaftalen

Dette notat har til formål at give et overblik over, hvordan CBS planlægger at udmønte og implementere udflytningsaftalen ("Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark"), herunder de overordnede tidsplaner.

CBS' plan for udmøntning af udflytningsaftalen består af flg.:

1. Studiepladsreduktioner
2. Regionalisering

## Ad 1) Studiepladsreduktioner

Den politiske aftale betyder, at CBS, som varslet, lukker for optaget på fire uddannelser:

| Uddannelse                                               | Sidste optag |
|----------------------------------------------------------|--------------|
| MA in International Business Communication               | 2021         |
| Cand.soc. Politisk Kommunikation og Ledelse              | 2022         |
| Cand.soc. Management of Creative Business Processes      | 2022         |
| MSc in Business Administration and Philosophy (MSc PHIL) | 2025         |

Det giver en besparelse på 192 pladser. Resten af pladserne findes ved reduktioner på eksisterende uddannelser, i alt 337 pladser, så den samlede reduktion af studiepladser svarer til præcis 5 procent ift. optaget i 2019.

Som en konsekvens af de planlagte reduktioner, er der lavet en plan og proces for håndtering af retskrav for studerende på den berørte bacheloruddannelse i samarbejde med de relevante studieledere, og det er ligeledes kommunikeret til de studerende.

Den årlige ministerielle deadline for indmeldinger vedrørende justeringer af uddannelsesporteføljen er den 15. september. Næste skridt i processen er, at CBS senest 15. september 2022 melder ind til Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, at optaget på MA in International Business Communication, cand.soc. Management of Creative Business Processes og cand.soc. Politisk Kommunikation og Ledelse sættes i bero. Samme proces vil blive foretaget den 15. september 2025 mhp. at sætte optaget på MSc. in Business Administration and Philosophy i bero.

## Økonomiske konsekvenser

Den samlede studiepladsreduktion vil betyde, at CBS mister uddannelsestilskud svarende til i alt 24,8 mio. kr. Det økonomiske estimat er baseret på en forudsætning om, at der ikke sker en reduktion af CBS' uddannelsesgrundbevilling eller forskningsbevilling som følge af studiepladsreduktionen.

For at dække tab af indtægter vil der være behov for at reducere CBS' omkostninger. Omkostningsreduktionen vil fordele sig på tre overordnede områder med forskellige typer af underliggende processer: 1) Direkte programomkostninger (løn hhv. drift), 2) Kapacitetsomkostninger, 3) Residualen, dvs. behovet for yderligere omkostningsreduktioner efter reduktion af de omkostninger, som knytter sig til det direkte opgavebortfald.

Det forventes, at den samlede reduktion i tilknytning til det direkte opgavebortfald vil kunne dække op til ca. 11 mio. kr. af indtægtstab. Det forventes, at der som følge af studiepladsreduktionen kan reduceres kapacitetsomkostninger på ca. 7,3 mio. kr. pr. år.

Der er nedsat en taskforce til at afdække de økonomiske og personalemæssige konsekvenser af studiepladsreduktionerne. HSU er orienteret og inddrages løbende i behandlingen af sagen.

## **Ad 2) Regionalisering**

CBS' regionaliseringsplan tager udgangspunkt i brobygning til -og samarbejde med de uddannelsesinstitutioner, der allerede er aktive i Region Sjælland. Det betyder, at CBS undersøger mulighederne for nye udbud af eksisterende uddannelser i regionen i samarbejde med fx Erhvervsakademi Zealand. CBS ser i første omgang perspektiver i forhold til erhvervsakademiets afdeling i Køge, hvor der vil være mulighed for at afprøve en række initiativer, inden de evt. senere rulles ud til andre lokationer på Sjælland.

På nuværende tidspunkt er der tale om indledende forslag til initiativer, som vil være genstand for videreudvikling, bearbejdelse og drøftelse i organisationen. Der udestår også stadig en udfoldelse og analyser af modellerne ift. konsekvenser for fagmiljøer, medarbejdere, økonomi, administration mv. ligesom der stadig udestår en nærmere dialog med Zealand.

Dette arbejde skal kvalificeres de kommende år og indebærer bl.a. udarbejdelse af business case herunder afdækning af de økonomiske rammer og konsekvenser af de foreslåede initiativer; iværksættelse af nødvendige aftagerundersøgelser i samarbejde med de relevante studienævn samt indtænke væsentlige digitale elementer i de foreslåede udbud.

### ***Indledende møde med Zealand***

Det første indledende møde ml. rektorerne på CBS og Erhvervsakademi Zealand fandt sted 9. maj 2022, hvor ønsker til samarbejdet og potentielle samarbejdsmodeller blev drøftet.

Både Zealand og CBS er optaget af at bidrage til hinandens porteføljer uden at skabe konkurrerende tilbud. Begge parter ønsker fokus på at

- bidrage til studerendes muligheder for at bygge oven på deres uddannelse
- bidrage til sammenhæng i uddannelsesveje
- bidrage til diversitet i studenter sammensætningen

Zealand understregede, at der er et forholdsvis lille marked, og at der hos dem er tale om aktiviteter i en relativ lille skala. CBS skal derfor være opmærksom på formålet med etableringen af et uddannelsessamarbejde med Zealand. Det kan fx bidrage til mere diversitet i studenter sammensætningen, idet unge uden for hovedstadsområdet med en anden social baggrund får mulighed for at bygge videre på deres oprindelige uddannelse. Dertil kommer et potentielt fokus på en ældre målgruppe fx inden for EVU-området, hvis muligheder for livslang læring øges i en lokal kontekst til glæde for regionens SMV'ere.

Der er endnu ikke lavet analyser og beregninger af de økonomiske konsekvenser af regionaliseringsplanerne. Dette skal udfoldes og indarbejdes i de konkrete samarbejdsaktiviteter.

### **Modeller for samarbejde**

På mødet blev nedenstående modeller for samarbejde inden for tre overoverordnede områder drøftet:

| <b>Efter- og videreuddannelsesområdet</b>     | <b>Bachelorområdet</b>                                                                                                                                                                                                    | <b>Kandidatområdet</b>                                                                              |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HD forløb</b><br>- fx HD 2 regnskab i Køge | <b>Meritforløb</b><br>- fx meritforløb på HA Almen for markedsføringsøkonomer og finans-økonomer, meritforløb på BSc Service Management for serviceøkonomer udbudt i Køge<br>→ Giver adgang til kandidatuddannelse på CBS | <b>1-årigt uddannelsesforløb</b><br>- fx akademisk overbygning i turismeledelse i Køge              |
|                                               | <b>Fagelementer ind i eksisterende uddannelser på Zealand</b><br>- fx en CBS fagpakke på finansbachelor i Køge                                                                                                            | <b>2-årige kandidatuddannelser</b><br>- fx cand.merc.aud. Erhvervskandidat, cand.merc.-linje I Køge |

For alle tre modeller gælder det, at samarbejdet kan foregå i en hybrid form fx med optag på CBS med undervisningsudbud i Køge eller som en kobling af både online og fysiske aktiviteter.

Både Zealand og CBS er i første omgang interesseret i at afprøve samarbejdet i overskuelig og håndterbar skala og pegede derfor på aktiviteter på BA-området med fx videreudvikling af flere meritforløb og evt. specifikke CBS-fagpakker i kobling til Zealands talentprogrammer samt på EVU-området med udbud af HD2 Regnskab rettet mod ansatte i SMV'ere i lokalområdet.

Bemærk at CBS' betingede nationale akkreditering sandsynligvis betyder, at ansøgningsprocessen vedr. nye udbud af fulde uddannelser vil blive markant forlænget, idet der skal afsættes tid til uddannelsesakkreditering som supplement til prækvalifikation.

## PKT. 6 - ORIENTERING OM EVU-PORTEFØLJEN PÅ CBS

### *Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn*

Bestyrelsen blev på bestyrelsesmødet den 23. marts 2022 præsenteret for forretningseftersyn af EVU-porteføljen på CBS, herunder den strategiske indsats CBS Kontinuum. Bestyrelsen havde en række spørgsmål og kommentarer til forretningseftersynet, som pga. tidsnød ikke blev besvaret eller drøftet. Bilag 6.1 samler op på disse spørgsmål og kommentarer. Af bilaget fremgår det bl.a. at den strategiske indsats CBS Kontinuum fremadrettet vil blive kaldt CBS Lifelong Learning.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning og drøfter arbejdet med den strategiske indsats CBS Lifelong Learning ved et senere møde i bestyrelsen.

*Bilag:*

*6.1 CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter og CBS Kontinuum*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

## CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter og CBS Kontinuum

Notatet har til formål at synliggøre CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteters placering i markedet og redegøre for, hvordan konkurrencesituationen opfattes. Samtidig beskriver notatet den aktuelle status på de såkaldte "micro-credentials", ligesom der redegøres for, at den strategiske indsats "CBS Kontinuum" fremover refereres til som "CBS Lifelong Learning".

### Det eksisterende udbud og to mulige udvidelser

CBS udbyder aktuelt kun gradsgivende uddannelser, dvs. uddannelser der giver ECTS-point. Uddannelserne benyttes i dag af deltagere, der har meget forskellige interesser og baggrunde for at tilmelde sig. Mange deltagere er ude efter et grundigere uddannelsesløft og en formel grad, mens andre deltagere ønsker konkret ny viden relateret til deres nuværende karriere eller karriereperspektiver igennem enkelte fag. Begge typer deltagere ses på de uddannelser der giver mulighed for fleksibilitet, dvs. MPG, MBD, MAS og HD, mens der på MMD og de tre MBA-uddannelser primært vælges den fulde pakke.

I bilaget ses en oversigt over alle uddannelserne med en angivelse af specialiseret vs. generalist-fokus.

CBS er generelt tilfreds med udbuddet, der er et resultat af ca. 25 års eksperimenter med en længere række af uddannelser. Men der løbende muligheder for nye uddannelser, og der er pt. fokus på især to områder: En prisbillig master rettet mod personer i midt-/slut-30'erne, samt aktiviteter for vores dimittender.

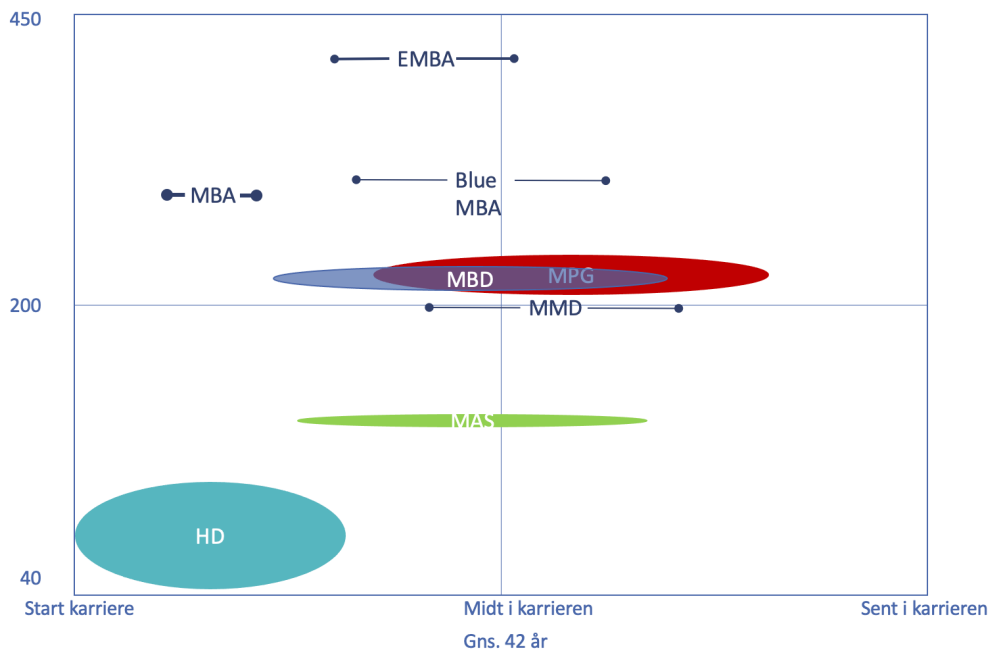
#### *Et muligt marked for personer i 30'erne*

CBS eksisterende udbud af efter- og videreuddannelse er herunder kortlagt med udgangspunkt i to klassiske konkurrenceparametre for efter- og videreuddannelse: Den ene dimension er deltagernes erfaringsniveau/alder, og den anden er uddannelsens pris, her opgjort pr. 60 ECTS, hvilket er omfanget for alle uddannelserne, inklusiv HD1 og HD2. Størrelsen på de markerede områder angiver uddannelsernes relative indbyrdes størrelse opgjort på årselever<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Årselever opgøres pr. 60 ECTS' aktivitet på uddannelsen pr år.

Figur 1



Mens der er stor aktivitet for relativt unge deltagerne (især i segmentet 25-35 år) på den meget billige HD-uddannelse, og der ligeledes er et stort marked for de relativt dyre MPG- og MBD-uddannelser for segmentet over 40 år, så har CBS kun en mindre uddannelse, der er rettet mod personer i slut-30'erne. Denne uddannelse er Master i Skat, som er den klart mest specialiserede uddannelse i porteføljen. Uddannelsen er samtidig ret billig, fordi den gennemføres på relativt store hold og uden de "services" som følger med de dyrere uddannelser.

Denne uddannelse giver et markant kompetenceløft og giver ofte anledning til radikale karriereskift. CBS ser dette segment som attraktivt, ikke på grund af økonomien, men netop fordi der her kan tilbydes deltagerne stærkt forbedrede karrieremuligheder på et tidligt tidspunkt.

Med udgangspunkt i konkrete henvendelser fra brancheorganisationer undersøges pt. forskellige muligheder i dette segment.

#### *CBS' alumner*

CBS tilbyder i dag kun i meget begrænset omfang efter- og videreuddannelsesmuligheder for CBS' egne alumner. Den aktuelle portefølje har primært fokus på at efter- og videreuddanne deltagere med en ikke-erhvervsøkonomisk baggrund.

Hvis CBS skal bidrage til livslang læring, vil det være oplagt at tage udgangspunkt i egne studerende og præge dem til at fortsætte læringen efter dimissionen.

CBS undersøger derfor pt. mulighederne for at tilbyde aktiviteter til egne (og lignende) dimittender, ikke mindst med muligheder for at bringe studerende sammen med både nylige og erfarne dimittender. Visse af disse aktiviteter kunne udmærket tilbydes udenfor den sædvanlige ECTS-logik. Dette initiativ gennemføres som strategiindsatsen CBS Lifelong Learning (tidl. CBS Kontinuum - se nedenfor).

## Konkurrencesituationen for CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter

CBS opererer, som beskrevet ovenfor, på et heterogent marked og det er væsentligt at se på aftagernes forventninger og opfattelse af de udbudte uddannelser.

CBS' uddannelser er principielt i direkte konkurrence med andre universiteters udbud. I praksis er markederne dog skarpt geografisk opdelt, så de øvrige universiteter betragtes mere kolleger end som konkurrenter.

Set fra et kundeperspektiv er opdelingen imellem ECTS-givende uddannelser og andre uddannelser dog ikke altid væsentlig. Dette er senest dokumenteret i to omfattende analyser<sup>2</sup> foretaget af UFM.

Dermed er det ikke nødvendigvis CBS, der definerer, om vores uddannelsesudbud opfattes som værende i konkurrence med andre. Det defineres af aftagerne, og blandt disse skelnes der ikke altid i mellem, hvem der udbyder forskellige typer af uddannelser. Fx er det ikke alle aftagere, der skelner mellem, om en uddannelse udbydes af CBS eller af CBS Executive Fonden.

### *Andre aktører*

CBS Executive Fonden er oprettet af CBS i 1991 med henblik på at varetage ikke-gradsgivende aktiviteter. Fonden er uafhængig af CBS og opererer på helt kommercielle vilkår, og der er en udmærket arbejdsdeling mellem CBS og Fonden. Fonden har gennem de seneste år opbygget en fornuftig forretning omkring bestyrelsesuddannelser, men har også mange andre aktiviteter, ofte omkring ledelse.

CBS Executive Fonden udbyder ikke-ECTS-givende aktiviteter men forestår fx samarbejder med relevante CBS forskere (og evt. andre) ved offentlige udbud.

### *Direkte konkurrence*

Udover ECTS-givende uddannelser kunne CBS lovgivningsmæssigt også udbyde ikke-ECTS-givende aktiviteter. Det kunne være kurser, som er forbeholdt en virksomheds egne ansatte, altså ikke åbne for alle, sådan som reglen ellers er.

---

<sup>2</sup> <https://ufm.dk/publikationer/2019/sammenhaengen-mellem-vueu-uddannelserne-og-arbejdsmarkedets-eftersporgsel>  
<https://ufm.dk/publikationer/2020/barrierer-for-deltagelse-i-videregaende-veu>

Disse aktiviteter kaldes indtægtsdækket virksomhed (IDV) og skal konkurrere på lige vilkår med private aktører. Derfor er IDV omfattet af meget strikse regler, bl.a. for ikke at underbyde markedet, udnytte en monopolsituation mv.

CBS udbyder imidlertid stort set ikke pt. IDV. CBS har prioriteret gradsgivende uddannelser og har fx ikke et markedsførings- og administrativt set-up til IDV.

Dermed udbyder CBS aktuelt kun kurser og uddannelser med ECTS, som private aktører ikke kan udbyde. Imidlertid skal alle kurser i de ECTS-bærende uddannelser udbydes på enkeltfagsbasis, hvilket eksempelvis betyder, at man på HD kan få et 5-ECTS-point fag i Corporate Finance med 40 timers undervisning på højt niveau for 5.500 kr. Selv om CBS i forskellige markedsføringsinitiativer har fremhævet denne mulighed, er der dog ikke megen trafik til enkeltfag på HD. Der ses en større aktivitet på de fleksible masteruddannelser.

## CBS Kontinuum → CBS Lifelong Learning

CBS Kontinuum er tidligere blevet præsenteret som et navn for både en strategisk indsats, som et nyt brand og som et nyt navn for en organisatorisk enhed. Det har skabt stor forvirring om, hvad der lå i den strategiske indsats. For at fjerne denne forvirring og samtidig understrege, hvad indsatsen handler om, kaldes strategiindsatsen fremover CBS Lifelong Learning.

Den strategiske indsats CBS Lifelong Learning går ud på at udvikle en institutionsmodel for livslang læring. Denne model skal give CBS mulighed for at bevare et livslangt forhold til studerende og alumner, hvor de lejlighedsvist har mulighed for at tilegne sig ny forskningsbaseret viden igennem forskellige læringsservices.

Navnet CBS Lifelong Learning kan naturligvis ændre sig, når CBS er længere med den konkrete udformning af den strategiske indsats, hvis dette skulle give mening i en branding-kontekst.

## Micro-credentials

”Micro-credentials” er for tiden meget omtalt, og har tidligere været nævnt i bl.a. forretningseftersynet af EVU-området, som bestyrelsen modtog ifm. bestyrelsesmødet den 23. marts 2022. Som navnet siger, så skulle micro-credentials netop være både korte og muligvis ECTS-bærende kurser. Private udbydere er interesseret i denne mulighed, idet deres sædvanlige kurser muligvis vil blive mere attraktive, hvis disse kurser kan blive ECTS-bærende og ”stackable”, så de kan indgå en gradsgivende uddannelse. Der er også en vis interesse fra andre universiteter ift. at kunne udbyde dette.

Desværre er der aktuelt stor uklarhed om micro-credentials. Der afventes lovgivningsmæssig afklaring på baggrund af ikke mindst et større analysearbejde i EU-regi. Når der er større begrebs- og lovgivningsmæssig afklaring, vil CBS undersøge potentialet i micro-credentials.

## Indstilling

Det indstilles, at bestyrelsen tager notatet til efterretning og drøfter arbejdet med den strategiske indsats CBS Lifelong Learning ved et senere møde i bestyrelsen

## Bilag 1

### Tabel over CBS' eksisterende efter- og videreuddannelsesportefølje

Tabellen viser hvilke uddannelser, der har et generelt indhold, og hvilke, der har et specialiseret indhold. Tabellen afspejler ikke nødvendigvis, hvorvidt det er specialister eller generalister, der primært benytter uddannelsen eller de enkelte fag, men alene bredden i det samlede faglige udbud indenfor den enkelte uddannelse.

| Uddannelse                                                                     | Generelt indhold | Specialiseret indhold | Specialisering fokus                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Master of Public Governance (MPG)                                              | X                |                       |                                                               |
| Master of Business Development (MBD)                                           | X                |                       |                                                               |
| Master i Skat (MAS)                                                            |                  | X                     | Kun fokus på skatterelaterede emner                           |
| Master of Management Development (MMD)                                         |                  | X                     | 100% fokuseret på leadership                                  |
| Executive Master of Business Administration (EMBA)                             | X                |                       |                                                               |
| Executive Master of Business Administration in Shipping & Logistics (Blue MBA) | X                | (X)                   | Blue MBA har et generisk indhold der er særligt branchetonet. |
| Fuldtids Master of Business Administration (MBA)                               | X                |                       |                                                               |
| HD 1                                                                           | X                |                       |                                                               |
| HD 2                                                                           | X                | X                     | To generelle og otte specialiserede HD2-linjer.               |

## 7. GODKENDELSE AF ØKONOMIOPFØLGNING Q1 2022 SAMT ORIENTERING OM ÆNDRINGER SFA. OVERGANG TIL FÆLLES STATSIG KONTOPLAN

### *Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse*

I bilag 7.1 præsenteres økonomiopfølgningen for Q1 2022, hvor der forventes et underskud på 24 mio. kr. i finansåret 2022. Dette er 15 mio. kr. højere end de 9 mio. kr. som var forventet i primobudget for 2022. Ændringen skyldes, at omkostninger til løn og drift er øget grundet højere aktivitet.

I bilag 7.2. orienteres bestyrelsen om ny intern rapportering på CBS. I bilaget beskrives en række ændringer til opstillingen af de økonominotater som fremsendes til bestyrelsen. Ændringerne omhandler alene, hvordan tallene opstilles, men ændrer ikke på CBS' resultat.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender den forelagte økonomiopfølgning for Q1 2022.
- Bestyrelsen tager orienteringen om ny intern rapportering til efterretning.

### *Bilag:*

*7.1 Økonomiopfølgning Q1, 2022*

*7.2 Ny intern rapportering*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

# Økonomiopfølgning Q1, 2022

## 1. Resumé

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi og prognose for årets resultat pr Q1 2022, baseret på enhedernes indmeldinger samt på realiserede tal t.o.m. april 2022.

Det skal indledningsvis bemærkes, at opstillingen af såvel indtægter som udgifter er ændret i forhold til notatet om budget 2022 som følge af implementering af statens kontoplan. Der redegøres for disse ændringer i et selvstændigt notat, som ligeledes er fremsendt i forbindelse med bestyrelsesmødet i juni 2022. Den ændrede opstilling har naturligvis ingen indflydelse på resultatet hverken for realiserede tal i 2021 eller for budget 2022.

I forhold til budget forventes årets resultat at blive 15 mio. kr. lavere, og der forventes dermed et underskud på i alt 24 mio. kr., jf. tabel 1. Ændringen skyldes at CBS' udgifter stiger med 15 mio. kr. hvilket fordeler sig med 7 mio. kr. på løn og 10 mio. kr. på driftsomkostninger. Modsat effekt har det, at der er allokeret 2 mio. kr. mindre til strategi, idet disse er udmøntet ved Q1 og dermed også forklarer en mindre del af stigningen. Den øvrige stigning er forklaret i afsnit 3.

**Tabel 1: Overblik over indtægter, omkostninger og egenkapital**

| Mio. kr., i årets priser  | April 2021 | April 2022 | Regnskab 2021 | Primo 2022   | Q1 2022      | Difference ift. Primo Q1 |
|---------------------------|------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------------------|
| <b>Indtægter i alt</b>    | <b>495</b> | <b>501</b> | <b>1.469</b>  | <b>1.500</b> | <b>1.500</b> | <b>0</b>                 |
| Lønomsotninger            | 296        | 311        | 991           | 1.027        | 1.034        | 7                        |
| Driftsomkostninger        | 125        | 144        | 420           | 469          | 478          | 10                       |
| Finansielle omkostninger  | 1          | 1          | 8             | 8            | 8            | 0                        |
| Strategi                  | 0          | 0          | 0             | 5            | 3            | -2                       |
| <b>Omkostninger i alt</b> | <b>422</b> | <b>456</b> | <b>1.420</b>  | <b>1.509</b> | <b>1.524</b> | <b>15</b>                |
| <b>Resultat</b>           | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>49</b>     | <b>-9</b>    | <b>-24</b>   | <b>-15</b>               |
| <b>Egenkapital</b>        | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>500</b>    | <b>491</b>   | <b>476</b>   | <b>-15</b>               |

Bemærk at egenkapital for budget er beregnet på baggrund af endeligt resultat for 2021.

I det følgende foretages en mere detaljeret gennemgang af de forventede indtægter (afsnit 2) og forventede omkostninger (afsnit 3). Finansielle omkostninger forventes på niveau med budget og belyses ikke nærmere i de næste afsnit. Til sidst i dokumentet vises en samlet og detaljeret prognose for indtægter og udgifter baseret på Q1 2022.

## 2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS, at de samlede indtægter vil være på niveau med de budgetterede 1.500 mio. kr. i 2022. Der forventes visse mindre forskydninger mellem kategorierne, hvilket uddybes i de efterfølgende afsnit.

**Tabel 2: Samlede indtægter**

| Mio. kr., i årets priser         | April 2021 | April 2022 | Regnskab 2021 | Primo 2022   | Q1 2022      | Difference<br>ift. Primo<br>Q1 |
|----------------------------------|------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| Statstilskud                     | 373        | 376        | 1.147         | 1.162        | 1.164        | 2                              |
| Øvrige tilskud                   | 35         | 41         | 142           | 141          | 143          | 2                              |
| Salg af varer og tjenesteydelser | 3          | 3          | 15            | 22           | 16           | -6                             |
| Andre indtægter                  | 84         | 81         | 166           | 175          | 176          | 1                              |
| <b>Indtægter i alt</b>           | <b>495</b> | <b>501</b> | <b>1.469</b>  | <b>1.500</b> | <b>1.500</b> | <b>0</b>                       |

### 2.1.1. Statstilskud

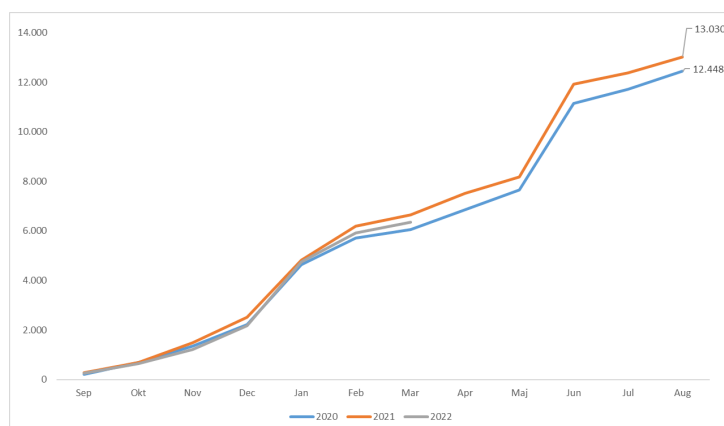
Statstilskud forventes at ende på 1.164 mio. kr., hvilket er 2 mio. kr. højere end budgetteret og 17 mio. kr. højere end i 2021. At der er ændringer i tallene for de enkelte kategorier, hænger primært sammen med at tilskud til friplads og stipendier for udenlandske studerende er flyttet fra øvrige forskningstilskud til øvrige uddannelsesstilskud samt at basisforskningstilskuddet blev 4 mio. kr. højere end budgetteret.

**Tabel 3 – Statstilskud**

| Mio. kr., i årets priser     | Regnskab 2021 | Primo 2022   | Q1 2022      | Difference<br>ift. Primo<br>Q1 |
|------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| Uddannelse grundtilskud      | 156           | 157          | 157          | 0                              |
| Udd. aktivitetstilskud (STÅ) | 440           | 449          | 449          | 0                              |
| Øvrige udd.tilskud           | 71            | 75           | 80           | 5                              |
| Basisforskningstilskud       | 403           | 407          | 411          | 4                              |
| Øvrige forskningstilskud     | 77            | 73           | 67           | -6                             |
| <b>Indtægter i alt</b>       | <b>1.147</b>  | <b>1.162</b> | <b>1.164</b> | <b>2</b>                       |

Den største usikkerhed for statstilskud vedrører uddannelsesaktivitetstilskuddet for STÅ. I budgettet for 2022 er forudsat et STÅ-antal på 13.068, hvilket er højere end de 13.030 STÅ som blev færdige i 2021. Prognosen til og med marts viser, at CBS er lidt efter tallene fra 2021, men da tallet svinger fra måned til måned, er det endnu for tidligt at konkludere om det betyder, at tallet skal justeres ned. Derfor er det for nuværende besluttet at fastholde budgetprognosen i Q1.

**Figur 1 – STÅ tal for perioden 2020-2022**



### 2.1.2. Øvrige tilskud

Øvrige tilskud indeholder primært indtægter fra eksternt finansierede projekter, og som det fremgår af tabel 4, så er disse indtægter justeret op fra 137 mio. kr. til 139 mio. kr. Der har i årets første måneder været god aktivitet på de eksternt finansierede projekter, men da der er store udsving i aktivitet for de enkelte måneder årene imellem så sættes prognosen ikke yderligere op på nuværende tidspunkt.

**Tabel 4 – Øvrige tilskud**

| Mio. kr., i årets priser                  | Regnskab<br>2021 | Primo<br>2022 | Q1<br>2022 | Difference<br>ift. Primo<br>Q1 |
|-------------------------------------------|------------------|---------------|------------|--------------------------------|
| Eksternt finansierede forskningsprojekter | 137              | 137           | 139        | 2                              |
| Øvrige tilskud                            | 4                | 4             | 4          | 0                              |
| <b>Indtægter i alt</b>                    | <b>142</b>       | <b>141</b>    | <b>143</b> | <b>2</b>                       |

### 2.1.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser forventes at være på niveau med 2021, men ikke på det niveau, som blev forventet da budgettet blev lagt i efteråret 2021. Salg af varer og tjenesteydelser består af indtægter fra konferencer, eksternt undervisning, kurser, m.v. Omsætningen var før Covid-19 på et højere niveau og det blev lagt til grund for budgettet at omsætningen ville "normaliseres". Det er nu vurderingen, at i hvert fald 2022 vil forblive på et lavere niveau, hvorfor omsætningen justeres ned fra 22 mio. kr. i budget til 16 mio. kr. ved Q1.

### 2.1.4. Andre indtægter

Som det fremgår af tabel 3, forventes andre indtægter at stige med 1 mio. kr. i forhold til budget 2022.

Der sker dog en forskydning mellem kategorierne, således at Master-området forventes at omsætte for 5 mio. kr. mindre, end det var budgetteret, hvilket skyldes lavere forventninger til aktiviteten på Master i Public Governance (MPG) og Executive MBA (EMBA). Sammenlignet med 2021 forventer MPG dog fortsat at stige med 2 mio. kr. og EMBA med 1 mio. kr.

Øvrige indtægter, som dækker over sommerskole, tompladser, udenlandske selvbetalere, huslejeindtægter mv., forventes at generere 22 mio. kr., hvilket er 5 mio. kr. mere end budgetteret. Det er stort set på alle områder, at forventningen justeres op.

**Tabel 3: Indtægter, deltagerbetaling (Master og HD) og øvrige indtægter**

| Mio. kr., i årets priser | Regnskab<br>2021 | Primo<br>2022 | Q1<br>2022 | Difference<br>ift. Primo<br>Q1 |
|--------------------------|------------------|---------------|------------|--------------------------------|
| Master                   | 86               | 94            | 89         | -5                             |
| HD                       | 62               | 65            | 65         | 0                              |
| Øvrige indtægter         | 18               | 17            | 22         | 5                              |
| <b>I alt</b>             | <b>166</b>       | <b>175</b>    | <b>176</b> | <b>1</b>                       |

### 3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 4, forventes de samlede omkostninger at stige med 15 mio. kr. sammenholdt med budget 2022. Stigningen fordeler sig på løn- og driftsomkostninger, hvoraf de 2 mio. kr. er udmøntning af strategimidler, hvorfor den ikke allokerede pulje til strategimidler er sat tilsvarende ned.

**Tabel 4: CBS' samlede forventet omkostninger**

| Mio. kr., i årets priser | April 2021 | April 2022 | Regnskab 2021 | Primo 2022   | Q1 2022      | Difference<br>ift. Primo<br>Q1 |
|--------------------------|------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| Lønomkostninger          | 296        | 311        | 991           | 1.027        | 1.034        | 7                              |
| Driftsomkostninger       | 125        | 144        | 420           | 469          | 478          | 10                             |
| Finansielle omkostninger | 1          | 1          | 8             | 8            | 8            | 0                              |
| Strategi                 | 0          | 0          | 0             | 5            | 3            | -2                             |
| <b>I alt</b>             | <b>422</b> | <b>456</b> | <b>1.420</b>  | <b>1.509</b> | <b>1.524</b> | <b>15</b>                      |

#### 3.1.1. Lønomkostninger

Som det fremgår af tabel 5, forventes de samlede lønomkostninger at stige med 7 mio. kr. mere i 2022 end det var forventet i budgettet. Generelt for VIP og TAP gælder, at der i budget er forudsat en lavere stigningstakt i lønudvikling, end hvad der ligger til grund for Q1. For VIP skyldes resten af stigningen en forventning om flere ansættelser end budgetteret, mens det for TAP er lavere aktivering af lønomkostninger på det nye studieadministrative system, Kopernikus, og flytning af studenterstudievejledere fra stillingskategorien DVIP til TAP, som forklarer stigningen. Denne flytning er således også en del af forklaringen på fald i DVIP, hvor den resterende justering skyldes generelt forventet lavere aktivitet for DVIP'er.

**Tabel 5: Lønomkostninger**

| Mio. kr., i årets priser        | April 2021 | April 2022 | Regnskab 2021 | Primo 2022   | Q1 2022      | Difference<br>ift. Primo<br>Q1 |
|---------------------------------|------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------------------------|
| Videnskabeligt personale        | 148        | 157        | 480           | 499          | 504          | 5                              |
| Deltidsvidenskabeligt personale | 23         | 22         | 101           | 105          | 103          | -2                             |
| Administrativt personale        | 123        | 129        | 392           | 411          | 415          | 3                              |
| Øvrige lønomkostninger          | 3          | 2          | 18            | 11           | 13           | 2                              |
| <b>Lønomkostninger i alt</b>    | <b>296</b> | <b>311</b> | <b>991</b>    | <b>1.027</b> | <b>1.034</b> | <b>7</b>                       |

#### 3.1.2. Driftsomkostninger

De samlede driftsomkostninger forventes at stige med 10 mio. kr. sammenholdt med budget 2022, jf. tabel 6. De væsentligste ændringer er forklaret under tabellen.

**Tabel 6: Driftsomkostninger**

| Driftsomkostninger<br>Mio. kr., i årets priser | April<br>2021 | April<br>2022 | Regnskab<br>2021 | Primo<br>2022 | Q1<br>2022 | Difference<br>ift. Primo<br>Q1 |
|------------------------------------------------|---------------|---------------|------------------|---------------|------------|--------------------------------|
| Husleje                                        | 42            | 48            | 99               | 103           | 103        | 0                              |
| Af- og nedskrivninger                          | 9             | 11            | 31               | 33            | 33         | 0                              |
| <b>Øvrige driftsomkostninger:</b>              |               |               |                  |               |            |                                |
| Bygningsdrift og vedligehold                   | 20            | 26            | 72               | 88            | 92         | 5                              |
| Bøger & tidsskrifter                           | 9             | 11            | 39               | 42            | 42         | -1                             |
| Fakturabetalte undervisere                     | 3             | 3             | 16               | 12            | 13         | 1                              |
| IT- og BYG specialister                        | 2             | 1             | 9                | 11            | 14         | 3                              |
| IT-udstyr og Software                          | 17            | 17            | 54               | 58            | 58         | 0                              |
| Kontorhold                                     | 11            | 13            | 48               | 51            | 54         | 3                              |
| Managementkonsulenter                          | 5             | 3             | 15               | 11            | 14         | 3                              |
| Rejser og konferencer                          | 2             | 7             | 17               | 31            | 33         | 2                              |
| Øvrige omkostninger                            | 6             | 4             | 22               | 27            | 21         | -6                             |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>                | <b>125</b>    | <b>144</b>    | <b>420</b>       | <b>469</b>    | <b>478</b> | <b>10</b>                      |

**Bygningsdrift og vedligehold** forventes at stige med 5 mio. kr. sammenholdt med budget og med 20 mio. kr. sammenholdt med 2021. Den primære forklaring på stigningen er forventningen om et generelt højere aktivitetsniveau i 2022, omkostninger til etablering af nye lejeboliger og stigende udgifter til materialer.

**IT- og BYG specialister** stiger pga. forventning om øgede udgifter til udvikling af nyt HR-system, udvikling af nyt cbs.dk og til systemintegration generelt.

For **Managementkonsulenter** er det ekstern support til kvalitetssikring af lønafstemninger og nye aktiviteter i Teaching & Learning samt i Sekretariatet for Ledelse og Kommunikation, der forklarer stigningen.

At **Øvrige omkostninger** falder, hænger delvis sammen med stigningen i kontorhold, mens resten fordeler sig på en række afdelinger, hvorfor det er svært at pege på de direkte årsager.

### 3.1.3. Strategi

Puljen til nye aktiviteter i forbindelse med udmøntning af CBS' strategi er reduceret fra 5 mio. kr. til 3 mio. kr., idet der er allokeret yderligere 2 mio. kr. til cross-cutting aktiviteter siden budgettet blev lagt. Den samlede udmøntning af strategimidler ser nu ud som vist i tabel 7.

**Tabel 7 – Udmøntning af strategimidler 2021-2025**

| Mio.kr.                               | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 2025      | I alt      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Strategimidler ved B2021              | 30        | 77        | 139       | 142       |           | 388        |
| <b>Strategimidler udmøntet i 2021</b> | <b>26</b> | <b>55</b> | <b>80</b> | <b>73</b> | <b>-</b>  | <b>234</b> |
| B2021                                 | 15        | 40        | 64        | 67        |           | 186        |
| Efterfølgende                         | 11        | 15        | 16        | 6         |           | 48         |
| <b>Strategimidler udmøntet i 2022</b> | <b>-</b>  | <b>7</b>  | <b>10</b> | <b>9</b>  | <b>72</b> | <b>97</b>  |
| <b>Strategimidler ikke udmøntet</b>   | <b>-</b>  | <b>3</b>  | <b>8</b>  | <b>10</b> | <b>17</b> | <b>38</b>  |
| <b>Strategimidler i alt</b>           | <b>26</b> | <b>65</b> | <b>97</b> | <b>91</b> | <b>89</b> | <b>369</b> |

I forbindelse med udmøntningen af strategimidler er der udover de 2 mio. kr. i 2021 allokeret 7 mio. kr. i 2023 og 5 mio. kr. i 2024 til cross-cutting aktiviteter primært vedrørende Global Impact, Student Well-being samt Diversity and Gender Balance.

## 4. Detaljeret resultatopgørelse

Tabel 8: Økonomiopfølgning

|                                       | April      | April      | Regnskab     | Primo        | Q1           | Difference<br>ift. Primo |
|---------------------------------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------|
| Mio. kr., årets priser                | 2021       | 2022       | 2021         | 2022         | 2022         | Q1                       |
| Statstilskud                          | 373        | 376        | 1.147        | 1.162        | 1.164        | 2                        |
| Øvrige tilskud                        | 35         | 41         | 142          | 141          | 143          | 2                        |
| Salg af varer og tjenesteydelser      | 3          | 3          | 15           | 22           | 16           | -6                       |
| Andre indtægter                       | 84         | 81         | 166          | 175          | 176          | 1                        |
| <b>Indtægter i alt</b>                | <b>495</b> | <b>501</b> | <b>1.469</b> | <b>1.500</b> | <b>1.500</b> | <b>0</b>                 |
| Videnskabeligt personale              | 148        | 157        | 480          | 499          | 504          | 5                        |
| Deltidsvidenskabeligt personale       | 23         | 22         | 101          | 105          | 103          | -2                       |
| Administrativt personale              | 123        | 129        | 392          | 411          | 415          | 3                        |
| Øvrige lønomkostninger                | 3          | 2          | 18           | 11           | 13           | 2                        |
| <b>Lønomkostninger i alt</b>          | <b>296</b> | <b>311</b> | <b>991</b>   | <b>1.027</b> | <b>1.034</b> | <b>7</b>                 |
| Husleje                               | 42         | 48         | 99           | 103          | 103          | 0                        |
| Af- og nedskrivninger                 | 9          | 11         | 31           | 33           | 33           | 0                        |
| <b>Øvrige driftsomkostninger:</b>     |            |            |              |              |              |                          |
| Bygningsdrift og vedligehold          | 20         | 26         | 72           | 88           | 92           | 5                        |
| Bøger & tidsskrifter                  | 9          | 11         | 39           | 42           | 42           | -1                       |
| Fakturabetalte undervisere            | 3          | 3          | 16           | 12           | 13           | 1                        |
| IT- og BYG specialister               | 2          | 1          | 9            | 11           | 14           | 3                        |
| IT-udstyr og Software                 | 17         | 17         | 54           | 58           | 58           | 0                        |
| Kontorhold                            | 11         | 13         | 48           | 51           | 54           | 3                        |
| Managementkonsulenter                 | 5          | 3          | 15           | 11           | 14           | 3                        |
| Rejser og konferencer                 | 2          | 7          | 17           | 31           | 33           | 2                        |
| Øvrige omkostninger                   | 6          | 4          | 22           | 27           | 21           | -6                       |
| <b>Driftsomkostninger i alt</b>       | <b>125</b> | <b>144</b> | <b>420</b>   | <b>469</b>   | <b>478</b>   | <b>10</b>                |
| Finansielle poster                    | 1          | 1          | 8            | 8            | 8            | 0                        |
| <b>Finansielle omkostninger i alt</b> | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>8</b>     | <b>8</b>     | <b>8</b>     | <b>0</b>                 |
| Strategi                              |            |            |              | 5            | 3            | -2                       |
| <b>Strategi i alt</b>                 |            |            |              | <b>5</b>     | <b>3</b>     | <b>-2</b>                |
| <b>Omkostninger i alt</b>             | <b>422</b> | <b>456</b> | <b>1.420</b> | <b>1.509</b> | <b>1.524</b> | <b>15</b>                |
| <b>Resultat</b>                       | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>49</b>    | <b>-9</b>    | <b>-24</b>   | <b>-15</b>               |
| <b>Egenkapital</b>                    | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>500</b>   | <b>491</b>   | <b>476</b>   | <b>-15</b>               |

Bemærk at egenkapital for budget er beregnet på baggrund af endeligt resultat for 2021.

# Ny intern rapportering i forbindelse med overgang til fælles kontoplan for institutioner under Uddannelses- og Forskningsministeriet

## Baggrund

Regeringen ønsker større gennemsigtighed i omkostningerne på de videregående uddannelsesinstitutioner. Siden 2008 er bevillingerne til de 35 videregående uddannelsesinstitutioner steget betydeligt, og der ønskes et styrket grundlag for at kunne følge udviklingen i institutionernes omkostninger. Derfor har Uddannelses- og Forskningsministeriet (UFM) arbejdet med en implementeringsplan for en fælles kontoplan for alle videregående uddannelsesinstitutioner, som er underlagt UFM.

## Implementering og omkategorisering angående inddeling af indtægter og omkostninger

CBS har løbende fulgt den anbefalede implementeringsplan fra UFM og ændret kontostruktur i forbindelse med nyt ERP-system i 2020. UFM's regnskabsparadigmekrav til udarbejdelse af årsrapporter og løbende ændringer til registreringspraksis er implementeret.

Det er nu blevet tid til at ændre den interne økonomirapportering til bestyrelse og direktion for at sikre genkendelighed mellem den eksterne rapportering og den interne økonomirapportering af CBS' økonomi. Dette medfører, at CBS' interne rapportering ændres, så den følger de eksterne krav, herunder vil indtægter fremadrettet blive opgjort i ændrede kategorier, ligesom der laves et par mindre ændringer i CBS' interne rapportering af løn- og driftsomkostninger.

Ændringerne implementeres fra og med Q1-notatet til bestyrelsen.

## Nye kategorier til CBS' inddeling af indtægter

De nye fællesfaglige kategorier i inddelingen af CBS' indtægtskilder medfører, at CBS' inddeling i 5 kategorier ændres til 4 kategorier. Ændringen fremgår af figur 1.

**Figur 1: Nye kategorier til CBS' inddeling af indtægter, inddeling af primo 2022 budget i mio. kr.**

| Eksisterende fordeling                      | DKKm  |   | Fremtidig fordeling                                                      | DKKm  |
|---------------------------------------------|-------|---|--------------------------------------------------------------------------|-------|
| Uddannelsestilskud                          | 681   | → | Uddannelsestilskud, basisforsknings- og andre statslige tilskud          | 1.162 |
| Basisforsknings- og andre statslige tilskud | 481   | → | Øvrige tilskud: Eksternt finansierede forsknings- og udviklingsprojekter | 141   |
| Eksternt finansierede forskningsprojekter   | 137   | → | Salg af varer og tjenesteydelser: Indtægter fra kurser, konferencer m.v. | 22    |
| Studerendes deltagerbetaling                | 173   | → | Andre indtægter: Studerendes deltagerbetaling og huslejeindtægter        | 175   |
| Øvrige indtægter                            | 28    | → |                                                                          |       |
|                                             | 1.500 |   |                                                                          | 1.500 |

CBS vil fortsat fokusere på udviklingen i indtægter fra uddannelse, forskning, eksternt finansierede projekter, betalingsuddannelser mv. Dette vil fremgå af de specifikationer som løbende udarbejdes for de enkelte hovedgrupper.

## Omkategorisering af CBS' løn og driftsomkostninger

CBS forventer i forbindelse med primo 2022 budgettet lønomkostninger for 1.031 mio. kr. Ud af disse lønomkostninger på ca. 1 mia. kr. har UFM fremadrettet valgt at sociale bidrag og AUB-tilskud er en driftsomkostning i stedet for en lønomkostning. Dette medfører, at CBS budgetteknisk overfører 5 mio. kr. fra lønomkostninger til øvrige driftsomkostninger i den fremtidige interne økonomirapportering. Således vil CBS' primo lønbudget for 2022 blive justeret fra 1.031 mio. kr. til 1.026 mio. kr. og driftsomkostninger tilsvarende opskrives med 5 mio. kr.

Derudover foretages der to ændringer indenfor lønområdet.

- Institutledere registreres fremover fuldt ud som TAP løn – i dag registreres de internt som 66% TAP løn og 34% VIP løn. Ændring er på linje med UFM's krav til den eksterne rapportering, og betyder at der flyttes 4 mio. kr. fra VIP til TAP løn.
- Bidrag til fleksjobordningen flyttes fra VIP, DVIP og TAP og indgår fremover i øvrige lønomkostninger. Der flyttes i alt 4-5 mio. kr. til øvrige lønomkostninger.

Yderligere har UFM valgt en ny navngivning af driftsomkostninger, som fremadrettet hedder 'Øvrige driftsomkostninger'. Dette implementeres ligeledes i den interne rapportering, så der forekommer overensstemmelse mellem den interne og eksterne styring.

Den sidste ændring fra UFM er, at rapporteringen af husleje og ejendomsskatter ændres til kun at indeholde husleje. Ejendomsskatter flyttes fra 'Husleje og ejendomsskatter' til 'Bygningsdrift og vedligehold'. Budgetteknisk flyttes derfor 9 mio. kr. fra omkostningskategorien 'Husleje og ejendomsskatter' til 'Bygningsdrift og vedligehold'.

## 8. ÆNDRING I DEN ÅRLIGE BUDGET- OG ØKONOMIRAPPORTERING - GODKENDELSE

### *Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse*

CBS har et ønske om at ændre i den årlige indrapportering af budget- og økonomirapporter med henblik på at kunne prioritere flere ressourcer til en mere institutionsinddragende primo budgetproces med enhederne på CBS.

Ønsket vedrører den del af økonomiarbejdet som foregår i efteråret. Ændringen søges gennemført ved at ændre skitsebudgettet til et budgetrammenotat samt ved at gennemføre en mere begrænset, risikobaseret Q3.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender ændring i den årlige indrapportering af budget- og økonomirapportering.

### *Bilag:*

#### *8.1 Økonomirapportering til bestyrelsen*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022

## Økonomirapportering til bestyrelsen

CBS har et ønske om at ændre i den årlige indrapportering af budget- og økonomirapporter, med henblik på at kunne prioritere flere ressourcer til en mere institutionsinddragende primo budgetproces med enhederne på CBS. Ønsket vedrører den del af økonomiarbejdet som foregår i efteråret. Ændringen søges gennemført ved at ændre skitsebudgettet til et budgetrammenotat samt ved at gennemføre en mere begrænset, risikobaseret Q3.

I det nuværende set-up udarbejder CBS til bestyrelsens septembermøde et Q2 estimat for indeværende år; til novembermødet leveres et skitsebudget for næste budgetår samt 3 planår; og endelig leveres til decembermødet et primobudget for næste budgetår samt 3 planår og et Q3 estimat for indeværende år.

### Budgetopfølgning ved Q2 og Q3

CBS' økonomi er på kort sigt meget stabil, og som det fremgår af nedenstående tabel 1, så har CBS i de seneste år ramt meget præcist på både indtægter og omkostninger ved Q2, således har der max. været en procent afvigelse mellem Q2 estimat og årets realiserede tal for såvel omsætning som omkostninger.

Tabel 1: Indeks som viser afvigelse mellem Q2 estimat og årsresultat.

| Indeks (Q2/årsresultat) | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------------------|------|------|------|
| Omsætning               | 100  | 100  | 101  |
| Omkostninger            | 101  | 100  | 100  |

CBS foreslår derfor, at processen ændres således, at der fortsat udarbejdes et Q2 estimat til bestyrelsens septembermøde, hvor der ligesom i dag vil være en bottom-up proces med alle enheder. Q3 opfølgningen foreslås derimod fremadrettet at ske som en central opfølgning, hvor enheder med mange projekter, fortrinsvist Campus Services og IT-afdelingen, samt enheder, hvor vi i den centrale opfølgning kan se uplanlagte udsving, bedes om at gennemføre en budgetrevision.

### Budgetproces

Bestyrelsen præsenteres i dag for et skitsebudget i november, der er meget tæt på det endelige budgetforslag, som bestyrelsen får til godkendelse i december. Det foreslås at ændre skitsebudgettet til et budgetrammenotat, hvor input fra forslag til finanslov gennemgås, og hvor CBS opstiller de rammer og grundlæggende forudsætninger og prioriteringer, som skal danne grundlag for udarbejdelse af budget- og planår. Derved er håbet, at der med budgetrammenotatet kan zoomes mere tydeligt ind på de strategiske valg, som bestyrelsen skal træffe ifm. budgetlægningen. Samtidig frigøres ressourcer, som skal sikre mere tid til analyse og drøftelser vedrørende forventninger til de kommende år i primobudgettet, som bestyrelsen præsenteres for på decembermødet.

## Fremtidig budget- og budgetopfølgningsproces

Ovenstående betyder, at bestyrelsen fremadrettet vil præsenteres for følgende budget- og budgetopfølgningscyklus:

| Bestyrelsesmøde | Økonominotat                       | Input                                                                                                                         |
|-----------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Martsmøde       | Årsrapport og notat om årsresultat | Uændret – baseret på central analyse + enhedernes indmeldinger                                                                |
| Junimøde        | Q1-budgetopfølgning                | Central analyse + enhedernes indmeldinger                                                                                     |
| Septembermøde   | Q2-budgetopfølgning                | Central analyse + enhedernes indmeldinger                                                                                     |
| Novembermøde    | Q3-budgetopfølgning                | Central analyse + indmelding fra enheder med mange projekter eller uventede udsving i forbrug                                 |
|                 | Budgetrammenotat                   | Forudsætninger fra Forslag til finanslov<br>Grundlæggende forudsætninger og oplæg til bestyrelsens strategiske prioriteringer |
| Decembermøde    | Budgetforslag                      | Bestyrelsens input fra novembermødet<br>Central analyse + indmelding fra enhederne                                            |

## 9. 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 område, 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.

På mødet den 1. juni 2022 giver formanden og universitetsdirektøren en fortrolig orientering om valg af ny revisor for CBS.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

*Ingen bilag*

Møde i CBS bestyrelsen / 1. juni 2022