

CBS bestyrelse (Bestyrelsesmøde)

25-03-2020 13:00

Teams-møde

Information:

Link til mødet i Teams:

[Deltag i Microsoft Teams-møde](#)

[Få mere at vide om Teams](#) | [Mødeindstillinger](#)

Mødeindhold

Punkt 1: 13.00-13.05 Dagsorden og referat	1
Punkt 2: 13.05-13.30 Revision og årsrapport 2019	2
Punkt 3: 13.30-14.00 Status på udvikling af CBS' strategi	3
Punkt 5: 14.10-14.25 Strategisk rammekontrakt	4
Punkt 6: 14.25-14.30 Øvrige meddelelser og evt.	5

1. DAGSORDEN OG REFERAT – GODKENDELSE

Godkendelse af dagsorden

På grund af Covid-19 afholdes bestyrelsesmødet den 25. marts digitalt og forkortes til at vare ca. 1,5 time. Dagsordenen indeholder således de punkter, der skal afklares nu for at sikre driften af CBS, herunder årsrapport og revision, strategi og strategisk rammekontrakt.

Institutionsrevisor, Deloitte, ved statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Lynge Skovgaard deltager i punkt 2.

Punkt 4 (både indstilling og bilag) er fortroligt.

I henhold til koncept for bestyrelsesarbejdet er det på både dagsorden og forsider markeret, hvilket ”spor” de enkelte punkter henhører til. Dette er for at tydeliggøre bestyrelsens opgave i forbindelse med hvert punkt.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Godkendelse af referat

Bestyrelsen har kommenteret udkast til referat og endeligt referat blev fremsendt til bestyrelsen den 20. januar 2020.

Det indstilles, at:

- Referatet godkendes og efterfølgende underskrives

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde 25. marts 2020

1.2 Referat CBS bestyrelsesmøde 16. december 2019

Møde i CBS bestyrelsen / 25. marts 2020

Bestyrelsen



17. januar 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 16. DECEMBER 2019

Tilstede: Formand Torben Möger Pedersen, Næstformand Michael Rasmussen, Sebastian Toft Bringstrup, Arvid Hallén, Alfred Josefsen, David Lando, Lilian Mogensen, Mette Morsing, Thomas Skinnerup Phillipsen, Jakob Ravn og Mette Vestergaard.

Direktionen: Rektor Nikolaj Malchow-Møller, uddannelsesdekan Gregor Halff, forskningsdekan Søren Hvidkjær og universitetsdirektør Kirsten Winther Jørgensen.

Gæster: Ian Rogan (pkt. 4), Mia Cudrio Thomsen, Tobias Munch og Jesper Rangvid (pkt. 4-9).

Sekretariat: Anders Jonas Rønn Pedersen, Charlotte Autzen og Charlotte Gisselmann Jessen (pkt. 1-2).

1. Godkendelse af dagsorden og referat - beslutning

a. Godkendelse af dagsorden

Formanden gjorde opmærksom på, at dagsordenen var blevet udvidet med et ekstra punkt om "overdragelse af ansvar for bibliotekssystem".

Dagsordenen med det ekstra punkt blev godkendt.

b. Godkendelse af referat

Formanden henledte opmærksomheden på en ny formulering af pkt. 9 ift. det udsendte udkast.

Bestyrelsen godkendte den nye formulering og referatet i øvrigt og underskrev det på mødet.

2. Strategi – drøftelse

Rektor indledte med en kort status på strategiprocessen. Fra januar og frem til bestyrelsesmødet d. 26. marts tager direktion og øvrig ledelse fat på bearbejdning og prioritering af input fra implikationsgrupperne med det formål at formulere et bud på en strategisk ambition for CBS. Direktionen vil inddrage bestyrelsen i dette arbejde, men da der ikke er møder i

Side 1 / 6



bestyrelsen i den periode vil det sandsynligvis blive via en online platform. Bestyrelsen vil modtage nærmere information herom i løbet af januar.

Herefter præsenterede uddannelsesdekanen dagens strategiske temadrøftelse, der handlede om hvilke egenskaber ("*capabilities*") CBS skal stræbe efter, at kandidater fra CBS besidder. For at blive klogere på vores interessenters forventninger til CBS' kandidater har uddannelsesdekanen gennem lidt over et år gennemført en dialogproces med over 3000 interessenter. Resultatet af denne proces er fremlagt i oplægget: "CBS' relevance in 21st century society: building the "Nordic Nine" capabilities", som dekanen præsenterede for bestyrelsen.

I den efterfølgende drøftelse fremførte bestyrelsens medlemmer deres synspunkter ift. oplægget, herunder blev det på det generelle plan fremført, at:

- Udsagnene må gerne have mere kant og skarphed.
- Man kan overveje at inddеле de ni udsagn i tre underkategorier.
- Oplægget adresserer ikke, hvilke specifikke kompetencer man forventer, at en given CBS kandidat har, herunder erhvervsøkonomiske og virksomhedsrettede kompetencer
- Oplægget egner sig ikke som en direkte guide til studienævnenes rapportering og planlægning af programmers konkrete indhold

Bestyrelsens medlemmer havde ligeledes en række specifikke kommentarer:

- Etik og moral bør fremgå tydeligt.
- Entreprenørskab og innovation bør fremgå tydeligt.
- Udsagnet vedr. "miljøet" bør breddes ud til at omfatte samfundet som helhed eller SDG'erne.
- At have accept af flertydighed (ambiguity) som et ideal kan misforstås. Vi stræber efter klarhed i tanke og udtryk.
- Det bør overvejes at skrive "nysgerrighed" ind i et af udsagnene
- Værdi skabes ikke kun skabes lokalt, men også med stakeholdere

På baggrund af drøftelsen konkluderede formanden, at

- Oplægget skal have en ekstra iteration.
- Bestyrelsen bør gives mulighed for at kommentere næste udgave.
- Daglig ledelse bestemmer processen, herunder hvornår bestyrelsen ser oplægget igen.
- Bestyrelsen godkendte "Nordic Nine" som overordnet koncept for CBS' aspirationer for de egenskaber, som skal kendetegne vores studerende.
- Bestyrelsen fandt at "Nordic Nine" skal indgå i CBS' kommende strategi.

3. Økonomi – beslutning

Formanden indledte med at konstatere, at siden behandlingen af skitsebudgettet d. 15. november, der indeholdt to scenarier afhængigt af udfaldet af finanslovsforhandlingerne, er finansloven nu faldet på plads.



17. januar 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 6

Finansloven indeholder en foreløbig 3-årig fortsættelse af taksameterløftet. Det budget, der fremlægges til bestyrelsens vedtagelse, bygger således på præmisserne i finanslovsaftalen.

Bestyrelsen fandt blandt andet, at budgettets ambitioner for vækst i eksternt finansieret forskning var for uambitiøse, og at profilen for udviklingen i midler afsat til strategiimplementering burde ledsages af en fortælling, så det bliver tydeligt, hvilken værdi vi skaber for disse midler.

Rektor var enig i, at den i budgettet indlagte vækst i eksternt finansieret forskning var beskeden, og forklarede, at ambitionen for eksternt finansieret forskning vil blive revideret, når den nye strategi er på plads.

Rektor forklarede endvidere, at budgettet for 2020 bygger på en realistisk vurdering af det forventede omkostningsniveau for 2020. For flerårsbudgettet gælder imidlertid, at der for de fleste posters vedkommende er tale om en instrumentel, men realistisk, fremskrivning af omkostninger, der efterlader en residual til implementering af strategi. Rektor forventer, at når bestyrelsen har vedtaget en ny strategi, så vil midlerne til implementering af strategi – gennem de prioriteringer, der vil følge af strategien – blive fordelt ud på løn og drift i budgettet; og profilen over tid revideret. Strategien forventes ligeledes at blive det bærende narrativ om, hvorledes CBS skaber værdi til samfundet for de bevillinger CBS modtager fra staten.

Bestyrelsen konkluderede, at budget 2020 og flerårsbudgettet for 2021-2023 blev godkendt som fremlagt.

4. Forretningseftersyn – drøftelse

Rektor indledte drøftelsen med at gøre opmærksom på, at forretningseftersynet havde to elementer: 1. vores egne aktiviteter inden for gradsgivende efter- og videreuddannelse, og 2. CBS Executive Fondens aktiviteter inden for ikke-gradsgivende kurser (denne del af eftersynet er fortroligt).

Uddannelsesdekanen præsenterede bestyrelsen for forretningseftersynet vedr. CBS' egne aktiviteter inden for gradsgivende efter- og videreuddannelse.

Bestyrelsen drøftede herefter forretningseftersynet. Bestyrelsen noterede sig særligt:

- CBS bør holde fuld fokus på revitalisering af HD-uddannelsen, da den er en vigtig komponent i efter- og videreuddannelseslandskabet.
- Eftersynet kan kvalificeres yderligere ved brug af benchmarks og yderligere information om konkurrencesituationen.
- Eftersynet kan kvalificeres yderligere ved at inkludere information om CBS' studerende på efter- og videreuddannelsesaktiviteter: Hvem er de? Hvem betaler? Og hvem tager beslutning om deltagelse i efter- og videreuddannelse?



17. januar 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 6



Bestyrelsen bad daglig ledelse udarbejde en redegørelse til bestyrelsen om, hvorledes de langsigtede indirekte omkostninger ved efter- og videreuddannelse på CBS opgøres. Bestyrelsen bad ligeledes om en redegørelse for, hvorledes relationen mellem CBS Executive Fonden og CBS håndteres økonomisk.

Adspurgte gav rektor tilsagn om, at se nærmere på at udvikle en samarbejdsaftale med CBS Executive Fonden, og følge op på at fonden konsekvent omtaler sig selv som en fond for at undgå forveksling med CBS.

Formanden konkluderede, at bestyrelsen udtrykte opbakning til:

- Forretningseftersynets ambition om at udvikle CBS' efter- og videreuddannelsesaktiviteter til en platform for livslang læring.
- Direktionens "business goals" og "impact goals" for området.
- Forretningseftersynets øvrige anbefalinger.

5. Bestyrelsens arbejdsform - godkendelse

Formanden og rektor præsenterede på baggrund af bestyrelsens drøftelser på mødet d. 15. november deres opdaterede oplæg til koncept for bestyrelsens arbejde.

Bestyrelsen kommenterede papiret.

Formanden konkluderede på baggrund af bestyrelsens kommentarer, at:

- Bestyrelsen inviteres til at give input til forretningseftersyn i god tid inden forretningseftersynets udarbejdelse.
- Bestyrelsen tiltræder papiret, og det sætter rammen for vores arbejdsform fremover.

X. Overdragelse af ansvar for bibliotekssystem – beslutning

Universitetsdirektøren fremlagde punktet og anbefalede bestyrelsen at imødekomme anbefalingen om at overdrage ansvaret for udviklingen af et fælles bibliotekssystem, og muligvis økonomi, til det Kongelige Bibliotek via et aktstykke.

Bestyrelsen besluttede, at give universitetsdirektøren prokura til at overdrage ansvar for og om nødvendigt økonomi til Det Kongelige Bibliotek.

6. Økonomi – orientering

Bestyrelsen tog orienteringen om budgetopfølgning og resultatprognose til efterretning.

7. Bibeskæftigelse og transparens – drøftelse

På foranledning af et medlem af bestyrelsen fulgte bestyrelsen op på drøftelserne vedr. CBS' forskeres bibeskæftigelse.

17. januar 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 4 / 6

Formanden konkluderede, at CBS' regelsæt vedr. bibeskæftigelse var dækkende for området.

Bestyrelsen udtrykte dog samtidig ønske om bedre information og data om CBS' forskeres bibeskæftigelse.

Rektor replicerede, at data om forskeres bibeskæftigelse ikke er systemunderstøttet og foreslog derfor, at direktionen udarbejder en redegørelse, der i første omgang indeholder følgende elementer:

- Hvad kan lade sig gøre ift. at belyse omfanget af bibeskæftigelse.
- Hvad må vi – ud fra et juridisk perspektiv - oplyse om forskeres bibeskæftigelse.
- Hvad vil de interne omkostninger være ved at iværksætte en fuld afdækning af omfang og volumen af forskeres bibeskæftigelse.

Formanden konkluderede, at daglig ledelse til førstkomende møde leverer den af rektor foreslåede redegørelse.

8. Eventuelt og meddelelser

Orienteringer fra formanden

Formanden orienterede fra universiteternes formandskreds (m/k) nylige møde med ministeren. Mødet havde særligt handlet om, hvordan universiteter og minister sammen kan bryde kønsbalancen blandt forskere.

Formanden kunne også fortælle, at deadline for ansøgning/nominering til den ledige post som eksternt bestyrelsesmedlem var udløbet, og at indstillingsorganet vil drøfte indstillinger til udpegningsorganet på et møde kort før jul. Udpegningsorganet træffer herefter i det nye år beslutning om, hvem der skal tilbydes at indtræde i CBS' bestyrelse.

Orienteringer fra rektor og direktion:

Rektor orienterede om status og reaktioner på sagerne i forbindelse med årets introforløb. Bestyrelsen udtrykte opbakning til og anerkendelse af daglig ledelses håndtering af sagerne.

Rektor kunne ligeledes orientere om, at CBS for nyligt havde haft det årlige møde med Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU), der primært handlede om status på CBS' strategiske rammekontrakt.

9. Bestyrelsens egen tid

Daglig ledelse og sekretariat forlod mødet.

Der tages ikke referat af bestyrelsens drøftelser under dette punkt.

Kommende møder:

Onsdag d. 25. marts kl 13-17

Onsdag d. 3. juni kl 13-17

Fredag d. 11. sept. kl 13-17

Torsdag d. 5. november kl 12 til fredag d. 6. november kl 12
(bestyrelsesseminar)

Onsdag d. 16. december kl 13-17

17. januar 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 5 / 6

Godkendt af:

Torben Möger Pedersen, formand

Michael Rasmussen, næstformand

Sebastian Toft Bringstrup

Arvid Hallén

Alfred Josefsen

David Lando

Lilian Mogensen

Mette Morsing

Thomas Skinnerup Philipsen

Jakob Ravn

Mette Vestergaard



17. januar 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2947 7246
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 6 / 6

2. REVISION OG ÅRSRAPPORT 2019 – TILBAGEMELDING OG GODKENDELSE

Spør 5: Økonomi og ressourceanvendelse

Institutionsrevisor, Deloitte, ved statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Lyng Skovgaard deltager i dette punkt.

Institutionsrevisors tilbagemelding vedr. udført revision

Deloitte vil gennemgå resultatet af revisionen og revisionsprotokollatet (bilag 2.1).

Læsevejledning:

Revisionsprotokollatet er bygget op således, at der er en særskilt spalte til venstre på hver side – markeret med grå baggrund – der oplyser det væsentligste indhold ved siden. Ved udelukkende at læse den venstre spalte burde man få de væsentligste oplysninger i protokollatet. Detaljer og præciseringer fremgår således af øvrige oplysninger på siden.

Det indstilles, at:

- Revisionsprotokollatet tages til efterretning og underskrives efterfølgende

Godkendelse af årsrapport 2019

Årsrapporten fremlægges med henblik på bestyrelsens godkendelse og underskrift. Bestyrelsen kan kommentere og stille spørgsmål til årsrapporten, men der kan ikke ændres i årsrapporten på nuværende tidspunkt.

CBS tilstræber at have reviderede ESG-nøgletal (Environment, Social and Governance) med i årsrapporten for 2020.

Til at supplere årsregnskabet i årsrapporten er vedlagt et notat, der gennemgår årsresultatet for 2019 i detaljer.

Det indstilles, at:

- Årsrapporten godkendes og underskrives efterfølgende
- Notat om årsresultat tages til efterretning

Bilag:

2.1 Revisionsprotokollat

2.2 Årsrapport 2019

2.3 Årsresultat 2019

Møde i CBS bestyrelsen / 25. marts 2020

Årsrapporten offentliggøres efter bestyrelsens godkendelse

Årsresultat 2019

1. Årets resultat i hovedtræk

CBS afslutter 2019 med et **overskud på 58 mio. kr.** mod et forventet overskud på 29 mio. kr. ved årets start. Ændringen i resultatet skyldes en stigning i indtægterne på 5 mio. kr., og færre omkostninger på 24 mio. kr. **Egenkapitalen** er ved årets udgang således på 371 mio. kr.

De centrale bevægelser for 2019 opsummeres i tabel 1 i forhold til både budget 2019, Q3-prognosen og regnskabet for 2018.

Tabel 1: Resultat 2019, mio. kr.

Årsresultat 2019 Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019- Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Indtægter i alt	1.421	1.426	1.426	1.358	5	0	69
Lønudgifter i alt	925	926	920	891	-6	-7	28
Driftsomkostninger i alt	419	407	401	403	-18	-6	-2
Kapitaludgifter i alt	48	48	48	50	0	0	-2
Omkostninger i alt	1.392	1.381	1.368	1.344	-24	-13	24
Resultat	29	45	58	14	29	13	45
Egenkapital	342	358	371	313	29	13	58

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

Fra 2018 til 2019 er **indtægterne steget med 69 mio. kr.** Det skyldes primært:

- Løft i basismidler til forskning, som blev bevilget til CBS på hhv. Finanslov 2018 og 2019.
- Øgede indtægter fra eksternt finansieret forskning.

Udgifterne er steget med 24 mio. kr. fra 2018 til 2019. Det skyldes:

- Stigende lønudgifter til videnskabelige medarbejdere som følge af de planlagte investeringer i CBS' forskningsbase med henblik på at øge uddannelseskvaliteten.
- Driftsudgifterne og kapitaludgifterne er på niveau med 2018.

Årets resultat er yderligere beskrevet nedenfor. I afsnit 2 gennemgås bevægelser på indtægtssiden og i afsnit 3 bevægelser på omkostningssiden. I bilag fremgår en samlet og detaljeret oversigt af indtægter og udgifter. Endelig er der i afsnit 4 en analyse af balanceposterne. I analysen af årets resultat behandles alene afvigelser på 5 mio. kr. eller derover.

2. Indtægter

Tabel 2 viser udviklingen i de samlede indtægter, som i 2019 stiger med i alt 69 mio. kr. i forhold til 2018. Resultatet afviger med 5 mio. kr. i forhold til forventningerne ved årets start og er sammenfaldende med Q3-prognosen.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2019, mio. kr.

Indtægter Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019- Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Indtægter							
Uddannelsestilskud	637	638	638	652	1	0	-14
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	458	457	458	373	0	1	85
Eksternt finansierede projekter	127	132	133	127	6	1	6
Studerendes deltagerbetaling	160	163	165	167	5	2	-2
Øvrige indtægter	39	36	32	39	-6	-4	-7
Indtægter i alt	1.421	1.426	1.426	1.358	5	0	69

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

2.1. Uddannelsestilskud

I 2019 er det faktiske tilskud meget tæt på den forudsatte prognose i årets budget, jf. tabel 2. I forhold til 2018 falder uddannelsestilskuddet med 14 mio., kr. Det skyldes primært en teknisk omlægning af tilskud og omprioriteringsbidraget, hvor sidstnævnte reducerede uddannelsestilskuddet med 2 pct.

I 2019 er der implementeret en bevillingsreform af universiteternes uddannelsestilskud, som i hovedtræk betyder, at uddannelsestaksterne er blevet reduceret med 25 pct. og provenuet omlagt til et grundtilskud, der ligger fast for 4 år, og dermed frem til 2023. Reformen betyder, at uddannelsesbevillingerne er blevet mindre aktivitetsafhængige. Ved et uændret aktivitetsniveau, som der har været på CBS i en årrække, forventes reformen samlet at være indkomstneutral for CBS.

Tabel 3: Bevillingsudløsende aktiviteter under uddannelsestilskuddet

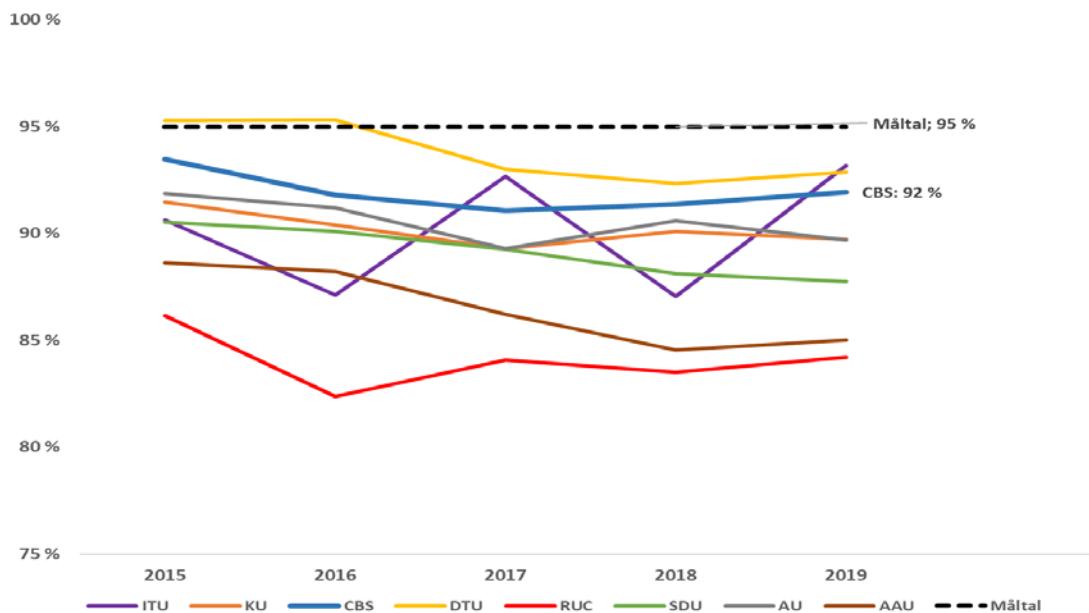
Uddannelsestilskud	Regnskab 2019 Mio. kr.	Andel i pct.
Heltidsuddannelse	620	97%
- Aktivitetstilskud (STÅ)	408	64%
- Internationaliseringstilskud	9	1%
- Studietid	22	3%
- Beskæftigelse	20	3%
- Grundtilskud	153	24%
- Kvalitetstilskud	8	1%
Deltidsuddannelse	18	3%
I alt uddannelsestilskud	638	100%

Tabel 3 ovenfor opsummerer de bevillingsudløsende aktiviteter under uddannelsestilskuddet efter den nye bevillingsreform. Ud over grundtilskuddet består den nye tilskudsmodel af performancebaserede tilskud baseret på STÅ, studietid og beskæftigelse samt et kvalitetstilskud.

For **studietid** og **beskæftigelse** er der i reformen opstillet målkrav for hhv. gennemsnitlig studietid for universitetets bachelor- og kandidatdimittender og for dimittendernes beskæftigelsesgrad, som universiteterne skal leve op til for at opnå ”fuldt” tilskud. I 2019 har CBS opnået 97 pct. af målkravet for studietid og 89 pct. for beskæftigelse. Dette giver tilskud som vist i tabel 3. Når CBS ikke opnår 100 pct. målopfyldelse af studietidskravet i 2019 skyldes dette, at målkravet tilsiger en max. overskridelse på 3,5 måneder over den normerede studietid (sammenlagt for bachelorer og kandidater), mens det faktiske gennemsnit på CBS i 2017/2018 var 3,7 måneder. I 2020 forventer CBS at opfylde måltallet.

Det nye bevillingselement ”beskæftigelsesgrad” vises i figur 1. Det fremgår, at CBS’ dimittender har den næsthøjeste beskæftigelsesgrad blandt universiteterne kun overgået af DTU for den samlede periode. I 2019 er CBS tredjebedst, idet ITU ligger lidt højere end CBS. Målkravet er den generelle beskæftigelsesgrad i samfundet fratrasket en usikkerhedsfaktor, der tilgodeser dimittenders øgede konjunkturfølsomhed og søgeledighed, svarende til 95 pct. CBS’ beskæftigelsesgrad på 92 pct. svarer dermed i 2019 til en målopfyldelse på 89 pct.

Figur 1. Udvikling i beskæftigelsesgrad for dimittender fra universiteterne 2015-2019



Kilde: Danske Universiteter og Uddannelse- og Forskningsministeriet

Den sidste nye bevillingskomponent i bevillingsreformen er **kvalitetstilskuddet**, som i 2019 udgør 8 mio. kr., jf. tabel 3. Den samlede kvalitetspulje til fordeling blandt universiteterne består af ”overskydende midler” fra studietid og beskæftigelse i de tilfælde, de enkelte universiteter ikke opnår 100 pct. målopfyldelse. I 2019 er denne pulje fordelt i henhold til universiteternes relative STÅ-produktion.

2.2. Basismidler til forskning og andre statslige tilskud

Tabel 4 viser udviklingen i basismidler til forskning og andre statslige tilskud. Tilskuddet er som udgangspunkt fastsat i finansloven og ændres ikke hen over året bortset fra, hvis de bevilgende myndigheder træffer beslutning om nye bevillinger eller besparelser, som udmeldes i løbet af budgetåret. I 2019 er der på Tillægsbevillingsloven udmeldt en indkøbsbesparelse på ca. 0,7 mio. kr. og et ekstraordinært tilskud på 1,3 mio. kr. til projekter med henblik på bedre studentertrivsel. Disse tilskud indgår under "Andre statslige tilskud" i 2019.

Tabel 4: Udvikling i basismidler til forskning og andre statslige tilskud, mio. kr.

Basismidler til forskning og andre tilskud Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019-Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Basismidler til forskning	386	386	386	313	0	0	73
Andre statslige tilskud	71	71	72	60	1	1	12
I alt	458	457	458	373	1	1	85

I forhold til 2018 stiger bevillingerne med 85 mio. kr., hvoraf 73 mio. kr. skyldes stigningen i CBS' basismidler til forskning. Af de 73 mio. kr. udgør 68 mio. kr. det konkrete løft, som blev vedtaget i forbindelse med Finanslov 2018 og Finanslov 2019, og den resterende del af løftet i basismidler til forskning på ca. 5 mio. kr. skyldes ekstra midler opnået i den performancebaserede fordeling af basisforskningsmidler til universiteterne. De andre statslige tilskud steg i 2019 med 12 mio. kr. primært som følge af en teknisk omlægning af et fast negativt tilskud, som fra 2019 er indlejret i uddannelsesstilskuddet.

2.3. Eksternt finansierede projekter

CBS forventede ved årets start en indtægt på 127 mio. kr., jf. tabel 2, hvilket var på niveau med indtægten i 2018. Resultatet på 133 mio. kr. udgør således en stigning på 6 mio. kr. i forhold til 2018 og skyldes primært en stigning i midler fra danske offentlige kilder.

2.4. Studerendes deltagerbetaling

CBS modtog i 2019 i alt 165 mio. kr. fra studerendes deltagerbetaling for primært efter- og videreuddannelse, hvilket er 2 mio. kr. mindre end i 2018 og 5 mio. kr. højere end forventet ved årets start. Resultatet rummer mindre bevægelser på tværs af de forskellige uddannelser, jf. tabel 5.

Tabel 5 Udvikling i studerendes deltagerbetaling, mio. kr.

Deltagerbetaling Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019-Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Master	83	84	85	81	2	1	4
HD	61	62	63	64	2	1	-1
Sommerskoler (ISUP)	2	2	3	3	1	1	0
Tompladser*	4	3	2	6	-2	-1	-4
Udenlandske selvbetalere (USB)	11	12	12	13	1	0	-1
I alt	160	163	165	167	5	2	-2

* Inklusiv cand.merc.aud.

2.5. Øvrige indtægter

De øvrige indtægter udgør under 2 pct. af CBS' samlede indtægter i 2019 og består af eksterne projekter, der *ikke* er forskningsprojekter, indtægter fra indtægtsdækket virksomhed, conferenceindtægter samt en lang række mindre indtægter. Indtægterne falder i alt med 7 mio. kr. i forhold til 2018. Ændringerne er specificeret yderligere i tabel 6. Hovedparten af ændringerne er af teknisk karakter, idet flere indtægter i 2019 er omlagt fra drift til balancen.

Tabel 6: Udvikling i øvrige indtægter, mio. kr.

Øvrige indtægter Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019-R2018
Konferencer, modtagne priser og gaver	3	3	0
Salg af varer og tjenesteydelser	11	15	-5
Statslige samarbejder	9	11	-3
Ekstern finansiering	7	6	1
Andre indtægter	4	4	0
I alt	32	39	7

NB: Afbagelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

3.0. Omkostninger

CBS' samlede omkostninger stiger med 24 mio. kr. fra 2018 til 2019, jf. tabel 1. Stigningen vedrører primært lønomkostningerne, som stiger med 28 mio. kr. Driftsomkostninger og kapitalomkostninger falder hver med 2 mio. kr. sammenlignet med 2018.

3.1. Lønomkostninger

Lønomkostningerne stiger i alt med 28 mio. kr. Udviklingen i omkostninger pr. stillingskategori fremgår af tabel 7.

Tabel 7: Udvikling i lønomkostninger pr. stillingskategori, mio. kr.

Lønomkostninger Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019- Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Videnskabeligt personale	438	433	430	408	-8	-3	21
Deltidsvidenskabeligt personale	110	109	108	106	-2	-1	2
Administrativt personale	373	368	367	371	-5	-1	-3
Øvrige lønomkostninger	4	16	15	7	11	-1	8
Omkostninger i alt	925	926	920	891	-6	-7	28

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

I forhold til de enkelte stillingskategorier kan særligt nævnes at:

- Lønomkostninger til **videnskabeligt personale** stiger med 21 mio.kr. i forhold til 2018, hvilket følger af CBS' plan om at øge antallet af videnskabeligt personale med henblik på øget forskningsdækning af uddannelserne. Stigningen er dog ikke så stor som forventet ved årets start, hvilket bl.a. kan tilskrives et fald i videnskabelige assistenter og forsinkelse i rekrutteringsprocesser.
- Lønomkostninger til **administrativt personale** falder både i forhold til niveauet i 2018 og i forhold til forventningen ved årets start. Mindreforbruget i forhold til primobudgettet skyldes fremrykning af planlagte effektiviseringer og større vakancer i løbet af året end forventet.
- Omkostninger til **øvrige løn** stiger 11 mio. kr. i forhold til forventninger ved årets start, hvilket primært skyldes beslutning om at anvende en ny metode for hensættelse til CBS' feriepengeforpligtigelse. CBS har i forbindelse med implementeringen af den nye ferielov valgt ved udgangen af 2019 at opgøre feriepengehensættelsen ud fra indregning af det fulde pensionsbidrag og ikke kun som tidligere med indregning af eget pensionsbidrag. CBS' beregningsmetode er i overensstemmelse med årsregnskabsloven og den nye ferielov, der træder i kraft i september 2020.

3.2. Driftsomkostninger

CBS' samlede driftsomkostninger er på niveau med omkostningerne i 2018, svarende til i alt 401 mio. kr., jf. tabel 8. I forhold til primobudgettet er årsresultatet 18 mio. kr. mindre end forventet, hvoraf ca. halvdelen skyldes et mindreforbrug til konferencer og tjenesterejser.

Tabel 8. Udvikling i driftsomkostninger, mio. kr.

Driftsomkostninger Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019- Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Husleje og ejendomsskatter	98	98	98	100	0	0	-2
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	74	73	75	73	1	2	2
Konferencer og tjenesterejser	58	50	49	51	-9	-1	-2
Eksterne bygge og IT-specialister	12	10	9	9	-3	-1	0
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	12	9	8	11	-4	0	-3
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	10	12	12	11	2	0	1
IT-udstyr og software	48	44	43	42	-5	-2	1
Kontorhold	46	45	44	42	-2	-1	2
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	29	38	35	31	6	-3	4
Øvrige	32	27	28	33	-4	1	-5
Driftsomkostninger i alt	419	407	401	403	-18	-6	-2

De væsentligste ændringer i driftsudgifterne vedrører:

- Et fald i udgifterne til **konference og tjenesterejser** på 9 mio. kr. i forhold til primobudgettet og et fald på 2 mio. kr. i forhold til 2018. Ved årets start var der forventet et højere aktivitetsniveau, bl.a. som følge af den generelt større VIP-medarbejderstab på CBS, jf. rekrutteringsplanen.
- Omkostninger til **it-udstyr og software** falder med 5 mio. kr. i forhold til forventningen ved årets start. Det skyldes, at flere udgifter end forventet til nyt netværksudstyr er blevet aktiveret, og at der har været færre driftsudgifter til Uddannelses- og Forskningsministeriets studieadministrative systemer.
- Omkostninger til **bøger, tidsskrifter og databaser** udgør 6 mio. kr. mere end forventet ved årets start. Dette skyldes en teknisk ændring, idet udgifter til Repro i løbet af 2019 er blevet flyttet fra "øvrige udgifter" til denne omkostningspost. Dette er også hovedforklaringen på stigningen fra 2018 til 2019 på 4 mio. kr.

3.3. Kapitalomkostninger

Kapitalomkostningerne har udviklet sig som forventet i 2019, jf. tabel 9. I forhold til 2018 falder kapitalomkostningerne med i alt ca. 2 mio. kr. som skyldes færre renteudgifter i forlængelse af en lånomlægning.

Tabel 9: Udvikling i kapitalomkostningerne i 2019, mio. kr.

Kapitalomkostninger Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019- Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Af- og nedskrivninger på anlæg	33	33	33	33	0	0	0
Finansielle omkostninger	15	15	15	16	0	0	-1
Kapitalomkostninger i alt	48	48	48	50	0	0	-2

NB: Afvigelse i summerne skyldes afrunding til hele mio.kr.

3.4. Årets forbrug fordelt på hovedområder

I tabel 10 fremgår CBS' samlede forbrug fordelt på universitetets hovedområder. Og af figur 2 fremgår hovedområdernes relative andel af det samlede forbrug, angivet i pct.

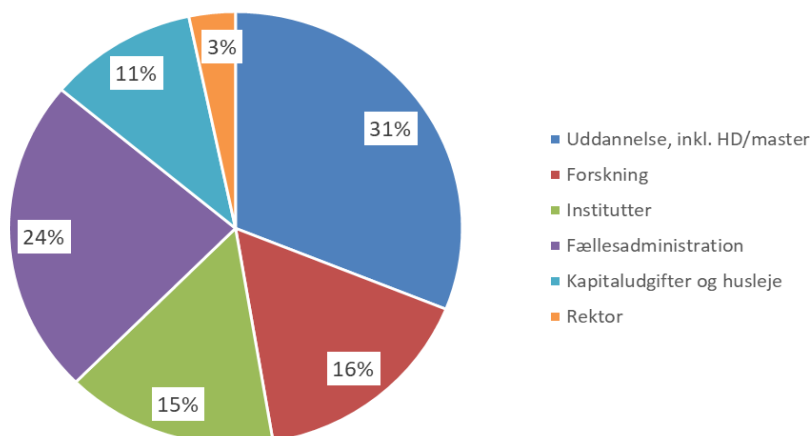
Tabel 10: Årets forbrug fordelt på hovedområder, mio. kr.

Omkostninger pr. hovedområder Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2019	Regnskab 2018	2019 vs. 2018
Uddannelse, inkl. HD/master	425	393	32
Forskning	222	215	7
Institutter	206	207	-1
Fællesadministration	323	333	-10
Kapitaludgifter og husleje	145	149	-4
Rektor	45	47	-2
I alt	1.368	1.344	24

De væsentligste ændringer fra 2018 til 2019 skyldes følgende:

- Forbruget på **uddannelsesområdet, inklusiv HD/Master**, er steget med 32 mio. kr., hvoraf hovedparten skyldte en teknisk omlægning, idet Det internationale Kontor er flyttet fra Fællesadministrationen til Uddannelsesområdet. Derudover skyldes stigningen flere undervisningsaktiviteter og styrkelse af Teaching and Learning.
- På **Forskningsområdet** er forbruget steget med 7 mio. kr., hvilket skyldes øget rekruttering af videnskabelige medarbejdere.
- På **Fællesområdet** falder forbruget med 10 mio. kr., hvilket primært skyldes den tekniske flytning af Det Internationale Kontor til Uddannelsesområdet, jf. ovenfor.

Figur 2: CBS' hovedområders andel af samlet forbrug i 2019, i pct.



4. Regnskabsanalyse af balancen

4.1. Anlægsaktiver

Samlet set har der for **anlægsaktiver** været en nettostigning på 7 mio. kr. ift. 2018, jf. tabel 11. Stigningen skyldes primært nettotilgange på "Anlæg under opførelse" på 28 mio. kr., fortrinsvist som følge af renoveringen af Student & Innovation House i Frederiksbergs gamle politistation. Modsat har der blandt andet været afgang på hhv. 14 mio. kr. vedrørende "Grunde og bygninger" og 7 mio. kr. vedrørende "Indretning af lejede lokaler" som følge af afskrivninger. CBS har ikke nedskrevet anlægsaktiver i løbet af 2019.

De **finansielle anlægsaktiver** er på samme niveau som i 2018.

Tabel 11: Udvikling i anlægsaktiver, mio. kr.

Aktiver Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. 2019 vs. 2018
IT-systemer, licenser mv.	6	4	2
Immaterielle anlægsaktiver i alt	6	4	2
Grunde og bygninger	983	997	-14
Indretning af lejede lokaler	97	104	-7
Anlæg under opførelse	84	56	28
IT-udstyr mv.	4	6	-2
Materielle anlægsaktiver i alt	1.168	1.163	5
Kapitalandele	5	5	0
Huslejedeposita	33	33	0
Finansielle anlægsaktiver i alt	38	38	0
Anlægsaktiver i alt	1.212	1.205	7

4.2. Egenkapital

Egenkapitalen er steget med 58 mio. kr. fra 2018 til 2019, hvilket skyldes det positive resultat for 2019 på samme beløb.

4.3. Gældsforpligtelser

Ændringen i samlede gældsforpligtelser fremgår af tabel 12 og 13.

Tabel 12: Udvikling i de langsigtede gældsforpligtigelser, mio. kr.

Langfristet gældsforpligtigelse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. 2019 vs. 2018
Statslån	189	189	0
Prioritetsgæld	441	478	-37
Mellemværende med staten	12	12	0
Langfristede gældsforpligtigelser i alt	642	679	-37

Tabel 13: Udvikling i de kortfristet gældsforpligtigelser, mio. kr.

Kortfristet gældsforpligtigelse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. 2019 vs. 2018
Kortfristet del af langfristet gældsforpligtigelser	37	32	5
Leverandører af varer og tjenesteydelser	31	30	1
Feriepengeforpligtelse	107	96	11
Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktiviteter	92	87	5
Anden kortfristet gæld	39	40	-1
Periodeafgrænsningsposter	132	117	15
Kortfristede gældsforpligtigelser i alt	438	402	36

De væsentligste ændringer vedrører:

- *Prioritetsgælden* (inkl. den kortfristede del) er faldet med netto 32 mio. kr. i 2019, hvilket skyldes afdrag på 35 mio. kr. og kurstabsamortisering på 3 mio. kr. på eksisterende realkreditlån. Bemærk, at den del af afdrag på lån som forfalder inden 1 år er flyttet til kortfristet gældsforpligtelse.
- Feriepengeforpligtelsen er steget med 11 mio. kr. i forhold til 2018. CBS har indtil 2018 beregnet hensættelsen pr. feriedag på baggrund af ferieberettiget løn inkl. eget pensionsbidrag (1/3), hvilket har været ifølge Moderniseringsstyrelsens vejledning. CBS har i 2019 valgt at medtage den fulde pensionsudgift i beregningsgrundlaget. Herved læner CBS sig op af årsregnskabsloven og følger den nye ferielov.
- Forudindbetalinger vedr. igangværende tilskudsaktivitet er samlet set steget med 5 mio. kr. i 2019. Posten er sammensat af en lang række indbetalinger fra bevillingsgivere, forbrug af projektmidler samt udbetalinger af bevillinger til partnere i CBS' eksterne projekter.
- Periodeafgrænsningsposter er steget med 15 mio. kr. fra 2019 til 2018 og udgør 132 mio. kr. Posten består primært af aconto statstilskud vedrørende januar 2020 men indbetalt i december 2019, periodisering af deltagerbetalinger på betalingsuddannelser, som er indkommet i 2019, men vedrører undervisning i forårsemester 2020, samt anlægsdonationer vedr. Student & Innovation House byggeriet.

4.4. Cash flow

Ændringer i cash flow fremgår af tabel 14. CBS' likvide beholdning er i løbet af 2019 steget med 50 mio. kr., hvilket forklares ved positiv pengestrøm fra driftsaktiviteter, hvor især årets resultat påvirker positivt, og ved at der er færre udgifter til investeringsaktivitet.

Tabel 14: Udvikling i cash flow, mio. kr.

Pengestrømsanalyse Mio. kr. i årets priser	Regnskab 2019	Regnskab 2018	Diff. 2019 vs. 2018
Årets resultat	58	14	44
Afskrivninger og andre ikke kontante driftsposter	36	37	-1
Ændring i tilgodehavender	-2	-17	15
Ændring i kortfristede gældsforpligtelser	31	25	6
Ændring i hensatte forpligtelser	1	-2	3
Pengestrøm fra driftsaktivitet	124	57	67
Investering i immaterielle anlægsaktiver	-5	-1	-4
Investering i materielle anlægsaktiver	-34	-56	22
Investering i finansielle anlægsaktiver	0	-3	3
Pengestrøm fra investeringsaktivitet	-39	-60	21
Afdrag på prioritetsgæld	-35	-34	-1
Pengestrøm fra finansieringsaktivitet	-35	-34	-1
Ændring i likviditet i alt	50	-37	-
Likvider pr 1. januar	142	179	-
Likvider pr 31. december	191	142	-

Bilag:**Tabel: Årets resultat i 2019 i forhold til budget 2019, Q3 2019 og regnskabet for 2018**

2019 Årsresultat Mio. kr. i årets priser	Budget 2019	Q3 2019	Resultat 2019	Regnskab 2018	Diff. R2019- B2019	Diff. R2019- Q3 2019	Diff. R2019- R2018
Indtægter							
Uddannelsestilskud	637	638	638	652	1	0	-14
Basisforskningsstilskud og andre statslige tilskud	458	457	458	373	0	1	85
Eksternt finansierede projekter	127	132	133	127	6	1	6
Studerendes deltagerbetaling	160	163	165	167	5	2	-2
Øvrige indtægter	39	36	32	39	-6	-4	-7
Indtægter i alt	1.421	1.426	1.426	1.358	5	0	69
Lønoms-kostninger							
Videnskabelige medarbejdere	438	433	430	408	-8	-3	21
Deltidsvidenskabelige medarbejdere	110	109	108	106	-2	-1	2
Administrativt personale	373	368	367	371	-5	-1	-3
Øvrige lønoms-kostninger	4	16	15	7	11	-1	8
Lønoms-kostninger i alt	925	926	920	891	-6	-7	28
Driftsomkostninger							
Husleje og ejendomsskatter	98	98	98	100	0	0	-2
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	74	73	75	73	1	2	2
Konferencer og tjenesterejser	58	50	49	51	-9	-1	-2
Eksterne bygge og IT-specialister	12	10	9	9	-3	-1	0
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	12	9	8	11	-4	0	-3
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	10	12	12	11	2	0	1
IT-udstyr og software	48	44	43	42	-5	-2	1
Kontorhold	46	45	44	42	-2	-1	2
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	29	38	35	31	6	-3	4
Øvrige	32	27	28	33	-4	1	-5
Driftsomkostninger i alt	419	407	401	403	-18	-6	-2
Kapitalomkostninger							
Af- og nedskrivninger på anlæg	33	33	33	33	33	0	-1
Renteindtægter	0	0	0	0	0	0	0
Finansielle omkostninger	15	15	15	16	15	0	-1
Kapitalomkostninger i alt	48	48	48	50	0	0	-2
Omkostninger i alt	1.392	1.381	1.368	1.344	-24	-13	24
Resultat	29	45	58	14	29	13	45
Egenkapital	342	358	371	313	29	13	58

NB: Afbgørelser i summerne skyldes afrunding til hele mio. kr.

3. STATUS PÅ UDVIKLING AF CBS' STRATEGI – DRØFTELSE OG GODKENDELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Formål

Direktionen giver en statusopdatering på udvikling af ny strategi og præsenterer sit bud på en styrende ambition for CBS (*hvor vi skal hen og hvorfor*) samt tilhørende nøgleprioriteter (*hvordan vi kommer derhen*).

Baggrund

Strategiprocessen er forløbet godt og stort set som planlagt (på trods af den aktuelle Covid-19-situation) og træder snart ind i den sidste af fire planlagte faser (bilag 3.1).

Efter bestyrelsens skriftlige kommentarer til de seks scenarier, der blev udviklet i januar på baggrund af de 12 implikationsgruppers anbefalinger, har rektor i løbet af februar været i dialog med alle bestyrelsesmedlemmer for at: 1) orientere om kommentarerne fra bestyrelsen samt fra den række af eksterne og interne interessenter, der samtidig blev konsulteret; og 2) få bestyrelsesmedlemmernes input til det videre arbejde.

På baggrund af dette har direktionen besluttet, at en kommende styrende ambition bedst tager udgangspunkt i scenarie C (*det transformative scenarie*), beriget med essentielle elementer fra de øvrige scenarier. Her har det været særligt vigtigt at tydeliggøre, hvordan et transformativt scenarie vil være af stor værdi for erhvervslivet, herunder at transformative kapaciteter er nødvendige for værdiskabelsen i de virksomheder, CBS' studerende ansættes i.

Med udgangspunkt i scenarie C, har direktionen derfor udarbejdet sit bud på en strategisk ambition med en række tilhørende nøgleprioriteter. Ambition og prioriteter er efterfølgende kvalificeret i de forskellige ledergrupper, der har været gennemgående i hele strategiudviklingen. Ambitionen er rammesat i et kort strategisk narrativ og munder ud i en mission og en vision, der konkretiseres i en række nøgleprioriteter, der samtidig giver en første idé om, hvad strategien vil betyde i praksis (bilag 3.2).

På bestyrelsesmødet vil direktionen udfolde tankerne bag ambitionen og nøgleprioriteterne.

I bilag 3.3 er desuden vedlagt fire eksempler på transformative temaer, som en kommende strategi vil kunne beskæftige sig med. Det er væsentligt at understrege, at dette blot er eksempler, som har til formål at illustrere, hvorledes CBS kan gribe arbejdet med transformative temaer an i regi af en ny strategi.

I den sidste fase af strategiprocessen (fase fire) vil der være fokus på:

- Endelig fastlæggelse af ambition og nøgleprioriteter, herunder høringer i organisationen
- Igangsættelse af lokale oversættelser og pilotprojekter
- Udarbejdelse af governance-struktur for arbejdet med den ny strategi

Dette arbejde vil dog forventeligt blive påvirket en del af Covid-19-situationen.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter og giver input til den strategiske ambition og tilhørende nøgleprioriteter (jf. bilag 3.2) samt bakker op om, at direktionen arbejder videre med dette som rammen for CBS' kommende strategi.
- Bestyrelsen godkender tidsplanen for strategiarbejdet frem mod en endelig godkendelse af CBS' strategi på bestyrelsesmødet den 3. juni 2020.

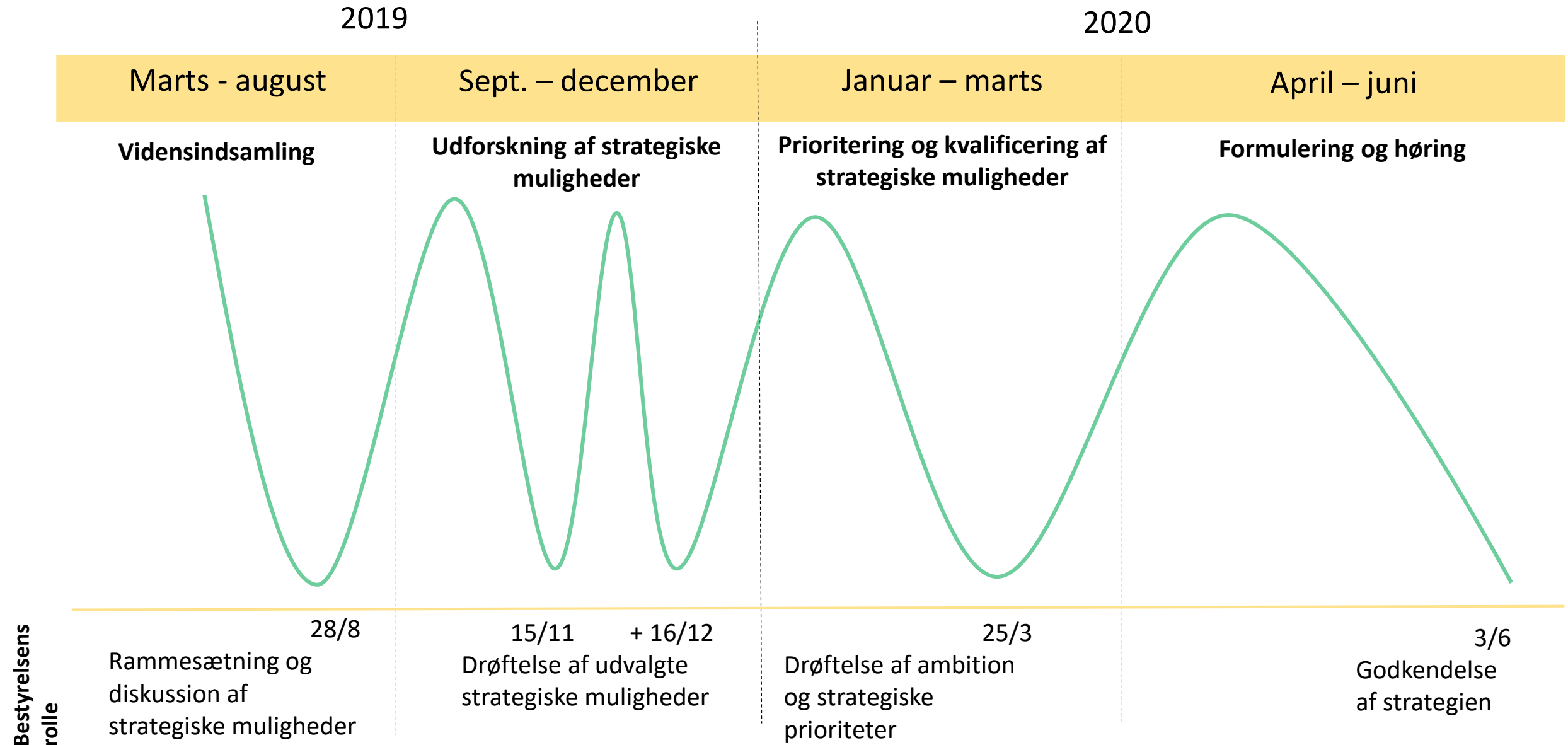
Bilag:

3.1 CBS' strategiproces - tidsplan

3.2 Udkast til en strategisk ambition og tilhørende nøgleprioriteter

3.3 Eksempler på transformative temaer

CBS' strategiproces - Tidsplan



UDKAST TIL AMBITION OG NØGLEPRIORITETER

Status på udvikling af CBS' nye strategi



STRATEGIC AMBITION:

Together we transform society with business



NARRATIVE:

Curiosity is changing and improving our world, yet it also reveals and causes major challenges and dilemmas. For example, the rapid development of digital technologies creates wealth and improves lives, but it also presents new challenges for societies, organizations and individuals. Tackling global warming while at the same time ensuring rising living standards for an increasing population is another major dilemma. Similarly, demographic changes resulting from improved livelihoods are now challenging the functioning of labor markets and the welfare state.

The business sector is particularly affected by such challenges and dilemmas but is at the same time key in resolving them. Companies and organisations create the innovations required for societal transformations, and many of them are also taking responsibility for finding solutions that benefit society at large.

It is crucial that CBS, as the university of the business sector, is ready to step up and take responsibility for helping business, organizations and society to address these challenges and dilemmas, and for leading the transformations they give rise to. As a broad-based, internationally recognized business school with deep roots in the Nordic societal model, close relationships with the business sector, and a tradition for both high quality and practice orientation, CBS already has much to offer.

But there is also a need for innovation and for joint action. Challenges on this scale must be defined and solved jointly: Not by companies, not by universities and not by the state, but together. Across disciplines, across borders and across stakeholders. We have a tradition for this in the Nordic countries, and the world needs that we take advantage of that.

This journey will also require that we transform ourselves. And in doing that we should remember to also take care of ourselves and each other. Only then can we help society.

OUR MISSION

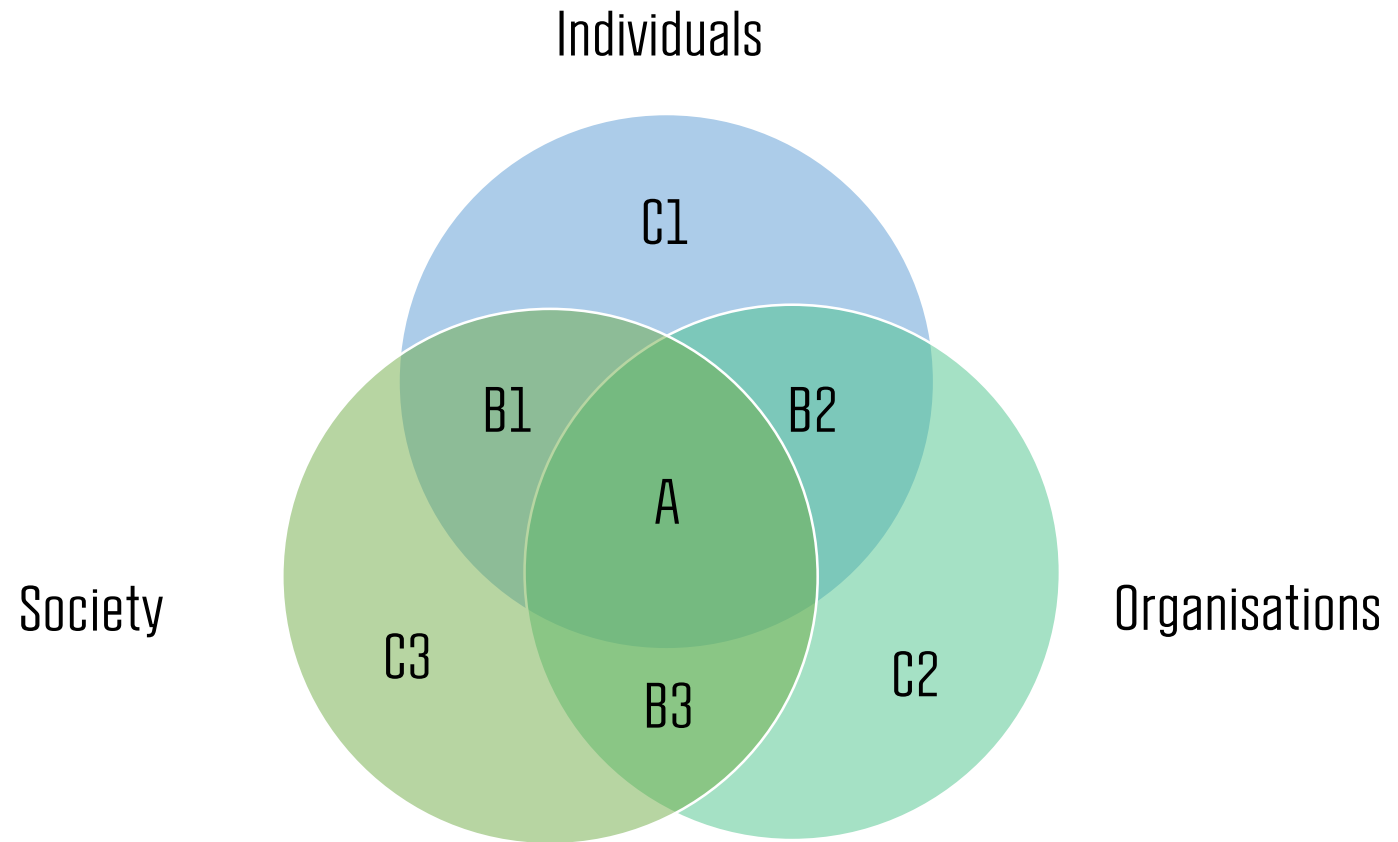
Together we transform society with business:

- By being curious, critical and inspired by the major challenges, opportunities and dilemmas facing business, organizations and society;
- By being committed to co-creation, interdisciplinarity and excellence in addressing these; and
- By relying on our Nordic heritage and our ability to take care of and transform ourselves when taking responsibility for leading the resulting transformations

OUR VISION

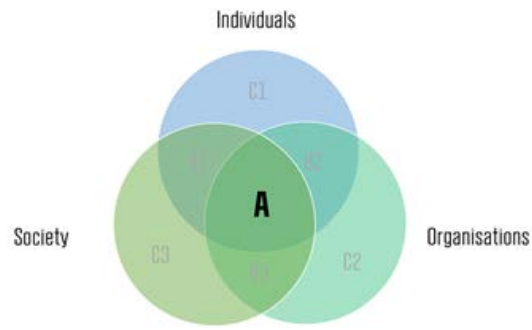
We strive to become a global intellectual leader with the courage, capacity and determination to question, understand, forecast, design and lead relevant, central and value-creating transformations of individuals, organizations and society.

EXECUTION: KEY PRIORITIES



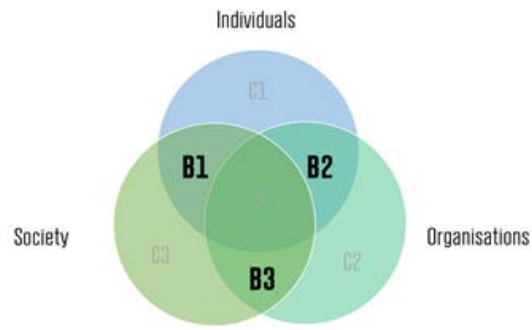
The execution of our vision will require projects and initiatives that directly benefit individuals (graduates), organisations (including businesses), and/or society. Priorities (A) will be key: they benefit all three and are the conditions for many of our subsequent priorities (B and C) in which two or less areas will benefit.

KEY PRIORITIES (A)



- Attract and develop talent and leading scholars in disciplines as well as transformational areas
- Achieve balance between fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio
- Create incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects and for exploring big questions
- Create incentive and support structures to design and deliver both discipline-based as well as transformative education
- Co-create life-long learning in businesses, organisations and society

B PRIORITIES



B1:

- Replace supply-oriented elements of education with transformative elements: international, entrepreneurial, volunteering, or research experience.

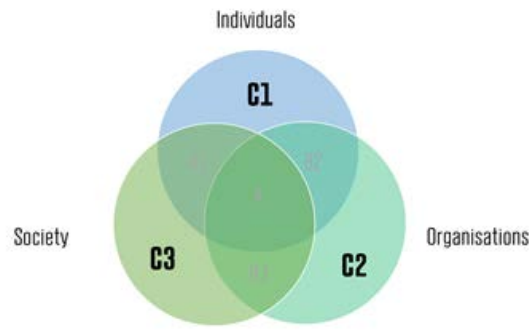
B2:

- Prioritize links to other academic disciplines outside of CBS over existing supply-oriented elements of education
- Develop PhD education towards producing graduates with transformative capabilities grounded in excellence

B3:

- Develop structured assessment of societal impact

C PRIORITIES



C1:

- Create opportunities for self-reflection, introspection and transformation of the self
- Strengthening campus life to increase the inclusiveness of the CBS community and the level of well-being

C2:

- Redesign and strategize the inclusion of practice in education

C3:

- Review admissions system relative to the transformative aspiration of CBS

BESTYRELSENS INPUT OG REFLEKSIONER



- Kan bestyrelsen bakke op om den generelle retning, som ambitionen og nøgleprioriteterne lægger op til?
- Har bestyrelsen konkrete input til prioriteterne?

THEME: The transformation of work: Automation or augmentation?



The challenge

Why is this challenge (problem or opportunity) important for society, companies, organisations, individuals?

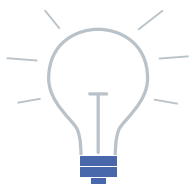
Intelligent digital technology (e.g. AI, algorithms, RPA) is increasingly used to both automate (substitute for) and augment (complement) human work. Full-scale automation is often criticized and feared, and it has been suggested that augmentation is associated with both better business and people outcomes. However, augmentation may not always play to the strengths of humans (who may end up performing routine technology training and maintenance tasks) or the desires of humans (only dealing with exceptions while technology handles easy cases is exhausting). Similarly, automation is rarely so complete as to replace humans entirely. Thus, a growing future challenge will be how to balance the automation and augmentation of work for best outcomes, and how to manage the emerging cyber-physical work systems.



Questions

Examples of central questions this challenge may raise?

- 1) How to balance augmentation and automation of work for best business and people outcomes?
- 2) How to mitigate the potential negative effects of excessive automation or augmentation of work?
- 3) How to regulate automation and augmentation initiatives in organizations?

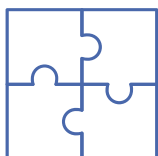


CBS' input

Which knowledge, competences and resources can CBS contribute in relation to these questions?

Research, analyses, and education within the shift from traditional decision theory to automated decisions; leadership and managerial roles in the automated organization; and economic models to understand the cost-structures of the future organization.

Students with the ability to critically evaluate inherent biases in AI and RPA decisions, to access the consequences of potential biases rooted in algorithms, and to work in organizations affected by automation and augmentation and lead their required transformations.



Actors

Which CBS actors are relevant to the solution for this challenge and which other actors/collaborative partners are also relevant?

A well-balanced and evidence-based approach to intelligent technologies and their role in the future of work is something Denmark and CBS are well-placed to contribute to.

- CBS departments (e.g., Digitalization, Organization, Economics)
- Educational programmes related to digitalization, organisation and economics
- Research environments in engineering and computer science at ITU and DTU
- Danish Labour Unions and municipalities (e.g. Frederiksberg Kommune)



CBS' role

What are the roles and responsibilities of CBS in terms of addressing and solving this challenge?

CBS should contribute with research, analyses, and education on the questions and within the areas mentioned above. Together with external partners CBS should develop concrete suggestions for transforming a labor market where technology increasingly replaces the workforce, and identify viable business models for incumbent businesses as well as start-ups in the technology dependent organization.



CBS as a prerequisite

Please indicate the societal necessity of employing CBS in relation to the defined challenge (on a scale from 1-5, how important is CBS in this equation?)

4

THEME: Green Transition



The challenge

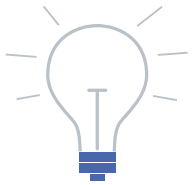
Why is this challenge (problem or opportunity) important for society, companies, organizations, individuals? Climate change is one of the largest challenges of our time and calls for a radical transformation not only of our energy sector, but of the economy and society at large. The European New Green Deal and Denmark's ambitious target of reducing Denmark's CO₂ emissions by 70 percent by 2030 call for ambitious and bold research, novel education, innovation, action and enhanced collaboration.



Questions

Examples of central questions this challenge may raise?

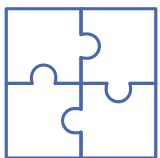
- How can we promote research and adoption of innovative solutions?
- How can new business models be implemented to enable the green transition?
- How do we foster public acceptance of green technologies and policies?
- Which institutional, regulatory, and economic framework can help develop energy and other infrastructures?
- How to devise new green financing tools for large and long-term projects in climate and sustainability?
- How does society need to change with regard to green transition, such that inequality will not increase?
- How to develop new macroeconomic models for green growth strategies?



CBS' input

Which knowledge, competences and resources can CBS contribute in relation to these questions?

CBS has a long tradition of strong research environments and interdisciplinary research in disciplines, such as Finance, Economics, Management, Innovation and Strategy that are relevant for the green transition. CBS' cross-departmental educational programs and a strong business network combined with a holistic approach to business and economics as a special CBS trademark make CBS distinct compared to other top business schools. A fundamental understanding of economic and human behavior as well as economic, financial and innovative mechanisms and the political and societal context enables CBS to contribute to this enormous challenge and will enable a successful transition to green energy, consumption and welfare. Essentially, the whole institution can come into play to tackle this cross-disciplinary and fundamental challenge.



Actors

Which CBS actors are relevant to the solution for this challenge and would other actors/collaborative partners be relevant?

- Several CBS Departments (e.g. Finance, Economics, Strategy and Innovation, Digitalization, Management, Politics and Philosophy; Management, Society and Communication) and all CBS educational programs and PhD-education
- Copenhagen School of Energy Infrastructure (CSEI) and CBS Sustainability
- CBS' national and international corporate and research partners (DTU, Cambridge, EUI etc.)
- The business sector (e.g. energy sector, financial sector, food industry, fashion industry)



CBS' role

What are the roles and responsibilities of CBS in terms of addressing and solving this challenge?

Through novel research, education and cooperation CBS has a unique chance to contribute essentially to tackle climate change and the challenge of the green transition of industry and business, economy and society. Specifically, CBS should:

- Conduct and empower world leading inter-disciplinary research
- Provide a neutral platform for deliberation and dissemination of the future green economy and society
- Train/educate the next generation of managers and leaders for the green economy
- Drive the co-creation and implementation of new solutions with industry and business partners, other research institutions, public institutions and society at large.

CBS as a prerequisite

Please indicate the societal necessity of employing CBS in relation to the defined challenge (on a scale from 1-5, how important is CBS in this equation?)



TEMA: Transformationen af det danske pensionssystem



Udfordringen

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

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

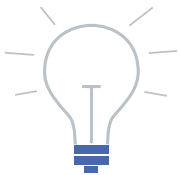
Danmark er gået fra et skattefinansieret pensionssystem til en af verdens største pensionsopsparinger (ift. BNP). Det letter presset på de offentlige finanser, men skaber samtidig behov for løbende opbygning og håndtering af pensionsopsparingen i en tid med historisk lave renter. Det er vigtigt at beskæftige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



Spørgsmål

Eksempler på centrale spørgsmål, som denne udfordring rejser?

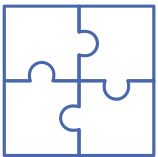
1. Hvilken rolle spiller pensionssystemet i forbindelse med husholdningernes formue, gæld og tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet?
2. Hvordan kan man levetidsindeksere pensionsydelser og tilbagetrækningsalder?
3. Hvordan kan vi forbedre prognoser for afkast på forskellige typer af aktiver og finansielle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



CBS' input

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

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



Aktører

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

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



CBS' rolle

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

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



CBS som forudsætning

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

4

THEME: The transformation of media and democracy



The challenge

Why is this challenge (problem or opportunity) important for society, companies, organisations, individuals?

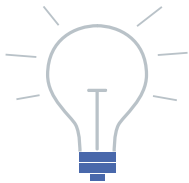
Until recently, the dominant business model of the media industry served individuals, businesses and society in parallel. Together, they constituted a three-way exchange between attention and information: advertisers bought attention, media users gave it in exchange for information, media aggregated both and democracy needed both. Today, that market has been replaced by one for data: businesses buy it, and (digital) media provide it. This market neither values nor maximizes attention. The needs of the media industry and of democracy are thus no longer aligned.



Questions

Why is this challenge (problem or opportunity) important for society, companies, organisations, individuals?

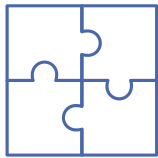
With which business model can media sustain the democracy of the future?



CBS' input

Which knowledge, competences and resources can CBS contribute in relation to these questions?

Approaching this question, transforming the media industry and thereby serving democracy requires the meaningful combination of numerous disciplines within CBS, foremost economics, digitalization, communication, and entrepreneurship.



Actors

Which CBS actors are relevant to the solution for this challenge and which other actors/collaborative partners are also relevant?

- Departments at CBS (e.g. Digitalization; Management, Society and Communication; International Economics, Government and Business; Management, Politics and Philosophy)
 - Sector representatives
- Collaborative partners can be
- OSCE Representative on Freedom of the Media
 - United Nations Special Rapporteur
 - European Commission – Education, Audiovisual and Culture Executive Agency



CBS' role

What are the roles and responsibilities of CBS in terms of addressing and solving this challenge?

Research, analyses and education, but with CBS' ability to integrate economic, societal and entrepreneurial scholarship, output can be the development of a transformative business model for media in the democracy of the future.

With CBS' credibility stemming from its Nordic roots, it can play a role in the global dissemination, development and training of such a business model and its necessary entrepreneurial and managerial talent.



CBS as a prerequisite

Please indicate the societal necessity of employing CBS in relation to the defined challenge (on a scale from 1-5, how important is CBS in this equation?)

4

5. STRATEGISK RAMMEKONTRAKT - GODKENDELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Godkendelse af statusredegørelse

Med den nye strategiske rammekontrakt har Styrelsen for Institutioner og Uddannelsesstøtte (SIU) introduceret et nyt koncept for afrapportering af den strategiske rammekontrakt til SIU.

Arbejdet med at realisere de forandringer, som er aftalt i den strategiske rammekontrakt, udgør omdrejningspunktet for dialogen mellem ministeriet/SIU og CBS i kontraktperioden. Grundlaget for dialogen er institutionernes afrapportering for de strategiske rammekontrakter i:

- En statusredegørelse
- En ajourført handlingsplan
- Årsrapporten

Dialogen, kaldet ”styringsdialog”, er også en del SIU’s tilsynsforpligtigelse over for institutionerne, og erstatter de tidligere formater ”tilsynsmøder” og ”indikatorbaseret tilsyn”. Dialogen er både skriftlig og mundtlig og har følgende forløb i året:

- 1) CBS indsender ovenstående i marts/april
- 2) CBS modtager opfølgningsbrev på årsrapport og rammekontrakt (typisk omkring sommer). Brevet indeholder typisk spørgsmål til skriftlig besvarelse vedr. emner i årsrapport, revisionsprotokol, rammekontrakt og/eller aktuelle temaer
- 3) CBS indsender besvarelse på opfølgningsbrevet (typisk september)
- 4) Årligt møde mellem CBS og SIU, (rektor m.fl. og styrelsens direktør m.fl.) om opfølgning på den strategiske rammekontrakt (3.-4. kvartal).

Der vedlægges statusredegørelse til bestyrelsens godkendelse, opdateret handlingsplan til orientering, samt SIU’s opsamling på styringsdialog mellem CBS og SIU den 4. december 2019 til orientering.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender statusredegørelsen på den strategiske rammekontrakt for 2019.

Bilag:

5.1 Statusredegørelse 2019

5.2 Handlingsplan 2020

5.3 Styringsdialog 2019

Møde i CBS bestyrelsen / 25. marts 2020

Statusredegørelse 2019

for Copenhagen Business Schools strategiske rammekontrakt 2018-2021

Statusredegørelsen og den ajourførte handlingsplan dokumenterer institutionens arbejde med at realisere målene i den strategiske rammekontrakt.

Copenhagen Business School har følgende mål i kontraktperioden 2018-2021:

1. CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning
2. CBS vil øge relevansen af CBS' forskning
3. CBS vil øge de studerendes læringsudbytte
4. CBS vil give de studerende relevante kompetencer
5. CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

Strategisk mål 1**CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning**

CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS har sat som mål at følge udviklingen i publicering under Academic Journal Guide (AJG) udarbejdet af Association of Business Schools. Der er særlig fokus på publicering i de to mest prestigefulde kategorier, 4 og 4*. Opfølgningen på dette mål fremgår af tabel 1. Sammenlignet med baselineåret ligger både 2018 og 2019 meget højt med henholdsvis 88 og 86 publikationer i forhold til 56 i baselineåret. Dette betragtes som meget tilfredsstillende.

CBS bemærker, at der i 2019 til sammenligning med 2018 er sket et fald i publicering i AJG 4*, mens der er sket en vækst i AJG 4-publicering. CBS holder øje med udviklingen i 4 og 4*-publikationer, såvel som udviklingen i andre af AJG-kategorierne. Fra 2017 til 2019 har CBS set en samlet vækst i antallet af artikler på AJG-listen fra 255 til 330. Væksten begrundes primært i en markant vækst i AJG 3-publicering, men også væksten i 4 og til dels 4*-artikler spiller ind.

AJG	2017	2018	2019
4*	21	32	25
4	37	56	61
3	104	103	141
2	71	74	78
1	22	41	28
Total	255	306	330

Samlet set tegner data et billede af, at CBS' publicering vokser i kvalitet og styrke.

Forskerbestanden voksede fra 433 i 2018 til 456 i 2019. Det er yderst centralt for CBS, at rekruttere flere forskere, da forskningsunderstøttelsen af den store uddannelsesportefølje er afgørende. Til trods for væksten i bestanden af videnskabeligt personale, så er antallet af nyansættelser faldet – og tilsvarende er antallet af kvalificerede shortlistede personer også faldet. CBS forventer de kommende år at kunne fortsætte væksten i antallet af forskere.

Rekrutteringen af forskere har i 2019 afspejlet det generelle ønske om at fokusere på at rekruttere stærke forskere med etablerede navne internationalt. Som eksempler herpå rekrutterede CBS personer til højre.

Navn	Titel
Robert Kauffman	Endowed professor
Kristina Dahlin	MSO
Andrew Popp	Professor
Anoush Margaryan	Endowed professor

Optag af ph.d.-studerende er afgørende for CBS' langsigtede faglige udvikling. CBS' ph.d.'ere er efterspurgt på arbejdsmarkedet; såvel det akademiske som i erhvervslivet. Derfor har CBS valgt at investere egne ressourcer i forskeruddannelse. Den øgede investering viser sig i en betydelig vækst i antallet af ph.d.-studerende fra 192 i baseline til 209 i 2019.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

For CBS er det afgørende at sikre lokal forankring af institutternes publiceringsstrategier. Derfor er der udarbejdet en overordnet målsætning med fokus på excellent publicering i AJG 4 og 4*-tidsskrifter, men CBS er også opmærksom på, at der er store faglige forskelle mellem institutterne. Derfor skal excellence-ambitionen oversættes til en lokal virkelighed nær faglighederne.

Det betyder, at hvert institut har udarbejdet en publiceringsstrategi, der afspejler instituttets faglighed. Publiceringsstrategierne blev godkendt af forskningsdekanen i 2019. Endvidere er der i 2019 udarbejdet datarapporter for hvert instituts publiceringsstrategi, således at det er muligt løbende at følge med i udviklingen. Endelig er det i 2019 blevet kortlagt, om der er

mulighed for at lave institutspecifikke benchmarks med relevante forskningsmiljøer andre steder (peers såvel som aspirational peers). Flere institutter arbejder allerede med benchmarking, mens andre institutter dækker over en så bred faglighed, at det kræver yderligere arbejde at konkretisere et benchmark. Dette arbejde fortsætter i 2020.

På et mere overordnet plan har CBS i 2019 arbejdet på betydelige tilpasninger af rekrutteringens rammer og vilkår med henblik på at øge kvaliteten i rekrutteringer. Hele arbejdet bygger oven på CBS' model for langsigtet rekruttering, der bl.a. skal muliggøre styrket scouting i de lokale miljøer, samt et gennemslagsigt sæt af institutspecifikke kriterier for medarbejdere såvel som transition mellem stillingskategorier. Modellen hedder REEAD og står for **R**esearch, **E**ducation, **E**xternal funding, **A**cademic citizenship and leadership, **D**issemination. REEAD spiller bl.a. en central rolle i CWAC (CBS-wide Assessment Committee), der skal godkende alle ansættelser af lektorer og professorer. Derved sikres konkret implementering af REEAD-kriterierne.

På et mere konkret plan, så har CBS i 2019 gennemgået processen for institutlederes indstillinger af forskere til CWAC. Med det nye materiale vil det stå klarere, hvorved den foreslåede person udmærker sig fagligt.

CBS arbejder endvidere på udvidet anvendelse af tenure track adjunkturer. Tenure track stillinger er for mange fagområder afgørende for at kunne rekruttere de stærkeste kandidater. Tenure track har været anvendt på mange institutter og er en integreret del af den centrale stillingsallokering. CBS nedsatte sidst i 2018 en arbejdsgruppe, der skulle udforme et fælles format for tenure track.

Endelig kan det nævnes, at CBS i 2019 iværksatte en ny runde institutevalueringer med særlig fokus på forskningen. De to første institutevalueringer blev indledt i 2019 under det nye format, der bl.a. omfatter et panel af eksterne evaluatore med 1-2 generalister og 2 fagspecialister. Generalisterne vil blive benyttet på flere institutter med henblik på at kunne tegne tendenser på tværs af CBS.

Ændringer

Ikke relevant

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 1: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling af CBS' forskningsorganisation					
Antal ansøgninger*	175	686	720		
Shortlistede ansøgere*	110	298	257		
Shortlistede kvalificerede ansøgere*	89	249	217		
Nyrekrutterede videnskabelige medarbejdere*	34	89	76		
Bestand (årsværk)**	433	456	478		
Ph.d.-bestanden i antal personer	192	185	209		
Publicering i AJG og BFI					
Antal publikationer i anerkendte tidsskrifter på niveau 4 og 4* på AJG-listen	58	88	86		
Antal BFI-point per VIP-årsværk	3,6	3,0	2,9		
CBS' institutters publiceringsstrategi og publikationer					
Andel af publikationer som udgives i de institutspecifikke publikationskanaler, defineret i institutternes publiceringsstrategier***					
Tidsskriftsbidrag - peer reviewede	59%		59%		
Bøger, bogkapitler og antologier - peer reviewede	39%		39%		

*Baseline for 2017 er blevet rettet. I den oprindelige baseline indgik der stillinger, som var blevet afsluttet i 2017, men hvor tiltrædelsen først var i 2018. I den nye baseline indgår der kun stillinger, som blev afsluttet i 2017 og hvor tiltrædelsen var i 2017.

** VIP-bestand fra adjunkt til professor

*** Baseline er etableret i 2019

Strategisk mål 2**CBS vil øge relevansen af CBS' forskning**

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

CBS hjemtog i 2019 godt 133 mio. kr. i ekstern finansiering af forskning. Det er en pæn fremgang i forhold til baseline, men ikke helt på niveau med 2018, der var et godt år, som var domineret af nogle enkelte, store bevillinger. Sammenligner man de seneste fem år, så repræsenterer 2019 en fin tendens til vækst i den eksterne finansiering af forskningen.

Ser man mere præcis på de bevillingskilder, der er defineret som prioriterede midler fra prestigefulde forskningsprogrammer, så ligger 2019 på niveau med baseline – men lavere end 2018. Bag disse tal gemmer sig, at CBS i 2019 tiltrak godt 17,5 mio. kr. fra EU-programmer, hvilket var lidt lavere end 2017 – men det næsthøjeste niveau siden 2015. Tilsvarende tiltrak CBS i 2019 godt 54,3 mio. kr. fra offentlige, nationale forskningsfonde. Det er betydeligt over 2015-2017 (29-35 mio. kr.), men lavere end 2018. Tilbage står de private nationale forskningsfonde, der i 2019 tildelte CBS 49,2 mio. kr., hvilket er på niveau med de foregående år.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

For at understøtte tiltrækningen af ekstern finansiering har CBS i 2019 arbejdet med forbedret strategi, struktur og intern kommunikation.

Omdrejningspunktet for den strategiske indsats er de institutspecifikke strategier for ekstern finansiering. Disse blev i 2019 suppleret af data til opfølgning på strategierne. Af de indtjente 133 mio. kr., ligger 94,4 mio. kr. inden for institutternes særligt prioriterede finansieringskilder, som de fremgår af institutstrategierne. Fremover vil det være muligt at følge op på udviklingen i sammenhængen mellem ekstern finansiering og institutternes strategier for samme.

Institutternes strategier for ekstern finansiering supplerer CBS' overordnede og fælles strategi for ekstern finansiering, som den træder frem i rammekontrakten. I 2020 er det intentionen at udvide strategien yderligere med henblik på at følge udviklingen i anvendelsesnære forskningsmidler som f.eks. fra private fonde, Innovationsfonden og Industriens fond.

Strategisk har CBS også i 2019 besluttet at indlede en tættere dialog med større, eksterne fonde. Hensigten er at præsentere fondene for forskere inden for felter med særlig interesse for fondene – og på den baggrund opbygge ansøgninger. CBS har også i 2019 udarbejdet et indspil til forskning i grøn erhvervsomstilling med henblik på at få business perspektiver ind i klimadagsordenen.

Som supplement til strategien for ekstern finansiering er der arbejdet med den interne organisering og struktur. Sidst i 2018 blev en prodekanstilling med særligt ansvar for ekstern finansiering oprettet. Prodekanen har gennem 2019 været på rundtur til samtlige institutter for at drøfte ekstern finansiering. I 2019 blev der endvidere oprettet fundingkoordinatorer ved alle institutter. Koordinatorerne, der alle er forskere, spiller sammen med den centrale administrative enhed *Research Support* for at understøtte forskernes ansøgninger. *Research Support* leverer administrativ støtte, mens fundingkoordinatorerne har til opgave at sikre forskningsfaglig sparing og lokal formidling af muligheder for at søge ekstern finansiering.

Hensigten fremadrettet er, at fundingkoordinatorerne kan medvirke til at styrke kvaliteten i ansøgningerne – såvel som at øge selve ansøgningsaktiviteten. Dette arbejde finder sted i tæt samarbejde med prodekanen.

Som understøttelse af en bredere interesse for at søge ekstern finansiering, har CBS også i 2019 arbejdet på at styrke kommunikationen til forskerne. Sammen med fundingkoordinatorerne har *Research Support* udviklet institutspecifikke årshjul for ekstern finansiering og styrket den interne kommunikation gennem bl.a. interne nyhedsbreve om ekstern finansiering.

Ændringer

Ikke relevant

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 2: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling i tiltrækningen af strategisk prioriterede midler					
Hjemtag af strategisk prioriterede midler fra prestigefyldte forskningsprogrammer (mio.kr.)	52,8	75,9	52,9		
Samlet hjemtag af eksterne forskningsmidler (mio.kr.)	121,9	181,7	133,2		
Hjemtag af eksterne midler i forlængelse af institutternes strategi for ekstern finansiering*	94,4		94,4		

*Baseline er etableret i 2019

Strategisk mål 3**CBS vil øge de studerendes læringsudbytte**

CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

At øge de studerendes læringsudbytte er i fokus for CBS. CBS har igennem nogle år omstillet sig fra at øge antallet af studerende og udvikle sig ved at oprette nye uddannelser til at sætte fokus på udvikling, ændring og forbedring af det eksisterende. I dette arbejde er der i 2019 stillet krav til alle uddannelser om at have en plan for blended learning og for aktiverende undervisning og løbende feedback. Alle uddannelser skal ikke være ens og heller ikke udvikles på samme måde, men alle skal udvikles og have en klar pædagogisk plan.

Satsningen på blended learning er i året intensiveret og systematiseret, bl.a. ved at flere uddannelser er udvalgt til en generel overgang til blended learning, ligesom der er begyndt en udvikling af onlineelementer til tværgående generelle erhvervsøkonomiske fag. CBS ønsker ikke at reducere tilstedeværelsesundervisningen, men gennem digitale læringsprocesser at supplere tilstedeværelsesundervisningen med mere studenteraktivitet uden for klassen. Dette betyder så samtidig, at tilstedeværelsesundervisningen kan ændres så kontakten mellem underviser og studerende bruges mest hensigtsmæssigt. Målet er, at mindst 80 pct. af alle kurser på CBS skal indeholde blandede elementer for at intensivere studiet. Der er i 2019 sket en svag stigning i antallet af blandede kurser, hvilket forventes at stige yderligere i 2020.

Det øgede udbud af kurser, hvor der anvendes blended learning, kræver kompetenceudvikling af CBS' undervisere. Der er sket en markant fremgang i antallet af deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering fra 374 i 2018 til 536 i 2019.

Vi ved, at et af de vigtigste værktøjer til at øge de studerendes læring er feedback. CBS har besluttet, at der i 2021 skal være et feedbackelement i løbet af alle kurset og ikke bare ved afslutning af kurset. For at højne læringsniveauet mest muligt har CBS fokus på løbende tilbagemelding under de enkelte kursusforløb, der netop sigter mod at højne den studerendes læring igennem hele kursusforløbet. De studerendes vurdering af, om der var feedbackelementer integreret i undervisningen, er på en skala fra 1-5 steget fra 3,55 i 2017 til 3,64 i 2019. Det er ikke en stor stigning, men vi glæder os over, at det allerede i 2019, hvor kun et mindre antal initiativer var gennemført, går den rigtige vej.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Der blev i 2018 gennemført pilotprojekter vedr. at forøge den løbende faglige tilbagemelding til de studerende (feedback) på enkelte uddannelser. De viste, at visse metoder var effektive og populære, men også at det fx var nødvendigt at sikre ekstra ressourcer og at der skulle være klare administrative rutiner til at bakke de nye aktiviteter op. Erfaringerne fra pilotprojektet er i 2019 blevet bredt ud til alle uddannelser. Alle studienævn har fået tilført ekstra ressourcer primært med henblik på feedback. På kort sigt er det dog stadig en flaskehals at skaffe de nødvendige underviserressourcer. Med afklaringen af CBS' økonomi i den seneste finanslov er rekrutteringen af mere videnskabeligt personale sikret, hvilket vil lette situationen.

Der er sideløbende arbejdet med at sikre den administrative håndtering af de nye aktiviteter. Når feedback skal indføres på alle kurser over en forholdsvis kort periode, og uden at der er mulighed for at tilføre væsentlige administrative ressourcer, så kræver det nye processer og IT-understøttelse. Dette er studieadministrationen i gang med at etablere.

Det øgede udbud af kurser, hvor der anvendes blended learning, kræver kompetenceudvikling af CBS' undervisere. Man skal kunne udvikle onlineelementer og måske lige så vigtigt, så skal

man kunne bruge tilstedeværelsesundervisningen på en ny måde. Dette ruster vi underviserne til på forskellig vis, bl.a. gennem hjælp fra undervisningskonsulenter i vores "teaching & learning"-enhed og igennem undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering. CBS har etableret en central elektronisk registrering af eksterne lektorer pædagogiske efteruddannelse, således at vi kan følge implementering af ønskerne om pædagogisk opkvalificering. Institutterne er ansvarlige for den pædagogiske og faglige kvalitet af de eksterne lektorer. Der er indhentet afrapportering herom for 2019, men svarene er endnu ikke modtaget.

For bedre at kunne udnytte mulighederne i digitale læringsressourcer arbejder CBS på at kunne udvikle flere onlineelementer, der kan gå på tværs af kurser og studier. Lidt populært sagt så behøver alle ikke at opfinde deres egne onlinemoduler i statistik eller mikroøkonomi, men kan bruge hinandens og så tilpasse anvendelsen til behovet på den enkelte uddannelse. Dette vil vi af både faglige og økonomiske grunde meget gerne gøre sammen med andre udenlandske partnere, hvor vi hver især kan bidrage med moduler på områder, hvor vi er særlig gode.

Forsøget, med at gøre 1. år af uddannelsen HA(psyk) karakterfrit og erstatte karakter med faglig feedback, har gennemført sin første årgang. Vi er nu ved at evaluere de første erfaringer, herunder at se hvordan det går de studerende, når de igen får karakterer på studiets andet år. Den foreløbige tilbagemelding fra studienævn og studerende er positiv.

Ændringer

Ikke relevant

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 3: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Udvikling af blended learning i undervisningen					
Antal kurser hvor der anvendes blended learning*	269		269		
Antal deltagere på undervisningsaktiviteter med relation til pædagogisk opkvalificering	332	374	536		
Fokus på feedback					
Studerendes vurdering af feedback: "Jeg oplevede, at der var feedback elementer integreret i undervisningen". Skala fra 1-5, gennemsnit	3.55	3.59	3.64		
Antal kurser med aktiverende undervisningsformer (obligatoriske godkendelsesopgaver, aktiv undervisningsdeltagelse (som ny prøveform) o.lign.**	404	404	420		
De studerendes angivelse af studieintensitet					
Måling af de studerendes vurdering af tidsforbrug på undervisning og forberedelse*	33		33		

* Baseline er etableret i 2019

** Opgørelsen af indikatoren for 2018 er korrigeret i statusredegørelsen for 2018 efter aftale med Uddannelses- og Forskningsministeriet. Opgørelsen for 2018 indeholder retteligt herefter alle kurser med aktiverende undervisningsformer. Den oprindelige opgørelse indeholdt kun obligatoriske godkendelsesopgaver. Opgørelsen i 2019 er opgjort på samme måde.

Strategisk mål 4**CBS vil give de studerende relevante kompetencer**

CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

Hver enkelt uddannelse på CBS vurderer løbende sin kompetenceprofil og hvordan uddannelsen modsvarer de unges og samfundets behov. Det er imidlertid væsentligt også at løfte blikket og se lidt længere ud. De studerende, der bliver uddannet nu, skal være på arbejdsmarkedet længere tid end nogensinde før. Det skal CBS ruste dem til og vi skal ruste dem til hele tiden at videreudvikle deres viden. Et fokus i disse overvejelser er ikke mindst, hvordan vi forbereder de studerende til den digitale udvikling, hvordan de bliver innovative i omgivelser, vi slet ikke kender endnu, og hvordan de kan agere ansvarligt i de organisationer, de bliver ansat i.

På grundlag af studier blandt en række førende universiteter, business schools, tænketanke etc. har CBS derfor igangsat en omfattende analyse af, hvilke kompetencer og færdigheder (capabilities), der vil være brug for i fremtiden. Vi har inddraget virksomheder, alumner, studerende, ansatte og interesseorganisationer. Vi har fået input fra mere end 3.000 personer og gennemført en omfattende intern og ekstern debat. På baggrund af arbejdet er der udarbejdet en beskrivelse af, hvad vi ønsker, de studerende skal lære, som vi har kaldt "The nordic nine capabilities". Vi forventer, at dette bliver endeligt godkendt af CBS' bestyrelse i foråret 2020.

Ved siden af fastlæggelsen af de overordnede kompetencebeskrivelser har der været særlig fokus på udvikling af livslang læring og digitaliseringens betydning for indholdet i fagene. Dette arbejdes ledes af to nye prodekaner, der har dette som deres ansvarsområde.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Ved siden af ovennævnte arbejde med fremtidens kompetencer er der sket en række tilpasninger af uddannelsesprofilen for hele tiden at sikre, at vi møder de studerendes og erhvervslivets behov.

CBS har i 2019 fået godkendt en kandidatuddannelse i Data Science. Data Science har tidligere indgået som en specialisering på cand.merc.(IT), men som en selvstændig uddannelse er det muligt at optage en bredere gruppe af studerende.

Den tidligere besluttede afvikling af de erhvervssproglige uddannelser på CBS er nu næsten fuldt gennemført. Enkelte tilbud udbydes på Københavns Universitet, med bistand fra CBS, mens resten er afviklet og delvist erstattet af tilbud, med en klar erhvervsøkonomisk profil. Interessen for CBS' uddannelser, herunder også de nyudviklede uddannelser, samt dimittendernes beskæftigelsesgrad er fortsat yderst tilfredsstillende. CBS' mål, om at dimittendledigheden skal ligge under gennemsnittet for alle danske universiteter, er opfyldt. Enkelte uddannelser oplever stadig en dimittendledighed, der ikke lever op til forventningerne for CBS. Disse uddannelser følges nøje og sammen med studieledelsen ser man dels på indhold og form, dels på muligheden for at hjælpe dimittenderne med at komme i job, og endelig overvejer vi hele tiden størrelsen af optaget og i sidste ende om uddannelsen skal fortsætte.

CBS er landets største udbyder af erhvervsrettet deltidsuddannelse. CBS' nye fleksible Master in Business Development, rettet mod medarbejdere i private virksomheder, der blev introduceret i 2018, har fortsat et stigende antal fag og studerende og vi ser den som en væsentlig brik i voksnes mulighed for livslang læring.

På HD-uddannelsen har nye rammer muliggjort, at vi i 2020 kan præsentere et nyt og mere fleksibelt udbud. Vi forventer, at en relanceret HD dækker et behov for deltidsuddannelse på bachelorniveau, som ligeledes er et væsentligt element i paletten af muligheder for fleksibel livslang læring.

CBS har i 2019 udbudt yderligere 3 uddannelser/linjer som erhvervskandidatuddannelser, så vi nu har 5 ret forskellige tilbud. Muligheden for igen at få gratis deltidsuddannelse til revisorer er fortsat en succes med mange deltagere, mens efterspørgslen på de øvrige tilbud fra e-business og cand.merc. har været yderst beskeden. Der er endnu ikke mange bachelorer på arbejdsmarkedet, og da relativt nyuddannede bachelorer i job vurderes at være den primære målgruppe for erhvervskandidatuddannelsen er det for tidligt at vurdere potentialet.

Ændringer

Ikke relevant

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 4: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Dimittender med stærk erhvervsrelevans og høj værdi på arbejdsmarkedet					
Ledighed for CBS' dimittender i pct.	7,1%	6,6%	6,6%		
Erhvervskandidatuddannelser					
Aktivitet (STÅ) på erhvervskandidatuddannelser.*	191		191		
Fleksibel leverance af forløb inden for HD og Master					
Aktivitet (årselever) på Master of Business Development (MBD)	30,3	30,3	55		
Aktivitet (årselever) på fleksible HD-uddannelser	Etableres i 2020				

* Baseline er etableret i 2019

Strategisk mål 5**CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund**

CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedsidé og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlige organisationer om forskning og uddannelse.

Institutionens vurdering af det strategiske mål

Ud over det allerede veletablerede samarbejde med større danske virksomheder, har CBS i 2019 arbejdet videre med det strategiske indsatsområde om at udvikle og styrke relationer til små og mellemstore virksomheder og offentlige organisationer. CBS' partnerprogram rettet mod små og mellemstore virksomheder (Growth partnerships) blev etableret i 2017. Ved udgangen af 2019 var antallet af Growth partnere steget til 14. Gennem fortsat dialog med de mindre virksomheder og relevante brancheorganisationer som DE, FSR, Københavns Erhvervshus og CBS' egen Copenhagen School of Entrepreneurship, er det vores mål at udvikle samarbejdet med SMV-segmentet. Antallet af formelle partnerskaber var i 2019 steget til 52.

CBS har i 2019 styrket arbejdet med studerende, der engagerer sig i opstart af egen virksomhed. Som det ses i tabellen nedenfor har der de seneste år været en voldsom stigning i antallet af start-ups, der gennemgår uddannelsesaktiviteter via Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). CBS har ønsket, at de studerendes erfaringer med at opstarte egen virksomhed i højere grad skal knyttes til den akademiske læring på studiet, således at de to aktiviteter kan understøtte hinanden. Dette sker gennem en større integration i kurser og en stærk stigning i antallet af studerende, der kommer i praktik i en start-up. Det store antal start-ups, der kommer igennem CSE, giver også mulighed for, at CBS rent forskningsmæssigt kan blive klogere på, hvad der driver entreprenørskab og hvilke undervisningsaktiviteter, der kan fremme dette.

Fag indenfor entreprenørskab og/eller innovation

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Fag	127	154	158	155
Minors	3	4	5	5

Nye virksomheder optaget hos CSE

2015	2016	2017	2018	2019
265	231	367	733	678

CBS måler på tilgangen af nye eksternt finansierede forskningsprojekter med eksterne partnere (offentlige såvel som private). I forhold til baseline er disse aktiviteter faldet betydeligt i 2018 og 2019. CBS undersøger, hvad der ligger bag denne udvikling, da tiltrækningen af nye eksternt finansierede projekter opgjort i antal har været stabil over perioden. CBS vil bl.a. undersøge, om problemet kan skyldes manglende registrering af partnerskaber.

På baggrund af de igangsatte indsatser og allerede opnåede resultater, er vurderingen, at der er fremskridt i realiseringen af det overordnede strategiske mål.

Væsentlige understøttende aktiviteter

Relationen til dansk erhvervsliv, myndigheder og organisationer udvikles og styrkes gennem struktureret dialog eksempelvis igennem en besøgsrunde til 25 virksomheder i andet halvår 2019. Derudover afholdes to årlige møder med 15 samfundsrepræsentanter i CBS Business Panel.

CBS iværksætter møder mellem forskere og eksterne stakeholders som alumner, virksomhedsrepræsentanter og øvrige samarbejdspartnere. I 2019 blev der således afholdt to

CBS Roundtables med 34 deltagere fra virksomheder og 14 forskere (Temaer: "Digitale forretningsstrategier og "Pricing"). 422 deltagere var med på CBS Business Connect i oktober 2019 – ni ud af ti ville anbefale eventet til andre. Ligeledes faciliterer CBS møder mellem studerende og virksomheder; 92 virksomheder mødte 4.500 studerende på årets to karrieremesser. Der blev afholdt fem "Nights", som er smallere arrangementer eksempelvis Tech Night, Consulting Night eller Graduate Night, hvor 20 virksomheder møder 6-800 studerende. Mentorprogrammet, hvor 374 studerende er blevet matchet med 137 mentorer fra hele verden understøtter på lignende vis mødet mellem teori og praksis.

For at anerkende at alumner fra CBS er væsentlige ambassadører i samfundet, afholdt CBS i 2019 en dag for alumner og udnævnte en æresalumne, der har bidraget til samfundet og ikke mindst gjort en forskel for CBS i sin karriere. Årets æresalumne i 2019 var Anders Dons, Nordic CEO for Deloitte. CBS udsender desuden et nyhedsbrev 4-6 gange årligt til ca. 17.000 registrerede alumner og kommunikerer nyheder fra CBS ca. to gange ugentligt i en LinkedIn-gruppe eksklusivt for CBS alumner med ca. 20.000 medlemmer.

CBS samarbejder også direkte med mange alumner. I 2019 bidrog 137 frivillig mentorer, 95 pct. er alumner, til at sparre med studerende fra CBS' mentorprogram. Ca. 100 mentorer har en gruppe mentees, mens 37 "remote"mentorer gennemfører 1:1 onlinemøder fra andre steder end Danmark.

Et særligt fokusområde i 2019 har været de internationale studerendes relevans for arbejdsmarkedet. CBS har mange internationale studerende, og selvom det samlede samfundsmæssige regnestykke er positivt, så pegede dimensioneringen af internationale studiepladser på, at det er et problem, at så få internationale dimittender vælger at blive og arbejde i Danmark. Da der er forholdsvis mange internationale studerende på CBS, var kravet til reduktion af engelsksprogede pladser også stort hos os. Hovedprioriteten for CBS er nu at hjælpe flere af de internationale kandidater til at blive i landet. Der er igangsat en indsats rettet direkte mod de internationale studerende og de danske virksomheder og indsatsen koordineres med andre organisationer. Der er bl.a. lavet fælles initiativer med Dansk Erhverv og Dansk Industri. CBS mener, det har stor værdi for Danmark, at vi giver vores studerende uddannelser med internationalt udsyn og det er nødvendigt med engelsksprogede uddannelser, hvor der også er talentfulde udenlandske studerende. Men det er uholdbart at så få udenlandske studerende bliver i Danmark og bruger deres uddannelse.

Gæsteforelæsninger og cases er allerede en vital del af undervisningen på CBS. CBS har i 2019 gennemført et pilotprojekt, der handler om at tilbyde undervisere en struktureret adgang til gæsteforelæsere, paneldeltagere, minicases og data fra CBS' partnervirksomheder, så endnu flere studerende kan få glæde af input fra erhvervslivet. I efterårssemestret 2019 gav 6 undervisere 16 ønsker til virksomhederne. I alt kom 18 virksomheder med flere end 58 forslag til kollegaer, der kunne bidrage til undervisningen som forelæsere, paneldeltagere, cases mv. Det blev til i alt 18 vellykkede match i efteråret 2019.

I juni 2019 lancerede CBS for første gang disciplinen "case solving" på Folkemødet, hvor en række studerende fra CBS skulle konkurrere om at finde de bedste løsninger i forhold til indkøbsportalen Nemlig.com. Pantsystem på plastikposer, samarbejde med start-ups og idéer til reduceret madspild var blandt idéerne, som de studerende præsenterede på Folkemødet. De studerende var en del af de hold, der i årets løb deltog i 13 konkurrencer i hele verden: Det blev til 8 finalepladser og 4 vindere. CBS' Internationale case teams ligger nummer 2 i verden efter Queen's University i Canada.

CBS har i 2019 fået etableret aftagerpaneler (advisory board) for hver enkelt uddannelse. I panelerne deltager aftagere med kendskab til uddannelsens faglighed og praksis. Der afholdes endvidere fælles arrangementer for alle advisory board medlemmer, hvor fælles emner for CBS drøftes. På det seneste fælles seminar var digitalisering og livslang læring på dagsordenen.

Ændringer

CBS har i 2019 afholdt to alumnevents i forbindelse med aktiviteter i udlandet, hvor CBS allerede var tilstede af andre årsager. CBS har på baggrund af disse to pilotprojekter besluttet ikke at etablere alumneklubber fra 2020, idet det vurderes, at aktiviteten ikke skaber tilstrækkelig værdi.

Dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer

Tabel 5: Udvikling i de fastsatte indikatorer

	Baseline	2018	2019	2020	2021
Omfang af forskningssamarbejde med eksterne aktører					
Antal forskningssamarbejder med eksterne aktører på eksternt finansierede projekter	75	35	35		
CSE's uddannelsesprogram					
Videnopbygning med henblik på at udvikle kvaliteten i CSE's uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed	Kvalitativ opfølgning fra 2019		Se tekst nedenfor		
Udviklingen i antal af formelle partnerskaber inden for CBS' partnerskabsmodel					
Antal formelle partnerskaber igennem CBS Erhverv*	34	50	52		

*Baseline for 2017 er blevet rettet. Den oprindelige baseline var 32. Årsagen er en manglende opdatering.

Kvalitativ opfølgning vedr. CSE's uddannelsesprogram

CBS har investeret i etablering af en infrastruktur, der muliggør udtrækning af data om iværksætteri i de meget tidlige faser af virksomhedsoprettelsen. En månedlig undersøgelse distribueres til iværksættere, der sporer deres udfordringer og beslutninger truffet som iværksættere. Der er nu samlet et omfattende materiale, der kortlægger karakteristika og udfordringer især i de tidlige faser af virksomhederne. Disse data bruges til at give feedback til iværksættere og give dem mulighed for at sammenligne med andre start-ups på CSE, så de kan spore deres udvikling på tværs af iværksætterfaser. Derudover er de basis for undervisning og forskningspublikationer.

Handlingsplan strategisk rammekontrakt 2020

Strategisk mål 1

CBS vil øge kvaliteten af CBS' forskning

CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS' forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.

Aktiviteter i 2020:

- Udarbejde forslag til supplerende af AJG 4 og 4* og BFI med henblik på at favne eksempelvis tværvideenskabelige publikationer.
- Påbegynde revision af institutspecifikke publiceringsstrategier med henblik på at favne den nye strategi.
- Udarbejde format for tilbagevendende benchmarking af institutters publicering.
- Dialog på institutterne om mulighed for supplerende kvalitetsmål, f.eks. på rekrutteringsprocesser eller placement.
- Udarbejde model for implementering af forfremmelsesspor fra lektor til professor, jf. ny stillingsstruktur.

Strategisk mål 2

CBS vil øge relevansen af CBS' forskning

CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS' mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS' forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.

Aktiviteter i 2020:

- Udarbejde format for opgørelse af ekstern finansiering tiltrukket til relevansnære forskningsformål, f.eks. midler fra Innovationsfonden, private fonde eller EU's programmer.
- Tilpasse institutternes strategier for ekstern finansiering til den nye strategi for CBS.
- Udarbejde måling for institutternes tiltrækning af relevansnære midler.

Strategisk mål 3

CBS vil øge de studerendes læringsudbytte

CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.

Aktiviteter i 2020:

- Implementering af strategi for blended learning på alle uddannelser, der afspejler sig i løft af antal kurser med blended learning.
- Udrulning af fælles definition af blended learning og registrering på grundlag heraf.
- Tydeliggøre institutledernes ansvar for kompetenceudvikling af undervisere.
- Opsamling på første bølge feedback i undervisningen og igangsættelse af aktiviteter på resten af kurserne med henblik på fuld dækning i 2021.
- Pilotprojekt om karakterfrit 1. år og aktiverende undervisning på HA (psyk) evalueres med henblik på konsekvenser for læring og former for stres.

- Måling af opnåelse af udvalgte læringsmål (Assurance of Learning AOL), således at det lever op til krav fra AACSB.

Strategisk mål 4

CBS vil give de studerende relevante kompetencer

CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS' uddannelsesstilbud inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.

Aktiviteter i 2020:

- Fastlæggelse af kompetenceramme for CBS' uddannelser (Nordic Nine) og påbegyndelse af implementering. Implementering sker parallelt med fokus på digitale kompetencer og ansvarlig virksomhedsledelse.
- Ny MBA-uddannelse introduceres og markedsføres.
- Ny HD-model lanceres og markedsføres bl.a. i forbindelse med HD's 100 års jubilæum.
- Flere deltagere på Full time MBA og MBD.
- Initiativer til at nedbringe dimittendledigheden for de uddannelser, der ligger over gennemsnittet for universitetsuddannelser.

Strategisk mål 5

CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund

CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedside og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlig organisationer om forskning og uddannelse.

Aktiviteter i 2020:

- Videreudvikling af set-up for struktureret brug af gæsteforelæsere i undervisningen.
- Konsolidering af gruppementorprogram, der styrker de studerendes afklaring, jobparathed og erhvervsnetværk.
- Fastholde internationale kandidater ved at understøtte kontakt til det danske arbejdsmarked.
- Øget samarbejde med SMV'er via erhvervsorganisationer.
- Fortsat udvikle casearbejdet på CBS.
- Styrke samarbejdet mellem CSE's aktiviteter og CBS' uddannelser, bl.a. igennem tilknytning af videnskabelige medarbejdere direkte til CSE og flere internship i start-ups.
- Fortsat vækst og styrkelse af opstartsvirksomheder i CSE.

Styringsdialog 2019 – status på CBS’ strategisk rammekontrakt efter møde den 4. december 2019

Strategiske mål	Bemærkninger	Dialog med institutionen	Nuværende status for mål
Mål 1: CBS vil øge kvaliteten af CBS’ forskning CBS vil nå målet gennem indsatser inden for CBS’ forskningsorganisation og øget kvalitet i publiceringen. Vi vil have et stærkt fokus på kvalitet i ansættelser og talentudvikling. Vi vil øge publiceringen i internationalt anerkendte tidsskrifter og samtidig sikre, at alle institutter har en strategi for og mål for publicering, som understøtter målet om en øget kvalitet i forskningen.		SIU og CBS drøftede universitetets arbejde med styrket kvalitet i rekruttering, herunder hvordan tenure track er blevet implementeret på CBS. De fastsatte indikatorer viser god positiv udvikling. CBS orienterede om de nye publiceringsstrategier på institutniveau samt arbejdet med udvikling af publiceringsbenchmarks.	 Grøn
Mål 2: CBS vil øge relevansen af CBS’ forskning CBS vil nå målet ved at tiltrække flere strategisk relevante midler fra eksterne kilder. Det kræver en målrettet indsats, hvor vi med udgangspunkt i vores forskningsstrategi og en stærk administrativ support koncentrerer vores indsats omkring udvalgte bevillingskilder. Fokus vil være på midler som understøtter CBS’ mål om forskning af høj kvalitet, der bidrager til udvikling af både CBS’ forskningsmiljøer og samfundet generelt med ny relevant viden.	Efter dialogen på mødet har SIU ændret status for målet fra 'Gul' til 'Grøn'.	CBS orienterede om arbejdet med at øge hjemtaget af eksterne midler. CBS har haft stor fokus på hjemtag af midler til excellent forskning, og indikatorerne viser stigning i hjemtaget. Fremadrettet ønsker CBS også at øge hjemtag fra danske private fonde. CBS har indledt dialog med flere store private fonde om mulige forskningssamarbejder. SIU og CBS drøftede, at indikatorerne i rammekontrakten ikke er så sigende ift. relevansen af forskningen. CBS orienterede om, at de har igangsat initiativer for at øge forskningens relevans – bl.a. gennem etablering af forskningscentre med finansiering fra branchen, samarbejder med andre universiteter m.v. CBS kan fremadrettet supplere statusredegørelsen med beskrivelse af indsatser og evt. yderligere data, der skal bidrage til at styrke forskningens relevans.	 Grøn
Mål 3: CBS vil øge de studerendes læringsudbytte CBS vil nå målet ved at forbedre de studerendes muligheder for læring. Det vil vi gøre gennem en ambitiøs indsats inden for varierende undervisningsformer med øget fokus på blended learning, aktiverende undervisning og feedback, som samtidig skal inspirere og motivere til mere intensive studieforløb.		CBS orienterede om deres arbejde med at tilrettelægge uddannelserne, så de bedst understøtter et højt læringsudbytte. Både antallet af planlagte timer, forskerdækning, samt de studerendes tidsforbrug er i fokus. CBS vil fremover synliggøre arbejdet med timer, studieintensitet og forskerdækning i statusredegørelsen. CBS orienterede om gode erfaringer med 'blended learning', der er testet på bacheloruddannelsen i Erhvervsøkonomi (HA), hvor timerne er tilrettelagt med øget fokus på øvelser, cases og brug af video frem for traditionelle forelæsninger.	 Grøn
Mål 4: CBS vil give de studerende relevante kompetencer CBS vil nå målet ved at udvikle og implementere en kompetenceramme for vores uddannelser. Med kompetenceramme forstår vi et værktøj, der beskriver de grundlæggende akademiske og erhvervsøkonomiske kompetencer, som alle CBS-dimittender skal have. CBS vil også øge fleksibiliteten i CBS’ uddannelsesstilbud		CBS beskrev indsatsen for at styrke CBS-uddannelsesprofilen, herunder arbejdet med en kompetenceramme, 'Nordic 9', der beskriver de generiske kompetencer som skal kendetegne CBS dimittender. CBS gav en status på udviklingen af CBS’ særlige uddannelsesportefølje (Erhvervskandidat, HD, master og étårig akademisk overbygning), herunder bl.a. erfaringerne med udbuddet af erhvervskandidatuddannelser og ansøgning om en ny akademisk overbygningsuddannelse.	 Grøn

Styringsdialog 2019 – status på CBS' strategisk rammekontrakt efter møde den 4. december 2019

Strategiske mål	Bemærkninger	Dialog med institutionen	Nuværende status for mål
inden for HD og Master og erhvervskandidatuddannelser.		CBS orienterede om arbejdet med at øge beskæftigelsen for de internationale dimittender, bl.a. gennem mentornetværk og øget aktivering af og samarbejde med SMV'er.	
Mål 5: CBS vil styrke samarbejdet med det omgivende samfund CBS vil nå målet gennem flere forskningssamarbejder, hvor CBS samarbejder med private virksomheder og offentlige organisationer. Vi vil styrke vores indsats inden for entreprenørskab og innovation på Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE), hvor studerende kan komme med en konkret virksomhedside og gennemføre et uddannelsesforløb i opstart af egen virksomhed. CBS vil som en tredje indsats styrke vores partnerskabsmodel og øge antallet af partnerskaber, hvor vi har en systematisk og vedvarende dialog med private virksomheder og offentlige organisationer om forskning og uddannelse.		CBS har haft et fald i antal forskningssamarbejder med eksterne aktører. CBS tilskriver dette en høj grad af fokus på større og mere prestigefulde ansøgninger om ekstern finansiering. Dette arbejde har båret frugt og det samlede hjemtag af eksterne midler er derfor steget. Arbejdet i CSE går godt, og man oplever en stigning i antallet af start-ups, der kommer gennem CSE. Der er bl.a. etableret samarbejdsuddannelser med KADK, DTU og ITU. Ligesom CSE er kommet med i Open Innovation. CBS' fokus er på videnopbygning og dataindsamling for at kunne evaluere uddannelserne i CSE. Indsatsen for at styrke BBS samarbejde med erhvervslivet blev drøftet. CBS har øget antallet af kontrakter med partnervirksomheder. CBS har fokus på at øge samarbejdet med SMV'er – især omkring afsætning af dimittender. SIU og CBS drøftede udfordringerne ift. det nye erhvervsfremmesystem. SIU opfordrede CBS til at gå i dialog med de andre universiteter, samt at gå ind i arbejdet med både den nye klyngestruktur og erhvervshusene.	 Grøn
Format:		Fold gerne handlingsplanen og statusredegørelsen mere ud fremover og synliggør det gode understøttende arbejde med målene, så SIU får bedre grundlag for at vurdere, hvordan I arbejder med at skabe fremdrift i målopfyldelsen.	
Definition af farvekoder:  Grøn = Institutionen har fokus på målet og arbejder aktivt med det. Dette afspejles i handlingsplan og den aktuelle statusredegørelse.  Gul = Institutionen har fokus på målet og arbejder aktivt med det, dog er der enkelte opmærksomhedspunkter. Punkter indgår i den løbende dialog eller udfoldes på det næstkommende møde.  Rød = Bekymrende udvikling ift. at nå målet inden for den 4-årige periode. Det fremgår ikke tydeligt, hvordan der arbejdes med understøttende aktiviteter, der kan føre til en positiv udvikling. OBS: Farvekoderne giver et øjebliksbillede af status for hvert enkelt mål efter dialogen på mødet. Dialogen på mødet kan give SIU yderligere oplysninger om det enkelte mål. Det kan give anledning til, at SIU justerer sin hidtidige vurdering af status for det enkelte mål. Det forventes, at målenes status ændrer sig over tid, f.eks. fra gul til grøn.			

6. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Formålet med punktet er, at bestyrelsen orienteres om og kan stille spørgsmål til sager, der umiddelbart ligger uden for bestyrelsens domæne, men som det vurderes vigtigt, at den kender til/er opdateret omkring.

Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere den løbende skriftlige information til bestyrelsen med en mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden seneste bestyrelsesmøde.

Orienteringen vil denne gang omfatte:

- Status på Covid-19

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 25. marts 2020