

CBS bestyrelse (Ekstraordinært bestyrelsesmøde
den 5. februar 2024)

05-02-2024 17:00 - 20:00

Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solbjerg Plads

Indhold

Punkt 1: 17.00-17.05 Godkendelse af dagsorden.....	1
--	---

Kategori - A-punkter

Punkt 2: 18.35-18.50 Pause.....	2
---------------------------------	---

Punkt 3: 18.50-19.10 CBS' strategi: Status på strategien og godkendelse af porteføljen af tværgående strategiske indsatser.....	3
--	---

Kategori - B-punkter

Punkt 4: 19.10-19.20: Orientering om det foreløbige regnskabsresultat for 2023.....	4
---	---

Punkt 5: 19.20-19.25 Orientering om status på rektorrekruttering.....	5
---	---

Punkt 6: 19.25-19.30 Øvrige meddelelser og evt.....	6
---	---

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Det ekstraordinære bestyrelsesmøde den 5. februar 2024 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads.

Mødet begynder kl. 17.00 og forventes afsluttet kl. 19.30.

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for ekstraordinært bestyrelsesmøde den 5. februar 2024

Møde i CBS bestyrelsen / 5. februar 2024

Forslag til dagsorden for ekstraordinært bestyrelsesmøde den 5. februar 2024

Tid:
17.00-19.30

Sted:
Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solbjerg Plads

		Ekstraordinært bestyrelsesmøde 5. februar 2024
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	17.00-17.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> 1.1 Forslag til dagsorden den 5. februar 2024
		A-punkter
2	17.05-18.35	Ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser – godkendelse af høring <i>Bilag:</i> 2.1 Fortroligt: Forslag til ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser 2.2 Tidslinje for Strategic Programme Portfolio Review (SPPR) og ny portefølje, organisering og governance af daguddannelser <i>Til baggrund:</i> 1. Oversigt over CBS' bachelor- og kandidatuddannelser 2. CBS Strategy 3. Stakeholderanalyse 2021 4. AACSB rapport 2022 5. EQUIS rapport 2020 6. Bachelorprioriteter 7. Analysis of programme placements
	18.35-18.50	Pause
3	18.50-19.10	CBS' strategi: - Status på strategien - Godkendelse af porteføljen af tværgående strategiske indsatser <i>Bilag:</i>

		3.1 CBS' strategi 3.2 CBS' strategi status 2023
		B-punkter
4	19.10-19.20	Orientering om det foreløbige regnskabsresultat for 2023 <i>Ingen bilag</i>
5	19.20-19.25	Orientering om status på rektorrekruttering <i>Ingen bilag</i>
6	19.25-19.30	Øvrige meddelelser og evt. <i>Bilag:</i> 6.1 Orientering om Graduate House

Punkt .: 18.35-18.50 Pause

3. CBS' STRATEGI - STATUS PÅ STRATEGIEN OG GODKENDELSE AF PORTEFØLJEN AF TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

(Punktet var sat på dagsordenen til bestyrelsesmødet den 19. december 2023, hvor det blev besluttet at udsætte drøftelsen i lyset af den pressede dagsorden.)

CBS vedtog i juni 2020 en ny strategi (bilag 3.1), der udstikker en ramme og retning for CBS med fokus på at skabe positive forandringer gennem samarbejde med en bred vifte af eksterne interessenter. Med transformation som afsæt er CBS' strategi dét mindset, der skal sikre CBS' fortsatte udvikling.

Bestyrelsen har fulgt fremdriften på CBS' strategi via deep dives samt løbende status på de tværgående strategiske indsatser og på Key Strategic Indicators (KSI). På bestyrelsesmødet den 15. december 2022 blev det besluttet, at der i efteråret 2023 skulle gøres samlet status på CBS' strategi, herunder foretages en gennemgang og en skarp prioritering af den strategiske portefølje.

I bilag 3.2 gøres der status på arbejdet med realiseringen af strategien. Indledningsvis beskrives den overordnede strategiske ramme, som danner grundlag for realiseringen af strategien, samt strategiens fem centrale prioriteter og baggrunden for valget af disse. Notatet tjener dermed også som en indføring af bestyrelsens nyere medlemmer i de strategiske valg, den daværende bestyrelse traf i forbindelse med tilblivelsen af CBS' strategi.

Dernæst gøres der status på arbejdet med de fem centrale prioriteter, og i forlængelse heraf indeholder notatet direktionens anbefalinger ift. reformulering af visionen og af enkelte af prioriteterne foruden en justering af den strategiske portefølje. Fsva. anbefalinger til justeringer af ordlyden i visionen foreslås det, at dette forelægges til drøftelse i henholdsvis Akademisk Råd og HSU i forlængelse af bestyrelsens drøftelse mhp. at sikre en bred opbakning.

På bestyrelsesmødet den 5. februar 2024 træffer bestyrelsen, efter indstilling fra direktionen, beslutning om sammensætningen af den fremtidige strategiske portefølje. Centralt i den fremtidige strategiske portefølje står implementeringen af den vedtagne kandidatreform, som i de kommende år vil kræve særlig opmærksomhed og betydelige ressourcer i store dele af organisationen.

På bestyrelsesmødet den 19. december blev der efterlyst en drøftelse af digitalisering. I forlængelse af dette blev det aftalt, at der i 2. kvartal 2024 planlægges en særskilt drøftelse vedrørende AI – evt. med inspiration fra interne og/eller eksterne oplægsholdere.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om status på arbejdet med CBS' strategi til efterretning.
- Bestyrelsen bakker op om direktionens forslag til reformulering af visionen mhp. videre drøftelse i organisationen – herunder i Akademisk Råd og HSU.
- Bestyrelsen bakker op om direktionens forslag til justeringer af formuleringer vedrørende strategiens fem centrale prioriteter mhp. videre drøftelse i organisationen – herunder i Akademisk Råd og HSU.
- Bestyrelsen godkender direktionens forslag til justeringer af den strategiske portefølje.

Bilag:

3.1 CBS' strategi

3.2 Status på arbejdet med CBS' strategi

Møde i CBS bestyrelsen / 5. februar 2024

Strategien er udarbejdet på engelsk. Punkt 3, Bilag 1: 3.1_CBS' strategi.pdf
Dette er en oversættelse af den vedtagne strategi.

CBS' STRATEGI



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

/ VORES MISSION /

Vi er nysgerrige, kritiske og innovative i vores tilgang til de muligheder og dilemmaer, erhvervslivet og samfundet står overfor

Vi arbejder inden for og på tværs af discipliner for at levere forskning og uddannelse på højeste niveau

Vi tager ansvar for samfundets udfordringer i samarbejde med erhvervslivet, offentlige institutioner og civilsamfund. Dette gør vi med udgangspunkt i vores nordiske arv



/ VORES VISION /

Vi stræber efter intellektuelt lederskab på globalt niveau. Den position vil vi forvalte til at skabe transformative løsninger på samfundets udfordringer. Vi når vores mål via nysgerrighed, kreative idéer og nye samarbejder.



/ NARRATIV /

Nysgerrighed skaber viden, innovation og forandringer. Men forandringer skaber ofte også udfordringer. Udfordringer som berører os alle: individer, organisationer og samfund. Ikke mindst, når det drejer sig om de store globale udfordringer.

Erhvervslivet påtager sig i stigende grad et ansvar for at løse disse udfordringer. Virksomheder og organisationer forsøger således at mobilisere nysgerrighed og innovation til gavn for hele planeten. CBS skal – i tæt samarbejde med disse aktører – finde løsninger, der kan være med til at forbedre og transformere vores samfund.

CBS er en globalt anerkendt business school med et bredt fokus, dybe rødder i den nordiske socioøkonomiske model og kendt for disciplinær og tværdisciplinær forskning og uddannelse af højeste kvalitet. Med denne unikke globale profil har vi ikke alene mulighederne, men også et helt særligt ansvar for at være med til at løse de store udfordringer. Vi skal adressere de store spørgsmål i vores forskning, og vi skal sikre, at studerende, dimittender og erhvervsledere udvikler både stærke fagligheder og transformative kompetencer gennem vores uddannelser og tilbud om livslang læring.

Komplekse udfordringer kræver dog også en fælles indsats. Derfor skal CBS dyrke de tætte relationer til andre universiteter, offentlige institutioner, civilsamfundets interessenter og i særdeleshed erhvervslivet. I tæt samarbejde med disse partnere skal vi med udgangspunkt i vores nordiske tradition for ansvarlighed identificere de udfordringer, som verden står overfor og finde transformative løsninger til gavn for vores fælles fremtid.

CBS skal samtidig fortsætte med at forandre sig selv. Vi skal være endnu mere nysgerrige og ambitiøse, og vi skal tage mere ansvar og turde løbe flere risici. Derfor skal vi blive ved med at dyrke mangfoldigheden og robustheden i vores miljøer og fællesskaber – blandt studerende og blandt medarbejdere – og vi skal samtidig skabe muligheder for selvrefleksion og transformation hos den enkelte.

Kun ved at udvikle os selv kan vi bidrage til transformative forandringer i samfundet.

/ UDMØNTNING /

PRIORITETER

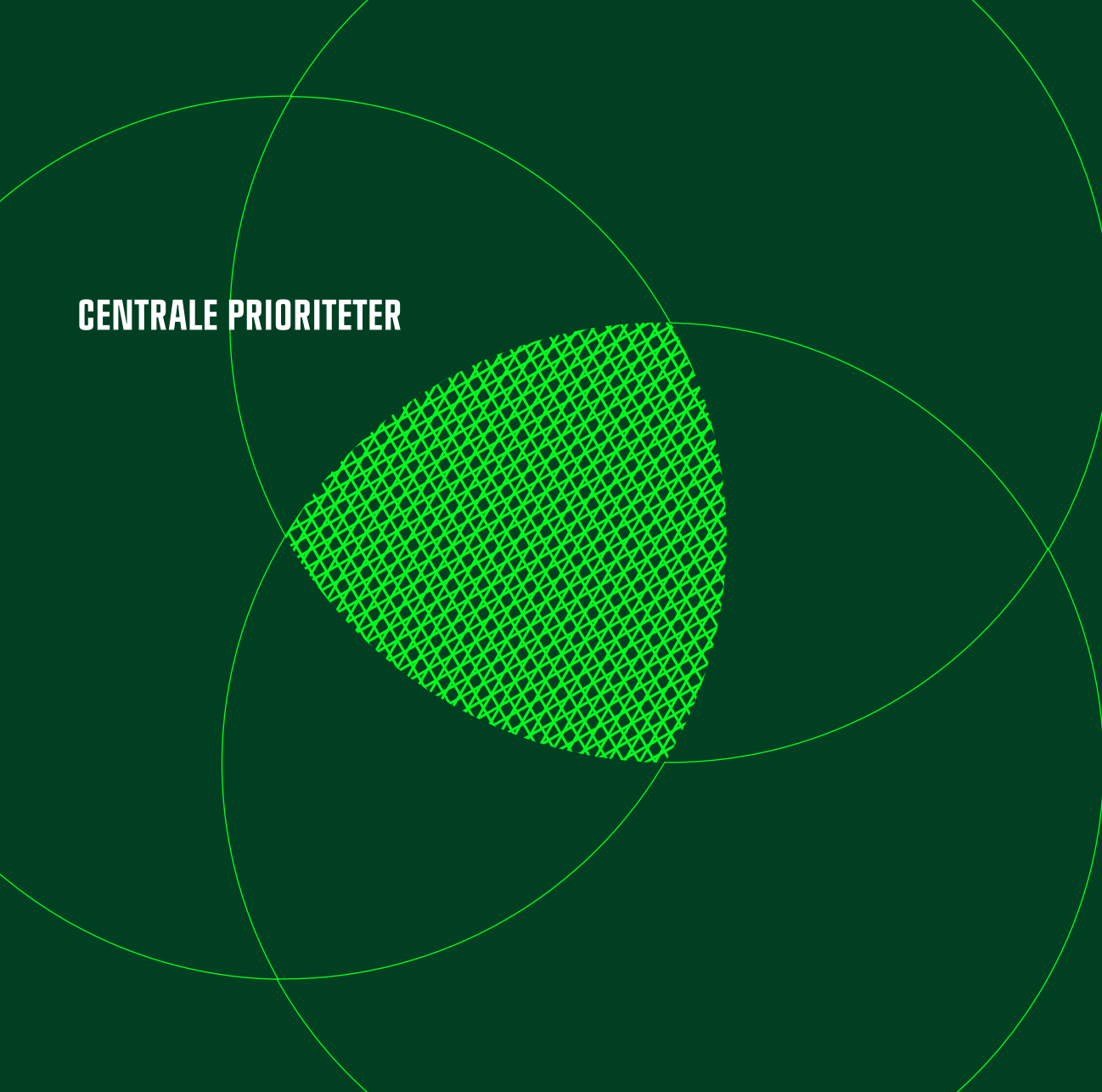
I kraft af vores nordiske rødder skiller vi os ud fra andre business schools: Vi har tradition for – og pligt til – at se ud over snævre forretningsanalyser og ensidige tilgange til erhvervslivet og i stedet uddanne ledere, som kan se på tværs af organisationer, individer og samfund, da de store udfordringer i dag netop går på tværs af disse. Dette er udgangspunktet for vores prioriteter.

I kernen, hvor samfund, individ og organisationer mødes, findes vores centrale prioriteter, som samtidig er forudsætningen for flere af vores øvrige prioriteter.

INDIVID

SAMFUND

ORGANISATION



CENTRALE PRIORITETER

At styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje

At tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere

At prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitament og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige projekter

At skabe incitament og understøttende strukturer til at udvikle og levere både disciplin-baseret og transformativ uddannelse

At tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring

FORBUNDNE PRIORITETER



At styrke fire transformative elementer for studerende på alle uddannelser (om nødvendigt på bekostning af eksisterende fag):

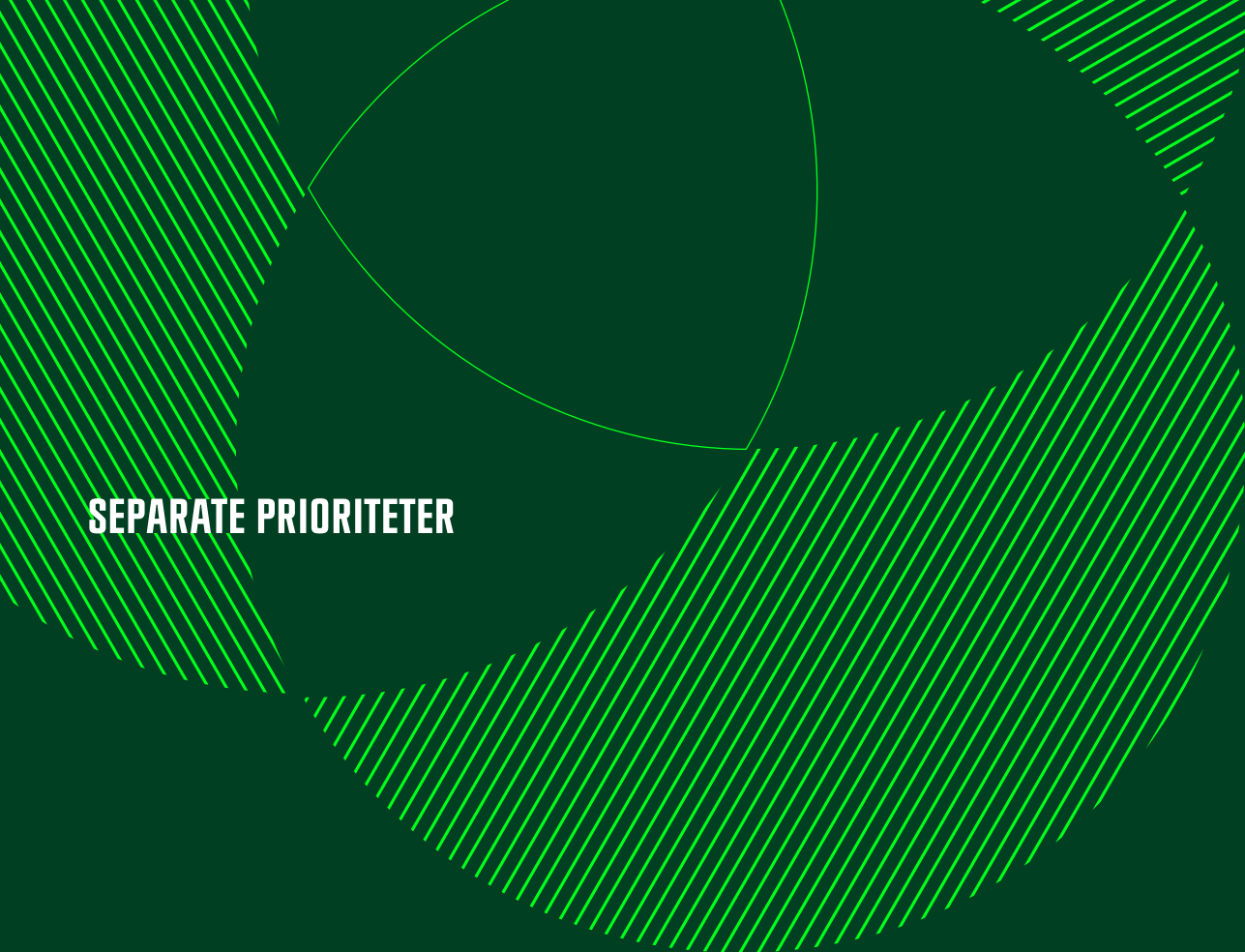
- Udlandsophold
- Opstart af virksomhed
- Frivilligt arbejde i en organisation
- Deltagelse i et forskningsprojekt

At styrke tilknytningen til andre videnskabelige discipliner uden for CBS i udviklingen af uddannelserne

At udvikle ph.d.-uddannelsen, så kandidaterne får transformative kompetencer med udgangspunkt i forskning på højeste niveau

At udvikle en systematisk tilgang til måling af vores værdiskabelse for samfundet

At fokusere på eksterne finansieringskilder, der kan hjælpe med at skabe forskning på topniveau og transformere samfundet



SEPARATE PRIORITETER

At skabe muligheder for transformation af den enkelte via selvrefleksion og engagement i et mangfoldigt og dynamisk læringsfællesskab

At udvikle campusmiljøet på CBS for at øge inklusion og trivsel

At gentænke samspillet med praksis ved fx at udvikle vores portefølje af eksterne lektorer samt vores virksomhedspartner-skaber og eksterne samarbejder

At evaluere og udvikle optagelsessystemet i forhold til CBS' transformative ambitioner

NORDIC NINE

Copenhagen Business School udvikler faglige såvel som transformative kompetencer hos de studerende. Sammen stræber vi efter viden, der opbygger værdier, og værdier, der skaber fundament for handling. At være dimittend fra CBS betyder, at

VIDEN

du har en dyb faglig viden, som kan anvendes i en bred kontekst

du har en analytisk tilgang til data og kan håndtere ambiguitet

du har blik for menneskehedens udfordringer og har iværksætterens evne til at bidrage med løsninger

VÆRDIER

du arbejder resultatorienteret og tager samfundsansvar

du forstår etiske dilemmaer og har dømmekraften til at håndtere dem

du tænker kritisk og samarbejder konstruktivt

HANDLING

du skaber fremgang og værner om nye generationers ressourcer

du udvikler dig selv og andre ved altid at lære nyt og lære fra dig

du skaber værdi lokalt ved at samarbejde globalt

JUNI 2020

FOTOS:

Bjarke MacCarthy

Shutterstock

December 2023



CBS' STRATEGI – STATUS 2023

INDHOLD

<i>1. Baggrund</i>	<i>3</i>
<i>2. Den strategiske ramme</i>	<i>4</i>
2.1. Strategiens centrale prioriteter	6
2.1.1. Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio)	6
2.1.2. Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars	7
2.1.3. Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects	8
2.1.4. Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education	8
2.1.5. Attract the best students and transform them into lifelong learners	9
2.2. Realisering af strategien	9
2.2.1. Tværgående strategiske indsatser	9
2.2.2. Strategirealisering på lokalt niveau	10
2.3. Monitorering af strategirealiseringen	11
2.3.1. Key Strategic Indicators (KSI)	11
2.3.2. CBS' rammekontrakt	12
2.3.3. Forretningseftersyn	12
2.3.4. Monitorering af fremdriften i de tværgående strategiske indsatser	12
2.3.5. Monitorering af fremdriften i det lokale strategiske arbejde	12
<i>3. Status på realiseringen af strategien</i>	<i>13</i>
3.1. Status på udviklingen i de centrale prioriteter	14
3.1.1. Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio	14
3.1.2. Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars	17
3.1.3. Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects	19
3.1.4. Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education	21
3.1.5. Attract the best students and transform them into lifelong learners	23
<i>4. Det fremadrettede arbejde med strategien</i>	<i>26</i>
4.1. Overvejelser vedrørende justering af visionen	26
4.2. Overvejelser vedrørende justering af de fem centrale prioriteter	26
4.3. Overvejelser vedrørende justering af den strategiske portefølje	27
4.4. Overvejelser vedrørende justering af KSI'erne	30
4.5. Nye omverdensvilkår	30
<i>Bilag 1: Oversigt over indikatorer fra KSI'erne og rammekontrakten</i>	<i>33</i>
<i>Bilag 2: Status på de tværgående strategiske indsatser</i>	<i>35</i>

1. BAGGRUND

CBS vedtog i juni 2020 en ny strategi med titlen "We transform society with business". Strategien tager udgangspunkt i, at CBS som en international anerkendt business school og et offentligt finansieret universitet med dybe rødder i den nordiske socioøkonomiske model har både et ønske om og en forpligtelse til at tage ansvar for de store forandringer, udfordringer og muligheder, som samfundet står overfor, og hvor erhvervslivet spiller en særlig rolle. Det skal ske både via de studerende, vi uddanner, og via den forskning, vi bedriver, og det forudsætter både nysgerrighed og en fortsat stræben efter den højeste kvalitet i forskning og uddannelser samt et øget samarbejde med andre videnskaber og en bred vifte af eksterne interessenter.

Bestyrelsen har via deep dives, en løbende status på henholdsvis de tværgående strategiske indsatser og status på Key Strategic Indicators (KSI) løbende fulgt fremdriften i realiseringen af CBS' strategi. På bestyrelsesmødet den 15. december 2022 blev det besluttet, at der på bestyrelsens seminar i november 2023 skulle gøres samlet status på strategien, herunder en gennemgang og drøftelse af den strategiske portefølje af tværgående indsatser.

Dette notat gør status på arbejdet med realiseringen af strategien med afsæt i strategiens fem centrale prioriteter, som repræsenterer de vigtigste pejlemærker på den strategiske rejse. Derudover indeholder notatet forslag til en reformulering af enkelte af prioriteterne samt en skærpelse af den strategiske portefølje til videre drøftelse i bestyrelsen.

Afsnit 2 indeholder en kort introduktion til den strategiforståelse, som ligger til grund for CBS' strategi og implementeringen heraf, en gennemgang af strategiens fem centrale prioriteter samt en beskrivelse af, hvordan strategien konkret realiseres, og hvordan strategirealiseringen monitoreres.

Afsnit 3 indeholder en status på og vurdering af arbejdet med at realisere de fem centrale prioriteter via både lokale strategier og via tværgående strategiske indsatser.

I *afsnit 4* præsenteres anbefalinger til det fremtidige strategiske arbejde – herunder forslag til justeringer af henholdsvis visionen, de centrale prioriteter og af den aktuelle portefølje af strategiske indsatser.

2. DEN STRATEGISKE RAMME

På det mest overordnede plan består CBS' strategi af en *ambition* udtrykt gennem vores *mission* og *vision*. Missionen og visionen er i sagens natur kortfattede og udfoldes derfor i et *strategisk narrativ*, der i lidt flere detaljer uddyber, *hvor* vi skal hen med strategien (= målet med ambitionen), og *hvorfor* vi skal derhen (= baggrunden for ambitionen).

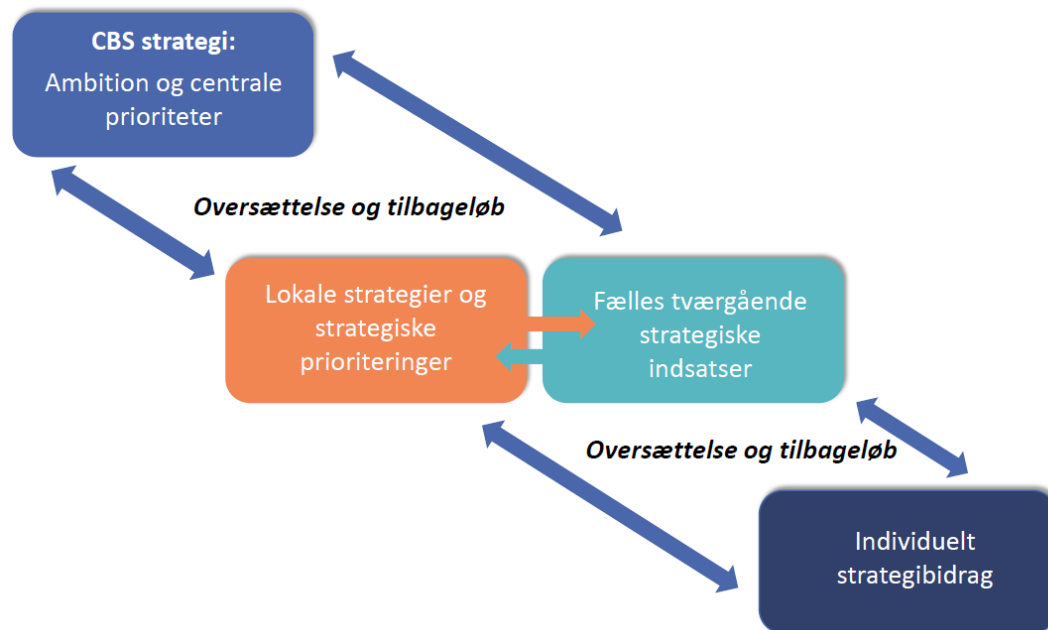
CBS' Strategiske ambition:

MISSION	<i>We are curious, critical and innovate in our approach to major opportunities and dilemmas facing business and society.</i> <i>We are committed to disciplinary and interdisciplinary excellence in our research and educational programmes.</i> <i>We leverage our Nordic heritage to take responsibility for societal challenges – in collaboration with business, governments and civil society.</i>
VISION	<i>We will leverage global intellectual leadership to transform society with business by tackling challenges with curiosity, creative new ideas and collaborative engagement.</i>
NARRATIV	<i>Curiosity fuels innovation and positive change. But the change often poses major challenges and dilemmas for individuals, organisations and society. As the business sector assumes increasing responsibility for addressing these challenges, companies and organisations seek to mobilise curiosity and innovation for the benefit of the planet as a whole. As a partner in these efforts, CBS transforms society with business.</i> <i>CBS is a globally recognized business school with a broad focus and deep roots in the Nordic socio-economic model. Our faculty has earned a reputation for high-quality disciplinary and interdisciplinary research and education. This unique global profile carries the obligation to address critical challenges in our research and to develop the transformational capabilities of students, graduates and business leaders via our educational activities and opportunities for lifelong learning.</i> <i>Complex challenges call for joint action. CBS maintains close relationships with other universities, government actors, civil society stakeholders and especially the business community. Together with these partners, CBS must leverage the Nordic tradition of responsibility to better define the challenges facing our world and to generate transformative solutions for a better future.</i> <i>CBS must continue to transform itself, to become even more curious and ambitious, and to take on more responsibility and risk. Therefore, we must continue to cultivate the diversity and resilience of our student, faculty and staff communities and to provide opportunities for self-reflection and self-transformation.</i> <i>Only by striving to improve ourselves can we contribute to transformative change in society as well.</i>

Ambitionen og det strategiske narrativ suppleres af fem centrale prioriteter, som afspejler de vigtigste delmål på vejen mod realiseringen af ambitionen. Disse prioriteter gennemgås og uddybes i afsnit 2.1.

Tilsammen udgør ambitionen, narrativet og prioriteterne *den strategiske ramme*. Denne ramme er efterfølgende blevet (og bliver stadig) oversat til: a) lokale strategier og indsatser på institutterne og i enhederne; samt b) fælles tværgående strategiske indsatser. Dette er forsøgt illustreret i figur 1.

Figur 1: Oversættelse og realisering af CBS' strategiske ambition



De konkrete tiltag og handlinger, der skal bidrage til realiseringen af ambitionen og prioriteterne, skal i høj grad udvikles og udfoldes decentralt, da det er de lokale enheder og medarbejdere, der har den nødvendige indsigt i, hvordan dette bedst kan gøres. Samtidig vil der i forskellige dele af organisationen være forskellige forudsætninger og muligheder for at realisere ambitionen og prioriteterne, hvilket vil kræve forskellige lokale tilgange til realiseringen. Selvom alle institutter således skal arbejde med at tiltrække og fastholde talentfulde forskere og undervisere (jf. prioritet #2 i afsnit 2.1.2), vil det kræve meget forskellige tilgange på fx Institut for Finansiering og Institut for Regnskab. Oversættelsen af den strategiske ambition og prioriteterne vil derfor være forskellig alt efter, hvilken enhed og hvilke medarbejdere, der er tale om. Dermed bliver det også en meget central og vigtig ledelsesopgave for ledere på alle niveauer i organisationen at oversætte strategien til deres enhed – i tæt dialog med deres egen leder. Samtidig skal de lokale oversættelser koordineres med kollegaer på tværs af organisationen, så vi kan understøtte hinanden og ikke ender med at gå i vejen for hinanden.

Der vil imidlertid også være dele af strategirealiseringen, som bedst udfoldes i fællesskab, enten fordi den har bred organisatorisk relevans (som fx CBS' bidrag til den grønne omstilling) eller går på tværs af mange enheder og institutter (som fx en revision af vores uddannelsesportefølje). Derfor er der i tillæg til de lokale strategier og indsatser udviklet en portefølje af tværgående strategiske indsatser, som også er karakteriseret ved, at de kræver direktionens løbende involvering. Den første portefølje af tværgående indsatser blev vedtaget af bestyrelsen i december 2020 og er siden da blevet monitoreret årligt, ligesom udvalgte indsatser har været gjort til genstand for såkaldte "deep dives" på bestyrelsesmøder.

Ovenstående tilgang til strategirealiseringen indebærer både en stor frihed men samtidig også et stort ansvar for den enkelte enhed, leder og medarbejder. Hver enkelt enhed/leder/medarbejder har således både ret og pligt til at tage initiativ til og bidrage til udmøntningen af den strategiske ambition – både gennem de lokale strategier og via bidrag til de tværgående indsatser.

Status på realiseringen af strategien via de tværgående indsatser samt de lokale strategier og aktiviteter er beskrevet nærmere i afsnit 3.

Bemærk, at strategien helt bevidst ikke er forsynet med en udløbsdato, da vi ikke på forhånd ved, hvor længe den vil være relevant, eller hvornår "vi er i mål", ligesom arbejdet med stadig udvikling af universitets kerneleverancer – forskning og forskningsbaseret uddannelse – er langsigtede investeringer. I stedet har det hele tiden været tanken, at strategiens formuleringer og prioriteringer jævnligt skal genbesøges og tilpasses både vores erfaringer og ændrede samfundsmæssige omstændigheder, politiske dagsordener eller nye muligheder og indsigter. Eksempelvis vil implementeringen af den vedtagne omfattende kandidatreform ændre radikalt ved universitetets rammevilkår og have betydning for de strategiske prioriteringer i de kommende år.

2.1. STRATEGIENS CENTRALE PRIORITETER

Som nævnt ovenfor suppleres CBS' strategiske ambition af en række centrale strategiske prioriteter, der afspejler de vigtigste pejlemærker på vejen mod realiseringen af strategiens ambition og dermed indfrielsen af CBS' samfundsmæssige forpligtelse.¹ De fem prioriteter er:

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

Baggrunden for de enkelte prioriteter uddybes i det følgende:

2.1.1. *Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio (styrke både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer i vores uddannelsesportefølje)*

Det er i høj grad de studerende, der i fremtiden skal forholde sig til og håndtere samfundets store udfordringer. En forudsætning for, at vores studerende efter endt uddannelse kan bidrage til og tage ansvar for de store samfundsudfordringer, er, at de har både stærke business faglige færdigheder og transformative kompetencer. Formålet med denne prioritet er derfor at sikre, at de studerende på alle uddannelser har lige adgang til og mulighed for at tilegne sig disse færdigheder og kompetencer, og at aftagerne kan stole på, at dette gælder for alle kandidater fra CBS.

Tidligere har undervisningen i de grundlæggende business fagligheder i et vist omfang været ukoordineret og uensartet på tværs af CBS' uddannelser. Dels har dette været ineffektivt, og dels har det ført til uens kvalitet i den undervisning, de studerende har modtaget og dermed de kompetencer, de er kommet ud med. Det er også den tilbagemel-

¹ I det oprindelige strategidokument fra 2020 var der også en række "forbundne" og "separate" prioriteter, som angav yderligere delmål. De fleste af disse er dog meget tæt relateret til eller overlapper ligefrem med de centrale prioriteter og har derfor ikke været anvendt selvstændigt i det strategiske arbejde og gennemgås derfor heller ikke her.

ding, vi har fået via vores interressentanalyse i 2021. Tilsvarende har fokus på de studerendes tilegnelse af transformative kompetencer været meget varierende på tværs af uddannelserne, til trods for at CBS' aftagere peger på sådanne kompetencer som væsentlige for alle uddannelsestyper i fremtiden.

Målet med denne centrale prioritet er således at sikre et ensartet, højt niveau af både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer på tværs af alle CBS' uddannelser – både bachelor- og kandidatuddannelser. Koblingen af det businessfaglige og de transformative kompetencer er også essensen af Nordic Nine, som består af ni fælles overordnede læringsmål for alle CBS' uddannelser, som vægter både de business faglige og de transformative kompetencer.

NORDIC NINE	<i>you have deep business knowledge placed in a broad context</i>	<i>you are competitive in business and compassionate in society</i>	<i>you produce prosperity and protect the prosperity of next generations</i>
	<i>you are analytical with data and curious about ambiguity</i>	<i>you understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome them</i>	<i>you grow by relearning and by teaching others to do the same</i>
	<i>you recognize humanity's challenges and have the entrepreneurial knowledge to help resolve them</i>	<i>you are critical when thinking and constructive when collaborating</i>	<i>you create value from global connections for local communities</i>

Et supplerende mål med prioriteten, der siden strategiens vedtagelse i 2020 er blevet mere aktuelt, er at sikre en større effektivitet og en mere omkostningsbevidst ressourceallokering i forbindelse med udbuddet og afviklingen af kurser.

2.1.2. Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars (tiltrække, udvikle og fastholde en bred vifte af talentfulde medarbejdere og internationalt førende forskere og undervisere)

En væsentlig forudsætning for, at CBS kan indfri den strategiske ambition er, at de nødvendige medarbejderkompetencer er til stede. Formålet med denne prioritet er derfor at sikre rekrutteringen, udviklingen og fastholdelsen af en bred vifte af talentfulde medarbejdere – videnskabelige og administrative.

CBS har gennem flere år haft succes med at rekruttere både yngre forskningstalenter og en række dygtige forskere på højt internationalt niveau, som har bidraget til at styrke CBS' forskningsportefølje yderligere. Imidlertid var (og er) der også et behov for at rekruttere medarbejdere, der kan bidrage til udviklingen af CBS' undervisningsaktiviteter og i særdeleshed på de uddannelser, hvor undervisningssproget er dansk. Endelig er der fortsat et behov for at styrke diversiteten blandt de videnskabelige medarbejdere, særligt blandt professorerne.

Når det gælder administrative medarbejdere, er der også en diversitetsudfordring. Mange enheder er således forsat præget af en meget skæv kønsbalance. Og CBS skal også have fokus på, at medarbejderne kan matche de stadig stigende krav, der er til at løse gradvist mere specialiserede opgaver, øge effektiviteten og sikre høj kvalitet i den support, der leveres til universitetets to kerneopgaver: uddannelse og forskning.

Målet med denne centrale prioritet er således bl.a. at sikre et professionelt og ensartet højt niveau i rekrutteringsprocesserne på tværs af CBS med fokus på talent og diversitet. Samtidig er det i forhold til udviklingen og fastholdelsen af dygtige medarbejdere afgørende, at CBS kan tilbyde gode karrieremuligheder, ligesom CBS også bør have fokus på at få dygtige medarbejdere videre til karrieremuligheder andre steder for derved at styrke vores nationale og internationale netværk samt få udbredt idéer og talent udsprunget af CBS. De seneste års arbejde med strategien har desuden vist, at der er behov for et særligt fokus på rekruttering og udvikling af ledere på alle niveauer for at øge diversiteten blandt lederne og klæde dem endnu bedre på til at håndtere de mange operationelle og strategiske opgaver, der ligger i deres portefølje.

2.1.3. Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects (prioritere udforskningen af de store spørgsmål og udvikle incitament og understøttende strukturer, der gør det attraktivt at tage del i og lede transformative og tværfaglige projekter)

Hvis CBS skal kunne varetage rollen som en væsentlig aktør i forhold til løsningen og udforskningen af de store samfundsmæssige forandringer, udfordringer og muligheder, kræver det, at der bedrives både excellent, problem-baseret og interdisciplinær forskning. Formålet med denne prioritet er derfor at sikre og understøtte, at forskerne i højere grad involverer sig i større projekter på tværs af discipliner, institutioner og sektorer. Dette udfordrer den eksisterende forskningstradition og -kultur – ikke blot på CBS men i mange samfundsvidenskabelige forskningsmiljøer, hvor forskningsagendaer og udvikling af forskningsområder i høj grad har taget udgangspunkt i individuelle forskeres idéer og potentialer, og hvor forskerne visse steder i højere grad vurderes og belønnes på baggrund af kvantitet fremfor kvaliteten af deres forskning.

Hvis man ønsker at engagere sig i opgaven med løsning af nogle af de store spørgsmål og i problemstillinger, der indebærer samfundsmæssige dilemmaer, fordrer dette imidlertid samarbejde med mange forskellige parter, og der udstedes samtidig ikke garantier for, hvordan og hvornår en løsning (og en heraf følgende publikation) foreligger. Det betyder, at det at indgå i forpligtende samarbejdsprojekter med andre fagmiljøer (fx naturvidenskab og teknik) og med en bred vifte af samarbejdspartnere (myndigheder, virksomheder, fonde osv.) for den enkelte forsker kan være risikabelt og koste på den korte bane.

Målet med denne centrale prioritet er derfor at gøre det både muligt og attraktivt at indgå i sådanne større projekter. Der er behov for, at CBS som institution videreudvikler en kultur, en struktur og en række incitament, der understøtter det entreprenante mindset og den større grad af risikovillighed, der er behov for – både hos den enkelte og på CBS generelt. Incitament og strukturer til at understøtte den disciplinære forskning skal derfor udbygges i forhold til de transformative og tværfaglige projekter. Derudover er det vigtigt at fastholde fokus på, at valg af forskningstemaer og -projekter fortsat er strategidrevne mhp. at sikre, at de store samfundsmæssige spørgsmål adresseres.

2.1.4. Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education (skabe incitament og understøttende strukturer til at udvikle og levere både disciplinbaseret og transformativ uddannelse)

En væsentlig forudsætning for, at de studerende via deres uddannelse kan opnå business faglige og transformative kompetencer, jf. prioritet #1, er, at den undervisning, de modtager, understøtter dette. Formålet med denne prioritet er således at udvikle undervisningen og undervisernes kompetencer.

På tidspunktet for strategiens vedtagelse havde CBS en lang erfaring med at udvikle og levere disciplinbaseret (fagfaglig) uddannelse, hvorimod erfaringerne i forhold til at udbyde uddannelser med interdisciplinære, aktiverende og interaktionsbaserede læringsformer var mere begrænsede. Desuden honoreredes arbejdet med udvikling af un-

dervisning og egne pædagogiske kompetencer generelt ikke i samme grad som forskningsarbejdet, og i rekrutteringsmæssige sammenhænge gjorde CBS ikke tilstrækkeligt ud af at fokusere på kvaliteten af ansøgernes undervisningskompetencer. Som følge heraf var incitamenterne til at forbedre/udvikle ens undervisning eller eksperimentere med forskellige undervisnings- og læringsformater begrænsede, hvilket imidlertid er afgørende for at kunne levere uddannelse, der giver de studerende både business faglige og transformative kompetencer.

Målet med denne centrale prioritet er derfor at sætte fokus på undervisernes pædagogisk kompetenceudvikling samt at styrke incitamenterne og de understøttende strukturer til at levere undervisning af højeste faglige og pædagogisk kvalitet, der understøtter de studerendes tilegnelse af såvel business faglige som transformative kompetencer.

2.1.5. Attract the best students and transform them into lifelong learners (tiltrække de bedste studerende og skabe grobund for livslang læring)

Håndteringen af de store samfundsmæssige udfordringer forudsætter, at hele talentmassen bringes i spil. Samtidig indebærer den hastighed, hvormed samfundet udvikler og forandrer sig, at der er behov for, at disse talenter løbende kan opdatere deres fagligheder og færdigheder og tilegne sig ny viden. Formålet med denne prioritet er at skabe de nødvendige strukturer og rammer for dette.

CBS har et meget selektivt optag af studerende, hvor udvælgelsen er baseret på karakterer og andre uddannelsesspecifikke kriterier. Derudover optager CBS studerende fra et relativt begrænset geografisk område i Danmark (og med en skæv kønsbalance på tværs af vores uddannelser) og udnytter dermed ikke i tilstrækkelig grad den danske talentmasse, som er nødvendig, hvis vi skal matche diverse behov i det danske erhvervsliv.

Målet med denne centrale prioritet er således at ændre CBS' rekrutteringsstrategier og optagelsessystem samt at udvikle en infrastruktur for livslang læring og gentænke idéen om, at hver uddannelsesinstitution udbyder egne, færdige uddannelser.

2.2. REALISERING AF STRATEGIEN

Som nævnt i afsnit 2 sker realiseringen af den strategiske ambition dels gennem en række tværgående strategiske indsatser forankret på direktionsniveau og dels gennem de lokale oversættelser af strategien samt via de daglige dispositioner, beslutninger og prioriteringer, der foretages lokalt på institutter og i administrative enheder.

2.2.1. Tværgående strategiske indsatser

De tværgående strategiske indsatser er udviklet og udvalgt med afsæt i de fem centrale prioriteter, jf. afsnit 2.1, og er kendetegnet ved at være af en sådan størrelse og kompleksitet, at de kun kan udføres ved bidrag på tværs af organisationen. De tværgående indsatser er forankret i direktionen, hvor hvert enkelt direktionsmedlem er overordnet ansvarlig for en eller flere indsatser. De er finansieret af centrale strategimidler og monitoreres løbende af den samlede direktion og bestyrelsen.

Den aktuelle portefølje af tværgående strategiske indsatser blev godkendt af bestyrelsen på dens møde den 15. december 2022 og består af følgende indsatser:

- *CBS Leadership*
- *Diversity and Gender Equality*
- *Global Impact*
- *Green Transition*
- *Lifelong Learning*
- *Nordic Nine*
- *PhD Placement*

- *Signature Course Packs*
- *Strategic Programme Portfolio Review*
- *Student Life Transitions and Well-being*
- *Teaching Appreciation and Quality*

Status på hver enkelt indsats findes i bilag 2.

Fra starten har det været tanken, at porteføljen af tværgående strategiske indsatser skulle være dynamisk: Indsatser skulle kunne udgå at porteføljen, når de var klar til at overgå til drift eller vurderedes ikke længere at være relevante pga. fx ændringer i vores rammebetingelser. Samtidig skulle nye indsatser løbende kunne inkluderes i porteføljen.

Vores erfaring fra de første snart tre år har imidlertid været, at den initiale portefølje af indsatser har været af et sådant omfang, at det ikke har været muligt at tage nye indsatser ind. Derfor har direktionen det seneste år arbejdet på at reducere porteføljen, så der på sigt kan blive luft til at tage yderligere indsatser ind. I afsnit 4 er der således et forslag til, hvilke indsatser, der nu kan overgå til drift og dermed udgå af den strategiske portefølje.

Det har også i nogle tilfælde taget længere tid og krævet flere ressourcer end først antaget at igangsætte og forankre indsatserne i organisationen og i direktionen. Dette skyldes dels omfanget af porteføljen, men også at flere af indsatserne har udviklet sig undervejs og har været vanskeliggjort af fx den lange nedlukning som følge af COVID-19, regionaliseringsreformen og kandidatreformen samt udskiftninger og omrokeringer i direktionen. I det forgangne år har direktionen arbejdet på at styrke forankringen af indsatserne ved at brede det overordnede ansvar for indsatserne ud på flere direktionsmedlemmer foruden at ansvarliggøre institutlederne mere i arbejdet.

2.2.2. Strategirealisering på lokalt niveau

Institutterne spiller en central rolle i realiseringen af den strategiske ambition, da det i høj grad er via institutternes kerneopgaver (forskning, uddannelse og videnuddveksling) og oversættelse af strategien, at ambitionen skal realiseres. Hvert enkelt institut har derfor udarbejdet lokale institutstrategier, hvori CBS' strategiske ambition er oversat til lokalt niveau. Der er dog stor variation i forhold til, hvordan institutterne har tilgået denne opgave, ligesom der er stor forskel i karakteren og indholdet af disse institutstrategier.

Aktuelt pågår der derfor et arbejde med udarbejdelse af såkaldte strategiske institutplaner, som er rullende 3-årige strategiske planer for hvert enkelt institut indeholdende instituttets vigtigste strategiske mål/prioriteter for de kommende tre år, forventede effekter, understøttende indsatser og handlinger samt indikatorer til vurdering af fremdrift. Planen er, at institutplanerne fremover skal opdateres én gang om året, således at de hele tiden afspejler institutternes mål tre år frem.

De strategiske mål i institutplanerne skal understøtte realiseringen af CBS' strategiske ambition og de fem centrale strategiske prioriteter gennem udnyttelse af instituttets styrker eller særlige kendetegn *og/eller* gennem håndteringen/løsningen af særlige opmærksomhedspunkter eller udfordringer på instituttet af relevans for realiseringen af strategien. Eksempelvis har et af institutterne defineret et mål om at styrke sin ph.d.-uddannelse, mens et andet institut har et mål om at styrke sit arbejde med de store samfundsmæssige spørgsmål.

Institutplanerne udarbejdes på baggrund af og med afsæt i en analyse af det enkelte instituts styrker og svagheder, muligheder og trusler (en SWOT-analyse). Til dette formål er udviklet såkaldte "institutprofiler", der er særlige datapakker indeholdende information om hvert enkelt institut og dets forsknings- og uddannelsesaktiviteter.

I tillæg til de lokale strategier findes en lang række lokale strategiske indsatser, der er drevet og igangsat af enkelte medarbejdere eller grupper af medarbejdere. Nogle indsatser er forankret på et enkelt institut eller i en enkelt enhed,

mens andre involverer samarbejde mellem medarbejdere fra flere enheder. Disse lokale strategiske indsatser bidrager – om end på mindre systematisk vis – tillige til realiseringen af en eller flere af de centrale prioriteter. Udfordringen med disse indsatser har dog været, at de i flere tilfælde har vist sig at være mindre integrerede i de lokale institutstrategier eller de strategiske prioriteringer i de enkelte enheder, hvorfor der fremadrettet vil være behov for at få disse indsatser mere integreret i institutternes lokale strategier.

Hidtil har de administrative enheder i varierende grad arbejdet med enhedsspecifikke strategier og målsætninger, og disse har i begrænset omfang været koblet til CBS' strategi. Der er dermed store forskelle i måden, hvorpå enhederne har arbejdet med den lokale strategioversættelse. Eksempelvis udarbejdede Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) hurtigt en lokal strategi, der spejlede sig i CBS' overordnede strategi. CBS' strategiske campusplan er et andet godt eksempel på en lokal oversættelse af CBS' strategi, mens andre administrative enheder ikke har formuleret en lokal strategioversættelse.

For fremover at opnå størst muligt impact samt en fælles koordinering og prioritering af opgaveløsningen er det besluttet, at de administrative enheder i løbet af efteråret og vinteren 2023/24 i fællesskab skal udarbejde en samlet administrativ strategi. Hensigten er at skabe en fælles tilgang til opgaveløsningen for Fællesadministrationen, som skal understøtte opfyldelsen af CBS' overordnede strategi.

2.3. MONITORERING AF STRATEGIREALISERINGEN

Fremdriften i de centrale strategiske prioriteter monitoreres på flere niveauer og via en række forskellige værktøjer.

2.3.1. Key Strategic Indicators (KSI)

Til at monitorere fremdriften i realiseringen af strategien blev der i 2021 sat gang i et arbejde med at udvikle et sæt af Key Strategic Indicators (KSI). Tanken var at udvikle et begrænset sæt af indikatorer på overordnet niveau, som kunne understøtte særligt direktionen og bestyrelsen i løbende at vurdere, om vi er på rette vej med strategirealiseringen, eller om der er behov for justeringer, yderligere indsatser etc.

Efter en indledende analysefase blev det besluttet, at KSI'erne skulle forsøge at måle realiseringen af de fem centrale prioriteter. Disse er mere konkrete (og derfor lettere at kvantificere) end den overordnede ambition og stadig på tilpas overordnet niveau. Det har ikke været nogen let øvelse, og der har været mange udfordringer undervejs i arbejdet med at udvikle KSI'erne – både i forhold til, hvordan de skulle defineres og hvilke data, der var tilgængelige – og arbejdet har også været nedprioriteret i perioder med travlhed andre steder.

Der er dog nu udviklet i alt 12 KSI'er (2-3 stk. til hver prioritet), hvoraf flere baserer sig på mere end ét bagvedliggende datapunkt. KSI'erne er også blevet gjort tilgængelige for bestyrelsen og organisationen i et overskueligt dashboard.

KSI'erne er ikke procesindikatorer for strategirealiseringen, men fokuserer på de forventede effekter af strategirealiseringen. Således måler man fx i forbindelse med prioritet #2 på diversiteten i medarbejderstaben, som gerne skulle blive påvirket, hvis vi lykkes med at rekruttere bredere, ligesom man i forbindelse med prioritet #1 måler på de færdige kandidaters (vurderede) kompetencer.

Det betyder også, at nogle af KSI'erne er blevet mere langsigtede, end det oprindeligt var hensigten (da det fx tager noget tid, før vi kan se effekten af Nordic Nine indsatsen på de færdige kandidaters kompetencer), og derfor i mindre grad egner sig til at fungere som "strategiske alarmklokker" på kort sigt. Derfor suppleres KSI'erne af en række andre monitoreringsredskaber, som gennemgås i det følgende.

I afsnit 4.4 præsenteres desuden forslag til mindre justeringer af KSI'erne.

2.3.2. CBS' rammekontrakt

I udarbejdelsen af den strategiske rammekontrakt med ministeriet i 2021 blev der fra CBS' side lagt vægt på, at målene i denne skulle matche CBS' strategiske prioriteter. Ministeriet var lydhøre over for dette, og derfor er vi endt med fem overordnede mål samt et sæt af delmål og aktiviteter, som er meget tæt koblet til CBS' strategi, ligesom en del af rammekontraktens indikatorer bygger på KSI'erne. Sammenhængen mellem KSI'erne og indikatorerne fra rammekontrakten er gengivet i bilag 1.

Der er dog også en række yderligere indikatorer i rammekontrakten (jf. bilag 1), som kan bruges til at monitorere den strategiske fremdrift, ligesom der laves en årlig statusredegørelse, som (kvalitativt og kvantitativt) dokumenterer CBS' arbejde med at realisere målene i rammekontrakten.

2.3.3. Forretningseftersyn

KSI'erne og rammekontrakten suppleres af en lang række faste og mere detaljerede data, som indgår i forretningseftersynene af henholdsvis medarbejderporteføljen, forskningsporteføljen, dagsuddannelsesporteføljen, efter- og videreuddannelsesporteføljen og bygningsporteføljen. Forretningseftersynene rummer mere detaljerede data end KSI'erne. Fx indeholder forretningseftersynet om medarbejderporteføljen uddybende information om diversitet fordelt på stillingskategorier, ligesom der i hvert forretningseftersyn indgår en særlig temaanalyse. I det seneste forretningseftersyn vedrørende medarbejderporteføljen var der fx en analyse af forholdet mellem løn og personaleomsætning. Dermed giver forretningseftersynene en supplerende indsigt i, om CBS bevæger sig i den rigtige retning på en række parametre og udfylder dermed en central rolle i forhold til monitoreringen af strategirealiseringen.

2.3.4. Monitorering af fremdriften i de tværgående strategiske indsatser

Fremdriften i forhold til de tværgående strategiske indsatser monitoreres via statusrapporter fra projektlederne. Heri angives status på aftalte milepæle, og milepæle for det kommende år fastlægges. Statusrapporterne er således mere procesfokuserede end KSI'erne og udarbejdes én gang årligt, hvorefter de drøftes i direktionen mhp. at sikre fremdrift i indsatserne, at der er de rette ressourcer til at realisere de kommende milepæle, og at afklare om der er indsatser, der bør overgå til drift og dermed udgå af porteføljen. Derudover giver statusrapporterne et godt afsæt for at drøfte eventuelle koordineringsbehov på tværs af indsatserne.

Hvert enkelt direktionsmedlem følger desuden med i arbejdet med "egne" indsatser og har en løbende dialog med projektlederne om disse. Direktionen har derudover et årshjul for strategiske temadrøftelser, hvor udvalgte indsatser drøftes på tværs af direktionen mhp. at afstemme perspektiver, give gensidig sparring og koordinere på tværs af indsatserne. På institutniveau er der knyttet 2-3 institutledere til hver enkelt tværgående indsats. De institutledere, der er tilknyttet en indsats, har en særlig opgave i forhold til at sikre koblingen til og forankringen af indsatserne på institutniveau – og i sidste ende at understøtte indsatsernes strategiske effekt.

2.3.5. Monitorering af fremdriften i det lokale strategiske arbejde

Som et led i institutternes arbejde med realisering af strategien indgår prorektor i en løbende dialog med hver enkelt institutleder om dette arbejde, herunder fremdriften og udfordringer forbundet hermed. Til grund for denne dialog ligger institutledernes førnævnte institutplaner og de årligt udarbejdede institutprofiler. I tillæg til de 3-årige institutplaner udarbejdes 1-årige milepælsplaner, der konkretiserer målene i institutplanerne. Institut- og milepælsplanerne er genstand for drøftelse på to årlige faste strategiopfølgingsmøder mellem prorektor og hver enkelt institutleder, ligesom de indgår som en del af prorektors løbende dialog med hver enkelt institutleder.

3. STATUS PÅ REALISERINGEN AF STRATEGIEN

Der er sket meget siden strategiens vedtagelse i 2020. Der er som ovenfor nævnt igangsat en række strategiske indsatser på tværs af CBS og lokalt på institutterne, ligesom der er udarbejdet lokale institutstrategier – alt sammen mhp. at føre CBS i dén retning, som den strategiske ambition har udstukket. Samtidig træffes der hver dag beslutninger lokalt, der skal understøtte den strategiske retning, fx vedrørende ansættelser/forfremmelser, valg af tema for forskningsprojekter, økonomiske prioriteringer eller indhold i og form på kurser for de studerende.

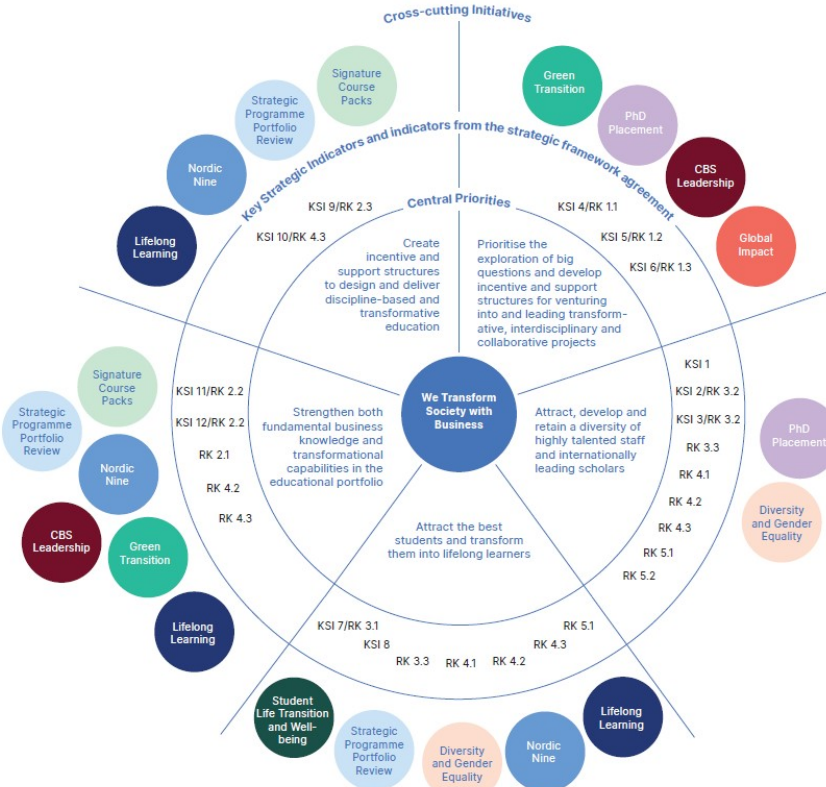
Undervejs har CBS også skullet forholde sig til en række uforudsete forhold og omstændigheder, der på forskellig vis har haft indvirkning på strategirealiseringen og har udfordret det strategiske arbejde og nødvendiggjort justeringer af de strategiske prioriteringer. Imidlertid har disse forhold ikke ændret fundamentalt ved den strategiske ambition eller den strategiske ramme. Tværtimod har forståelsen af strategien som en ramme for beslutningstagning muliggjort, at CBS har kunnet "indlejre" disse forhold som en del af arbejdet med realiseringen af strategien.

Eksempelvis medførte COVID-19, at CBS i mere end halvandet år var underlagt restriktioner, hvilket krævede ekstra ressourcer, vanskeliggjorde den daglige drift og koordination og ændrede fokus hos både medarbejdere og ledelse. I denne periode måtte CBS således justere sine prioriteringer i forhold til realiseringen af strategien og særligt fokusere på arbejdet med nye (og digitale) undervisningsformater. Imidlertid var arbejdet hermed ikke afkoblet strategien men derimod noget, der understøttede prioritet #4. Derudover indebar den politiske aftale om "Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark" (regionaliseringsreformen), at CBS i efteråret 2021 skulle gennem en omfattende proces for at lave en plan for beskæring af udbuddet af studiepladser med 5% frem mod 2030. Her blev prioritet #1 inddraget som et vigtigt kriterium i drøftelsen af det fremtidige uddannelsesudbud på CBS. På samme måde vil implementeringen af den vedtagne omfattende kandidatreform i de kommende år komme til at kræve særlig opmærksomhed og mange ressourcer, samtidig med at arbejdet hermed dog vil ligge inden for strategiens rammer, herunder særligt prioritet #1.

3.1. STATUS PÅ UDVIKLINGEN I DE CENTRALE PRIORITETER

Figuren nedenfor illustrerer sammenhængen mellem de centrale prioriteter, de tværgående strategiske indsatser i porteføljen og KSI'erne.

Figur 2: Overblik over strategiske prioriteter, KSI'er og indikatorer fra rammekontrakten (RK) samt tværgående strategiske indsatser



Nedenfor følger en status på arbejdet med de fem centrale prioriteter og dermed realiseringen af CBS' strategi.

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

CBS har arbejdet intensivt og målrettet med denne strategiske prioritet de seneste tre år. Der er således tre af de tværgående strategiske indsatser, der direkte understøtter arbejdet med denne prioritet: *Nordic Nine*, *SPPR* og *Signature Course Packs*, der komplementerer hinanden i at sikre et højt niveau af business faglige og transformative kompetencer i hele uddannelsesporteføljen.

- '*Nordic Nine*' sætter et fælles ambitionsniveau for kompetenceniveauet på tværs af uddannelserne. De ni fælles læringsmål blev introduceret for den første årgang af studerende i 2022, og derfor er det også vanskeligt at aflæse effekterne af indsatsen allerede nu. Der har siden indsatsens igangsættelse i 2020 været arbejdet med at etablere de grundlæggende strukturelle rammer for at integrere Nordic Nine i alle programmer. Fx er kompetenceprofiler for alle uddannelser revideret og godkendt, og kursusbeskrivelser er justeret i forhold til de godkendte kompetenceprofiler. For at støtte og inspirere den kontinuerlige proces og udvikling af Nordic Nine kompetencerne er der udviklet en række værktøjer, der bliver en del af en "*Nordic Nine playbook*". Den introducerer et udvalg af eksempler fra CBS' undervisningspraksis med fokus på integrationen af Nordic Nine i

undervisningen. Eksemplerne er hentet fra forskellige uddannelser og viser en bred vifte af undervisningsmetoder, der alle er relevante for de identificerede Nordic Nines til inspiration og videndeling.

Der er således allerede mange eksempler på, hvordan Nordic Nine integreres i undervisningen. Ét konkret eksempel er følgende: Med afsæt i cruise-branchen har en fagansvarlig udviklet en case, hvor de studerende trænes i at forstå, analysere og forholde sig til de mange forskellige positioner og problemstillinger, som er involveret i cruise-branchen, som fx forretningsmodellen for cruiseskibe, modtagerhavne og befolkninger, bæredygtighed og grøn omstilling, løn- og arbejdsforhold. Med en undervisningsaktivitet som rollespil kommer de studerende igennem en række etiske overvejelser og ledelsesmæssige beslutninger, der ikke har et entydigt rigtigt eller forkert svar, og træner dermed den transformative kompetence i Nordic Nine nr. 5: *You understand ethical dilemmas and have the leadership values to overcome them*. Samtidig understøtter den konkrete undervisningsaktivitet de studerendes udvikling af samarbejdskompetencer, som ligger i Nordic Nine nr. 6: *You are critical when thinking and constructive when collaborating*.

Der er desuden gjort en stor indsats for at udbrede kendskabet til og forståelsen af Nordic Nine. Således var Nordic Nine omdrejningspunktet for CBS' årsfest i foråret, ligesom det var tema for årets Bachelor kick-off (fælles event-dag for alle nye bachelor-studerende) i september. Blandt vores aftagere og internationale partnere er Nordic Nine konceptet blevet særdeles positivt modtaget, bl.a. på AACSB-konferencen på CBS i september, og har potentialet til at blive et meget stærkt varemærke for CBS. På opfordring har CBS netop indstillet Nordic Nine til AACSB's 'Innovations That Inspire' udmærkelse. Anerkendelsen gives til business schools, der på unikke måder arbejder for at skabe værdi for studerende, virksomheder og samfundet. Der er fortsat mange undervisere, der har behov for inspiration til at omsætte læringsmålene i undervisningen, men der er også allerede mange gode eksempler på, hvordan dette kan gøres. Og selvom de fleste kan se intentionen med og værdien af Nordic Nine, er der fortsat behov for, at den lokale studie- og institutledelse arbejder med at motivere og understøtte implementeringen, ligesom der er behov for at styrke den løbende kommunikation til de studerende, evt. med inddragelse af studenterorganisationerne.

Sammenfattende er det vigtigt at fastholde ledelsesfokus på arbejdet med Nordic Nine i 2024 mhp. at sikre fortsat fremdrift og tempo i implementeringen af indsatsen.

- Mens Nordic Nine fokuserer på kompetencerne i de enkelte uddannelser, har indsatsen '*Strategic Programme Portfolio Review*' (SPPR) til formål at udvikle en tydelig, stærk og relevant uddannelsesportefølje, med færre men mere differentierede uddannelser, der afspejler CBS' brede profil og strategiske ambitioner – herunder også Nordic Nine.

Der er i 2023 gennemført et omfattende analysearbejde vedrørende strukturen af CBS' uddannelsesportefølje samt governance af uddannelserne. Arbejdet skal i løbet af de kommende måneder munde ud i forslag og anbefalinger til den fremtidige uddannelsesportefølje og governance struktur.

Denne indsats er imidlertid et godt eksempel på en strategisk indsats, der er blevet "ramt af virkeligheden". Således er arbejdet med vores uddannelsesportefølje nødt til tage højde for den politiske reform om kandidatuddannelser fra i sommer, der indebærer omlægning af et udsnit af CBS' kandidatuddannelser til 1,25 årige kandidatuddannelser, etablering af fleksible erhvervskandidatuddannelser, reduktion i antallet af bachelorstuderende, omlægning af årshjulet for studierne, så kandidatuddannelser afsluttes en måned tidligere end i dag, etableringen af flere og bedre muligheder for at uddanne sig fleksibelt sideløbende med arbejds- og familieliv osv. Reformen åbner dog også muligheder for at lave nye typer af uddannelser, der kan understøtte vores strategiske arbejde med uddannelsesporteføljen.

Arbejdet med SPPR skrider planmæssigt frem, men da de konkrete konsekvenser af kandidatreformen endnu ikke er kendt, vil der være behov for løbende justeringer – også af tidsplanen.

- Indsatsen '*Signature Course Packs*' har til formål at udvikle standardiserede kursuspakker af høj kvalitet, som kan anvendes fleksibelt på tværs af uddannelser. Dermed er den med til at understøtte ambitionen om et ensartet højt fagligt niveau på tværs af uddannelserne. Der er hidtil blevet udviklet tre signature course packs i henholdsvis marketing, performance management og entrepreneurship.

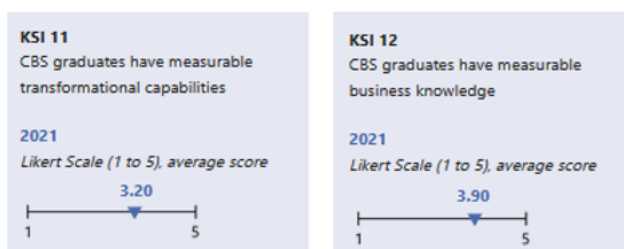
Produktionen af kursuspakker er meget ressourcekrævende, og i lyset af de ressourcer, som arbejdet med regionaliseringsreformen tidligere har krævet, og som kandidatreformen fremadrettet i høj grad kommer til at kræve, er den videre udbredelse af signature course packs blevet sat på pause. Når vi har et overblik over den nye portefølje af uddannelser, vil det være relevant at lave en strategisk prioritering af, til hvilke kurser der med fordel kan udarbejdes signature course packs.

Foruden ovenstående bidrager indsatserne '*Lifelong Learning*', '*Green Transition*' og '*CBS Leadership*' til realiseringen af denne prioritet – om end mere indirekte. Disse indsatses gennemgås i de kommende afsnit.

Det er ikke kun via ovennævnte tværgående strategiske indsats, at der er blevet arbejdet med denne prioritet. Udviklingen og kvalitetssikringen af uddannelsesporteføljen er således noget, der løbende optager Studieadministrationen, fx via udviklingen af diverse politikker på uddannelsesområdet. Herudover bidrager arbejdet med opfølgning på den betingende nationale institutionsakkreditering også til fremdriften og realiseringen af denne prioritet. Det sker bl.a. i form af udarbejdelse af et samlet overblik over kvalitetssikringssystemets processer, revision af formatet for den årlige studielederberetning og med en mere systematisk brug af nøgletal i beretningen.

Endelig har institutterne gennem arbejdet med deres forskningsprofiler og -dagsordener hver især en væsentlig opgave i forhold til løbende at sikre, at den forskning og de forskere, der findes på institutterne, understøtter prioritetens fokus på både transformativ elementer og den grundlæggende business faglighed, og at institutternes forskning afspejles i uddannelserne. Samtidig spiller studielederne og de fagansvarlige en vigtig rolle i forhold til implementeringen af beslutninger fra studienævn m.fl. Eksempelvis er indarbejdelsen af Nordic Nine i kompetence- og kursusbeskrivelser sket gennem studieledere og fagansvarlige.

CBS har to KSI'er, der monitorerer udviklingen i denne prioritet. Begge KSI'er er baseret på data bestående af henholdsvis aftagernes vurdering af de studerendes business faglige og transformativ kompetencer (indsamles hvert 4. år) og af de studerendes egen vurdering heraf (indsamles hvert 2. år). KSI-værdierne udgøres af gennemsnittet af disse to vurderinger. Data i relation til disse indhentes først igen i 2024.



Foruden de to KSI'er monitoreres udviklingen i prioriteten også af en række indikatorer i CBS' strategiske rammekontrakt.² Heri måles således på andelen af dimittender ansat i den private sektor og på dimittendledigheden. Andelen af dimittender i den private sektor steg med 1 procentpoint til 88 % fra 2021-2022, mens dimittendledigheden i samme periode faldt fra 7,1 % til 6,2 %.³ Dimittendledigheden for CBS' dimittender er generelt på et lavt niveau, der både er under gennemsnittet for alle universitetsuddannelser og for de samfundsvidenskabelige uddannelser.

Sammenfattende er der en række tværgående strategiske indsatser, der komplementerer hinanden i at understøtte denne strategiske prioritet, men det er samtidig indsatser, der har et længere aftræk. Den første årgang af studerende, der blev introduceret til Nordic Nine, var således årgang 2022, og derfor er det som nævnt også vanskeligt at aflæse effekterne af indsatsen allerede nu. For at udvikle kvaliteten af vores undervisning og kandidaternes kompetencer er det essentielt, at CBS også fremover fortsat prioriterer ressourcer og fastholder incitament i forhold til at udvikle og integrere Nordic Nine i undervisningen på tværs af studienævn, fagansvarlige og institutter.

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

CBS har løbende fokus på at rekruttere, udvikle og fastholde de dygtigste medarbejdere. Dette udgør et centralt fundament for at kunne bedrive forskning og undervisning af højeste kvalitet. To af de tværgående indsatser i den strategiske portefølje understøtter denne prioritet:

- Indsatsen '*Diversity and Gender Equality*' fokuserer bl.a. på at skabe bedre kønsbalance blandt studerende, medarbejdere og ledere, samt at fremme diversitet inden for undervisning og forskning. Indsatsen er bl.a. rammesat af CBS' mål og handleplan for kønsdiversitet i ledelse 2022-2024 og af CBS' Gender Equality Plan (GEP). Der er arbejdet målrettet med denne prioritet. Bl.a. er der nedsat et DEI Advisory Board og gennemført en større dialogrunde med CBS' mellemledere om deres udfordringer i forhold til diversitet og inklusion. Her i efteråret gennemføres et DEI-træningsforløb for (i første omgang) direktionen, institutledere, kontorchefer og institutsekretariatsledere, der skal sætte dem i stand til at arbejde strategisk og taktisk med ligestilling, mangfoldighed og inklusion og hjælpe dem med at opnå CBS' målsætninger på området inden for deres eget institut eller egen enhed. CBS har også implementeret et softwareværktøj til at sikre brugen af inkluderende sprog i jobannoncer. Endvidere er der afholdt workshops for alle ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter om forebyggelse og håndtering af sexismen og seksuel chikane.
- Indsatsen '*PhD Placement*' har været et centralt element i arbejdet med at udvikle CBS' forskningsmiljø – konkret ved at styrke de ph.d.-studerendes beskæftigelsesmuligheder på internationalt førende universiteter og i strategiske positioner i erhvervslivet eller den offentlige sektor. Som et resultat af indsatsen har hvert institut fx udpeget en placement officer, som leder institutternes støtte til ph.d.-studerende i forhold til deres karriereveje. Hvert institut har sit eget set-up, men det kan fx indeholde tilbud om personlig støtte til ph.d.-studerende, bistand til referencer og præsentation af forskning med feedback.

Det er dog særligt på institut- og enhedsniveau, at der arbejdes fokuseret med denne prioritet. Institutterne bruger således mange ressourcer på at tiltrække og rekruttere dygtige medarbejdere. Særligt i forhold til tiltrækningen af udenlandske (kvindelige) forskere oplever flere institutter dog en stor udfordring, idet familiemæssige forhold hos ansøgerne i sidste ende ofte fører til, at de afslår et jobtilbud fra CBS. Visse institutter oplever tillige en udfordring med at fastholde de dygtigste medarbejdere, idet disse ofte vil være attraktive for udenlandske universiteter eller

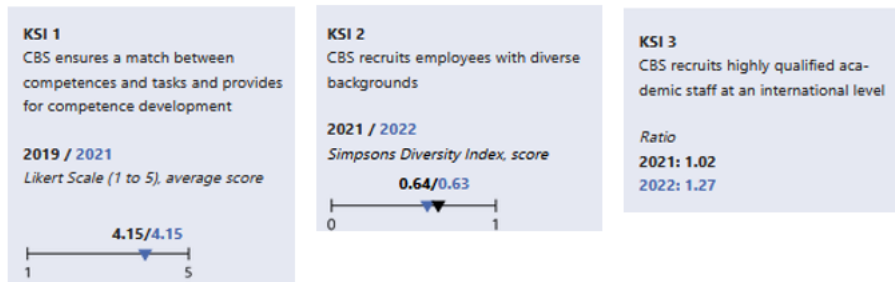
² I rammekontrakten indgår følgende strategiske mål: CBS' dimittender har kompetencer, der matcher erhvervslivets fremtidige behov. For at nå målet vil CBS styrke uddannelseskvaliteten og -relevansen ved at sikre et højt niveau af den grundlæggende forskningsbaserede business faglighed i alle CBS' uddannelser og ved at udvikle og indarbejde transformative kompetencer i alle CBS' uddannelser. Der er således en klar parallel mellem dette mål og den centrale strategiske prioritet.

³ 2023 data er endnu ikke opgjort.

private virksomheder, hvor lønvilkaarne er væsentligt bedre, end hvad CBS kan tilbyde. Udviklingen i KSI 3, jf. nedenfor, vidner dog om, at institutternes indsats – trods de oplevede forhindringer – har båret frugt.

I forhold til kønsdiversitetselementet er kønsbalancen blandt CBS' videnskabelige medarbejdere 60/40 på aggregeret niveau, hvilket er i overensstemmelse med målet i CBS' Gender Equality Plan. Imidlertid ses der variationer på tværs af institutterne og ikke mindst inden for de enkelte stillingskategorier. Som følge heraf vil et strategisk mål om forbedring af kønsdiversiteten da også komme til at indgå i langt størstedelen af institutternes strategiske institutplaner for de kommende 3 år.

CBS har tre KSI'er, der monitorerer udviklingen i denne prioritet:



KSI 1 er baseret på medarbejdernes egen vurdering af, hvorvidt de oplever at have de nødvendige færdigheder til at udføre deres job, og hvorvidt de oplever at have muligheder for at udvikle deres kompetencer. Der ses endnu ikke nogen udvikling i denne indikator. Imidlertid er de seneste data fra 2021,⁴ men samtidig har der heller ikke været fokuseret særskilt på denne del af prioriteten eller igangsat særskilte indsatser i relation hertil.

KSI 2, som måler på diversitetsdimensionen, er baseret på data vedrørende medarbejderstabens alder, køn, anciennitet og nationalitet. KSI 2 viser en mindre tilbagegang fra 2021-2022.⁵ Imidlertid vil tiltag inden for dette område have lang indflyvning, før effekterne af disse kan registreres.

KSI 3 er baseret på data vedrørende ny-rekrutterede lektorer og professorers publikationer i de højst rangerede akademiske tidsskrifter. Som det ses, er KSI-værdien steget fra 2021-2022, hvilket indikerer et kvalitetsløft i CBS' tilgang af forskere.⁶

Udviklingen i denne strategiske prioritet monitoreres også via forretningseftersynet vedrørende medarbejderporteføljen. Heri indgår data vedrørende kønsfordelingen, sygefravær, personaleomsætning, kompetenceudvikling og lønoverblik fordelt på køn – data, der tilsammen tegner et billede af CBS' evne til at rekruttere, udvikle og fastholde sine medarbejdere. Forretningseftersynet viser, at CBS er lønførende i alle VIP-stillingskategorier og i en række stillingskategorier inden for TAP. Personaleomsætningen på CBS er fortsat lavere, end det er tilfældet i sektoren generelt, men der ses ikke umiddelbart en sammenhæng mellem dette og lønniveauet.

Udviklingen monitoreres desuden via afrapporteringen 'Diversity, Equity and Inclusion Report', som forelægges bestyrelsen hvert andet år. Den seneste rapport fra 2022 viste, at 53 % af de videnskabelige medarbejdere havde et andet statsborgerskab end dansk, hvilket indikerer stor diversitet i forhold til kulturel, sproglig og uddannelsesmæssig baggrund. Til sammenligning var der kun 7 % af de administrative medarbejdere, som ikke havde dansk stats-

⁴ Data indsamles først igen i 2024.

⁵ En værdi på 0 indikerer fuld homogenitet, mens en værdi på 1 indikerer fuld diversitet. 2023 data er endnu ikke opgjort.

⁶ 2023 data er endnu ikke opgjort.

borgerskab. På aggregeret niveau var kønsbalancen tæt på 50:50, men inden for VIP-området er der en overvægt af mænd, mens der inden for TAP-området er en overvægt af kvinder.

Sammenfattende har fokus hidtil været på rekrutteringsdelen i forhold til at realisere denne centrale prioritet, mens CBS nu i højere grad skal styrke arbejdet med diversitet og medarbejderudvikling. Fx skal CBS have fokus på at sikre attraktive karriereveje for såvel studie- som institutledere, ligesom der også er behov for fortsat kompetenceudvikling af lederne mhp. yderligere at understøtte deres udvikling som strategiske ledere.

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

CBS har arbejdet med denne strategiske prioritet på flere dimensioner de seneste tre år. Der er bl.a. flere af de tværgående strategiske indsatser, der understøtter arbejdet med den:

- Indsatsen *'Green Transition'* står helt centralt i forhold til denne prioritet, idet den katalyserer, faciliterer og koordinerer forskning og uddannelsesinitiativer på CBS, som retter sig mod den grønne omstilling af samfundet. Indsatsen har været defineret ved en række delindsatser med det overordnede formål at samle, styrke og kommunikere CBS' bidrag til den grønne omstilling. Der er således internt på CBS etableret "grønne netværk" med studenterorganisationer, forskere, campusledelse og højt profilerede centre og projekter, som danner et stærkt grundlag for, at CBS kan spille en reel rolle inden for den grønne omstilling.

I 2022 blev der på CBS udnævnt en prodekan for grøn omstilling, som står i spidsen for at udvikle CBS' grønne indsatser, og i 2023 blev der etableret et selvstændigt Green Office. Derudover blev det første *'Green Business Forum'* afholdt i år – en begivenhed, der blev afviklet i et tæt samspil med studerende, forskere og virksomheder/eksterne interessenter. Indsatsens fokus i 2023 har desuden været på at sikre en tættere koordinering med Nordic Nine indsatsen via bl.a. et overblik over grønne uddannelseselementer, udvikling af et grønt spor i en kommende masteruddannelse samt et strategisk samarbejde med IDA inden for grøn efteruddannelse.

CBS har endvidere involveret sig aktivt i de fire grønne Innomissions gennem deltagelse i governance af missionerne. Dette har været prioriteret for at øge forståelsen for betydningen af samfundsvidenskabelige dimensioner af den grønne omstilling og herigennem CBS' deltagelse i tværfaglige forskningsprojekter (fx under Innovationsfonden). Indsatsen har betydet, at CBS står stærkere i vores omverden i forhold til den grønne omstilling, men positionen har desværre endnu ikke givet sig udslag i større bevillinger fra Innovationsfonden, da vi stadig oplever, at dens virkemidler har svært ved at rumme samfundsvidenskabelige projekter.

- Indsatsen *'Global Impact'* har haft et to-delt fokus på henholdsvis at styrke rammerne for formidling af CBS' forskning (impact kommunikation) og at styrke CBS' samfundsmæssige impact. Arbejdet med impact kommunikation er i god gænge. Eksempler herpå er, at CBS' følgeskab på LinkedIn er steget betragteligt over de seneste par år, ligesom der er udviklet et nyhedsbrev, der giver interesserede et løbende overblik over de nyeste forskningspublikationer. Endelig er træningsindsatsen i forhold til at styrke forskernes kompetencer i forskningskommunikation blevet intensiveret.

Arbejdet med samfundsmæssig impact er nu for alvor i gang med rekrutteringen af en Vice Dean of Innovation & Impact, som bl.a. skal arbejde med at udvikle rammer og incitamenter for VIP'ernes arbejde med samfundsmæssig impact og CBS' metoder til at opgøre denne samt positionere CBS stærkere i innovationslandskabet.

- Også indsatsen *'CBS Leadership'* understøtter denne prioritet. Indsatsen er central i forhold til at indfri CBS' potentiale til og ambition om at blive en vigtig aktør og samarbejdspartner inden for nordisk ledelsesforskning ved

at styrke og mobilisere CBS ledelsesforskning og -uddannelse og ved øget fokus på interaktion og dialog med vores omverden.

I 2023 åbnede det tværdisciplinære ledelsescenter 'CBS Leadership Centre' mhp. at sikre kritisk masse bag og synlighed af leadership-indsatsen. Centret har til formål at styrke udveksling af viden mellem praktikere og CBS-forskere om bl.a. lederskabets rolle i løsningen af de store samfundsspørgsmål. Derudover er der etableret et samarbejde med Dagbladet Børsen, hvor CBS' ledelsesforskere har mulighed for at formidle relevant forskning til Børsens læsere ved at koble den til aktuelle temaer og debatter. Endvidere er der i regi af indsatsen udarbejdet et digitalt værktøj (CBS Leadership Dilemma Index), der fokuserer på ledelsesdilemmaer i danske virksomheder, og som kan bruges af bestyrelser, direktioner og ledergrupper til at afdække balancen i virksomhedens ledelsesstrategiske indsatser. Der er desuden lanceret en tænketank under temaet *'The Future of Leadership - Think tank on leadership capabilities to solve grand challenges'* med forskere fra CBS og toneangivende erhvervsfolk og ledelsespraktikere.

Efter en vanskelig start er der således nu kommet godt gang i indsatsen – ikke mindst med etableringen af CBS Leadership Centre. Næste skridt for indsatsen/centret vil være at tiltrække eksterne midler, ligesom der er fokus på at tiltrække relevante forskerprofiler.

Foruden ovenstående bidrager indsatsen *'PhD Placement'* til realiseringen af denne centrale prioritet, idet udvekslingen af ph.d.-studerende til velrenommerede universiteter i udlandet er med til at styrke forskningsmiljøerne.

Sammen med prioritet #2 er det denne prioritet, som institutterne – naturligt nok – har størst fokus på og bidrager mest til realiseringen af. Bl.a. har institutternes implementering af publiceringsstrategier de seneste år været en medvirkende faktor i forhold til udviklingen i CBS' forskningsproduktivitet og -kvalitet. Ligeledes understøtter størstedelen af institutterne også dagsordenerne omkring grøn omstilling og lederskab gennem lokale forskningsaktiviteter. Eksempelvis driver et institut et projekt vedrørende green human capital, der bl.a. beskæftiger sig med, hvordan tilstedeværelsen af green human capital påvirker virksomheders grønne produktion og innovation. Et andet institut har etableret *'Network for Energy Research in Denmark'* målrettet yngre forskere. Også øvrige store samfundsspørgsmål optager institutterne, og flere institutter arbejder målrettet på at organisere deres forskningsaktiviteter med udgangspunkt i societal challenges, ligesom et institut har taget initiativ til at udarbejde en årlig rapport vedrørende instituttets societal challenges aktiviteter.

Også impact-dagsordenen optager mange af institutterne, og flere af dem har (eller er i gang med at) udarbejde(t) kommunikations- og impactstrategier som grundlag for at kunne arbejde mere målrettet og systematisk med impact.

CBS' Research Support Office (RSO) har endvidere arbejdet med procesoptimering af ansøgningsforløb til udvalgte private fonde og Danmarks Frie Forskningsfond, ligesom enheden har haft særligt fokus på at etablere et tættere samarbejde og sparring med Innovationsfonden for at skabe større intern synlighed omkring Innovationsfondens virkemidler. Det vurderes, at optimeringen af de interne strukturer i forhold til understøttelsen af forskningsansøgningerne har haft en positiv effekt på hjemtaget af eksterne midler, jf. nærmere nedenfor.

CBS har tre KSI'er, der monitorerer udviklingen i denne prioritet:



KSI 4 er baseret på data vedrørende det samlede årlige antal publikationer i udvalgte toptidsskrifter samt antallet af publikationer i de 10 % mest citerede tidsskrifter henholdsvis inden for og uden for samfundsvidenskab (SSH).⁷ KSI 5 er baseret på data vedrørende antallet af bevillinger til interdisciplinære forskningsprojekter med en samlet sum på over 20 mio. kr., hvoraf min. 2 mio. kr. går til CBS.⁸

KSI 4 og 5 dokumenterer en positiv udvikling i denne centrale prioritet. Der har således været en stigning i antallet af publikationer i anerkendte tidsskrifter såvel som tværgående projektsamarbejder og forskningsartikler uden for SSH. Derudover hjemtog CBS i 2022 et rekordhøjt beløb i ekstern finansieret forskning og modtog bl.a. en bevilling til et nyt Grundforskningscenter. Et øget strategisk fokus på EU-bevillinger har desuden ført til en markant stigning af EU-projekter bevilget til CBS.

KSI 6 er baseret på data bestående af henholdsvis aftagernes vurdering af, i hvilket omfang CBS tager ansvar for løsningen af de store samfundsmæssige udfordringer (indsamles hvert 4. år) og af medarbejdernes vurdering heraf (indsamles hvert 3. år). Pt. er der således ikke nye data, der kan dokumentere udviklingen i forhold til dette aspekt af prioriteten.

Sammenfattende er CBS godt på vej, men dog langt fra i mål med denne centrale prioritet. Næste skridt er udviklingen af rammer og incitamenter for VIP'ernes arbejde med samfundsmæssig impact, herunder indarbejdelse af forventninger hertil i CBS' REEAD-kriterier samt udvikling af CBS' metoder til at opgøre impact. Ligeledes bør også institutternes samarbejde med forskere fra andre discipliner styrkes – bl.a. mhp. deltagelse i store tværdisciplinære forskningsprojekter og hjemtag af eksterne midler i regi heraf. Der skal derfor også fortsat være et ledelsesfokus på dialogen med fonde om, hvordan business og samfundsvidenskab bedre kan indtænkes i deres virkemidler målrettet fx den grønne omstilling.

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

Blandt de tværgående strategiske indsatser er det særligt indsatsen *'Teaching Appreciation and Quality'*, der understøtter arbejdet med at udvikle og levere disciplinbaseret og transformativ undervisning. Foruden denne indsats understøttes prioriteten også af en række øvrige tværgående indsatser, bl.a. *'Nordic Nine'*, *'SPPR'*, *'Signature Course Packs'* og *'Lifelong Learning'*.

- Med indsatsen *'Teaching Appreciation and Quality'* er der nu etableret rammer til at understøtte arbejdet med uddannelse og undervisning. Centralt i denne sammenhæng står det nationale rammeværk for undervisningsmeritering, der er et redskab til dels at sikre fokus på pædagogiske og didaktiske kvalifikationer i bedømmelsen af VIP'ernes akademiske kvalifikationer og dels at understøtte drøftelsen af ønsker og behov for løbende kompetenceudvikling mellem leder og medarbejder. Rammeværket er blevet implementeret i CBS' procedurer og

⁷ 2023 data er endnu ikke opgjort.

⁸ 2023 data er endnu ikke opgjort.

strukturer, herunder i CBS' REEAD-model. Derudover er rammeværket implementeret i MUS-konceptet for VIP, således at en tilbagevendende dialog om undervisningskompetencer og løbende udvikling sikres. Ligeledes er rammeværket indarbejdet i et nyudviklet format for undervisningsportfolier, der udrulles i løbet af efteråret 2023, og som synliggør medarbejdernes undervisningsmæssige kompetencer og erfaringer.

CBS har desuden lanceret en ny model for undervisningsevaluering, der er implementeret på alle uddannelser. Denne skal bidrage til at give underviserne bedre feedback og dermed et bedre grundlag for at udvikle deres undervisning og undervisningsmæssige kompetencer. Endelig er der i foråret 2023 indført såkaldt "peer consultations", der er en model til at dele erfaringer, viden og ekspertise underviserne imellem. Alle lektorer og professorer på CBS skal gennemføre "peer consultations" minimum én gang hvert femte år.

Foruden peer consultations, der er udviklet i regi af ovenstående strategiske indsats, har enheden *Teaching & Learning* udviklet en lang række tilbud og tiltag til at understøtte underviserens løbende pædagogiske kompetenceudvikling. Endvidere har Teaching & Learning oprettet '*Nordic Case House*', der hjælper undervisere med udvikling af cases og case-baseret undervisning og virksomhedssamarbejde. En lang række undervisere gør brug af denne service.

Arbejdet med undervisningen og udviklingen heraf optager også i høj grad institutterne. Dette sker primært via arbejdet med implementeringen af de tiltag, der er udviklet i regi af den tværgående indsats '*Teaching Appreciation and Quality*', og hvor der i vidt omfang er levnet rum til, at institutterne hver især kan beslutte, hvordan tiltagene implementeres lokalt. Men også herudover udvikler og eksperimenterer underviserne lokalt med forskellige undervisningsformer og -formater. Eksempelvis har ét institut eksperimenteret med at forene forskning, uddannelse og praksis ved at facilitere samarbejde mellem forskere, praktikere og studerende i forhold til analysen og løsningen af konkrete virksomhedsrelaterede problemstillinger. Et andet eksempel er implementeringen af det transformative element '*Starting a Business*', som et institut har eksperimenteret med at udvikle og indarbejde i flere af de kurser, som instituttet er ansvarlig for.

Til trods for, at der er undervisere, der engagerer sig i udviklingen og afprøvningen af nye undervisningsformer, oplever institutterne og underviserne dog generelt en udfordring i form af manglende incitamenter for underviserne til udvikling af deres undervisning og undervisningskompetencer.

CBS har to KSI'er, der monitorerer udviklingen i denne prioritet:



KSI 9 er baseret på data vedrørende omfanget af henholdsvis undervisning og vejledning, der varetages af forskere, samt i hvilket omfang de studerende følger fag, der er baseret på signature course packs.⁹ Disse data relaterer sig til den forskningsbaserede undervisning og viser en positiv udvikling. Det udestår fortsat at udvikle datapunkter til monitorering af den interaktionsbaserede undervisning. Dette arbejde er igangsat her i efterårssemestret, hvor stu-

⁹ 2023 data er endnu ikke opgjort.

derende på cirka 20 fag i forbindelse med evalueringen af undervisningen på fagene forsøgsvis er blevet bedt om at vurdere graden af interaktion i undervisningen. Hvis testen bekræfter metoden, vil implementering finde sted i 2024.

KSI 10 monitorerer antallet af internationale akkrediteringer, som CBS har samt CBS' placering på Financial Times' European Business Schools-rangliste. KSI 10 viser en negativ udvikling fra 2021-2022.^[2] Dette skyldes, at CBS i perioden er gået fra en plads som nummer 26 til 36 på ranglisten. Ranglisten er en akkumulering af fem forskellige Financial Times-rankings, og en medvirkende årsag til faldet har været, at CBS' Global MBA, som indgår, faldt ud af top 100 i 2022 efter at have været #98 i 2021.

Samlet set er CBS godt på vej med denne centrale prioritet. Næste skridt i arbejdet er, at de redskaber som er udviklet i regi af *'Teaching Appreciation and Quality'* integreres i institutternes daglige praksisser og drift, og at vurderingen af undervisnings- og pædagogiske kompetencer i forbindelse med ansættelser og forfremmelser gøres tydeligere. Derudover vil der være behov for at se nærmere på, hvordan der kan udvikles incitamenter og strukturer, der understøtter undervisernes udvikling af deres undervisning og undervisningskompetencer.

3.1.5. *Attract the best students and transform them into lifelong learners*

De tværgående indsatser, der bidrager til at realisere denne prioritet er: *'Student Life Transitions and Well-being'*, *'Lifelong Learning'* og *'Diversity and Gender Equality'*. Men også indsatserne *Nordic Nine* og *SPPR* har bidraget til arbejdet. Samtidig har kandidatreformen med dens fokus på livslang læring understreget vigtigheden af fortsat at arbejde med denne prioritet.

- Indsatsen *'Student Life Transitions and Well-being'* består af en række delaktiviteter, der har til formål at styrke de studerendes trivsel. Projektet har arbejdet eksperimentelt ved at afprøve forskellige pilotprojekter og implementeret de projekter, der har vist sig at have effekt. Eksempler herpå er projekter om opsøgende vejledning, flertalsmisforståelser (mindset-interventioner), reboot af studielivet og CBS Wellbeing Lab. Derudover har post-covid-initiativer udgjort en vigtig del af indsatsen, dvs. initiativer vedrørende de studerendes løbende reintegration til studielivet på campus.
- Med indsatsen *'Lifelong Learning'* forbereder CBS sig på at blive en vigtig samarbejdspartner for både arbejdsgivere og arbejdstagere, som ønsker at styrke deres karrieremuligheder. Arbejdet med indsatsen er foregået i flere spor:

For det første – og som det også fremgår som et mål i rammekontrakten – har CBS arbejdet på at øge antallet af studerende på vores eksisterende efter- og videreuddannelser (HD, Master og MBA). Der har således været investeret en del i dette de senere år, som formentlig har været medvirkende til, at vi har set en (svag) fremgang. Fremgangen har imidlertid ikke helt kunnet stå mål med investeringerne, og derfor er der i 2023 igangsat en økonomisk analyse af området mhp. at få lavet de nødvendige prioriteringer. Samtidig er der udnævnt en prodekan til at forestå den strategiske udvikling af vores efter- og videreuddannelsesportefølje.

For det andet er der igangsat et mere langsigtet arbejde med at forberede CBS på et uddannelsessystem, der i mindre grad vil være "front loadet", og hvor CBS skal spille en større og anderledes rolle i de studerendes liv – fra deres første dag på universitetet til deres sidste dag arbejdsmarkedet. Det seneste år har en lille projektgruppe arbejdet med at udvikle en "engagementsmodel", der skal udgøre grundlaget for CBS' arbejde med livslang læring, samt tilhørende kommunikationsmateriale, som bruges i dialogen med de største aftagere og øvrige væsentlige stakeholdere om nye modeller for struktureret efteruddannelse og livslang læring. En stor del af dette

^[2] 2023 data er endnu ikke opgjort.

arbejde har i det seneste år også handlet om at udvikle og spille ind med konkrete forslag til den del af kandidatreformen, som handler om livslang læring – og med betydelig effekt.

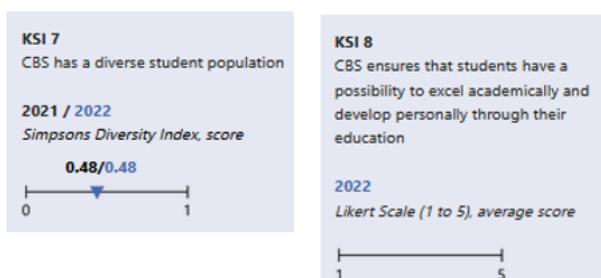
Endelig har CBS også styrket sin digitale tilstedeværelse på efter- og videreuddannelsesområdet med udviklingen og lanceringen af et digitalt univers, der fungerer som "one-point of entry" for livslang læring på CBS i forhold til nuværende (og fremtidige) tilbud.

Næste skridt er at igangsætte en række forskellige typer af læringsaktiviteter forankret som pilotprojekter på institutterne. Formålet er dels at skabe opmærksomhed om CBS som et centrum for livslang læring og tiltrække alumner og andre, der ønsker at videreuddanne sig og lære gennem hele arbejdslivet, dels at blive klogere på, hvilke typer af læringsaktiviteter, der kan fungere i praksis. Dermed involveres de lokale enheder også i større grad i arbejdet med denne prioritet, hvor det hidtil mest er foregået via de tværgående strategiske indsatser.

- Som en del af indsatsen '*Diversity and Gender Equality*' arbejdes der med at identificere interventioner, der kan fremme kønsbalancen i kønsskæve uddannelser og sikre inkluderende læringsmiljøer. Derudover består en central del af indsatsen i et samarbejde med udvalgte gymnasier uden for de områder, CBS sædvanligvis tiltrækker studerende fra, mhp. at opnå en større geografisk og socioøkonomisk diversitet i CBS' optag. Hjørnestenen i samarbejdet er Masterclass-konceptet, som betyder, at elever fra de pågældende gymnasier aflægger besøg på CBS til en Masterclass, hvor de oplever campus, introduceres til uddannelsesporteføljen, møder studerende, ph.d.-studerende og alumner. Dette koncept er blevet udvidet til nu at omfatte seks gymnasier primært i Region Sjælland.

Derudover er CBS i dialog med ministeriet om mulighederne for at bruge kvote 2 kriterier mere aktivt til at fremme særligt geografisk og social diversitet på CBS' uddannelser. Dette er meget vanskeligt under de nuværende regler, men vi håber fortsat at få mulighed for/dispensation til at anvende nogle kriterier, der i højere grad kan være med til at understøtte dette end de nuværende kriterier, som primært vægter aktiviteter, der tilgodeser studerende fra akademiske og velstillede hjem.

CBS har to KSI'er, der monitorerer udviklingen i denne centrale prioritet.



KSI 7 er en parallel til KSI 2. Den viser gennemsnittet af diversiteten blandt henholdsvis dag-studerende og deltids-studerende og inddrager følgende faktorer: køn, alder, højeste gennemførte uddannelse, oprindelse og geografi. For de dagstuderendes vedkommende indgår tillige en faktor omhandlende de studerendes forældres højeste uddannelse. Fsva. angår diversitet i studenterpopulationen ses ikke ændringer i perioden 2021-2022.¹⁰

¹⁰ En værdi på 0 indikerer fuld homogenitet, mens en værdi på 1 indikerer fuld diversitet. 2023 data er endnu ikke opgjort.

KSI 8 er baseret på data vedrørende de studerendes oplevelse af, hvorvidt et kursusfag lever op til dets definerede læringsmål. De første målinger på KSI 8 ligger først klar ultimo 2023.

KSI'erne suppleres af Diversity, Equity and Inclusion (DEI) rapporten, som udarbejdes hvert andet år og af forretningseftersynene vedrørende dagsuddannelsesporteføljen og EVU-porteføljen. Fsva. diversiteten i studenterpopulationen fremgik det af DEI rapporten fra 2022, at seks ud af 18 bacheloruddannelser og ni ud af 23 kandidatuddannelser havde en diversitetsudfordring, idet mindst 70 % af de studerende på hver af disse uddannelser var af samme køn.

Endvidere fremgår det af det seneste forretningseftersyn for daguddannelsesporteføljen, at CBS fortsat er udfordret diversitetsmæssigt, når man ser på de studerendes geografiske baggrund, hvor (udvalgte kommuner i) Storkøbenhavn og Nordsjælland er overrepræsenteret i optaget.

CBS er langt fra i mål med realiseringen af denne prioritet. Der udestår fortsat et væsentligt arbejde i forhold til at øge den kønsmæssige og geografiske diversitet blandt de studerende. Nedskaleringen af studiepladser på Frederiksberg som følge af regionaliseringsreformen vil formentlig gøre det endnu sværere at forbedre den socioøkonomiske og geografiske spredning i CBS' optag. Med det nuværende optagesystem og den store søgning til CBS, vil kampen om pladserne stige, hvilket risikerer at tilgodese studerende fra ressourcestærke baggrunde.

Omdrejningspunktet for arbejdet med livslang læring har først og fremmest været de tværgående strategiske indsatser. Næste skridt i arbejdet er at engagere institutterne i konkrete pilotprojekter, der skal løfte arbejdet med at gøre CBS til en attraktiv udbyder af livslang læring. Derudover er CBS sammen med Akademikerne ved at danne "Alliancen for livslang læring for akademikere", hvor det er tanken, at der skal indgå uddannelsesinstitutioner, arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt virksomheder. Alliancen skal bl.a. spille ind i forhold til kandidatreformen og skal koordinere og foreslå konkrete initiativer, der kan understøtte livslang læring for akademikere, herunder også finansieringsmodeller.

Samtidig skal CBS have fokus på at konsolidere og udbrede arbejdet med Masterclass-konceptet i forhold til udvalgte gymnasier uden for CBS' vante optageområde, ligesom CBS aktivt vil søge at påvirke udfaldet af en kommende reform af optagelsessystemet.

4. DET FREMADRETTEDE ARBEJDE MED STRATEGIEN

I afsnit 4.1 og 4.2 præsenteres forslag til mindre (formuleringsmæssige) justeringer af henholdsvis visionen og de centrale prioriteter, mens afsnit 4.3 indeholder forslag til en skærpelse af porteføljen af tværgående strategiske indsatser. Endelig rummer afsnit 4.4 forslag til justeringer af enkelte KSI'er, mens afsnit 4.5 indeholder overvejelser om konsekvenserne af nye omverdensvilkår.

4.1. OVERVEJELSER VEDRØRENDE JUSTERING AF VISIONEN

CBS' vision er formuleret således: *"We will leverage global intellectual leadership to transform society with business by tackling challenges with curiosity, creative new ideas and collaborative engagement"*.

I daglig tale afkortes visionen ofte til: *"We transform society with business"*. Det kan derfor overvejes, om visionen bør ændres til denne kortere og mere mundrette udgave.

4.2. OVERVEJELSER VEDRØRENDE JUSTERING AF DE FEM CENTRALE PRIORITETER

Som led i denne midtvejsevaluering af strategien har direktionen genbesøgt de fem centrale prioriteter. På den baggrund har direktionen drøftet, hvorvidt der kunne være grundlag for at justere i formuleringerne af disse mhp. at præcisere indholdet af dem. Nedenfor præsenteres direktionens overvejelser.

Nuværende formulering	Overvejelser i forhold til fremtidig formulering
1. Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio.	Uændret. <u>Begrundelse:</u> Morgendagens samfund kræver komplekse færdigheder af vores kandidater, hvor det at kunne kombinere både transformative og business faglige kompetencer bliver helt essentielt. Dette bekræftes igen og igen i vores dialoger med aftagerne. Formuleringen understøtter den bevægelse, som Nordic Nine sigter mod at skabe.
2. Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars.	Uændret. <u>Begrundelse:</u> Det vurderes, at formuleringen på passende vis beskriver, at talentfulde medarbejdere udgør en central præmis for indfrielsen af CBS' strategiske ambition.
3. Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects.	<u>Forslag til justering:</u> Explore big questions and venture into transformative, interdisciplinary and collaborative projects based on excellence in our research. <u>Begrundelse for justering:</u> Der er tale om en forenkling af formuleringen. Det centrale i denne prioritet er, at CBS skal tage del i og lede transformative og tværfaglige samarbejdsprojekter, mens incitament- og støttestrukturer udgør et middel til at lykkes hermed. Med den justerede formulering fremhæves den

	centrale del af ambitionen, ligesom god forskning nævnes eksplicit som en præmis for dette.
4. Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education.	<i>Forslag til justering: Prioritise the design and delivery of research-based and transformative teaching.</i> <u>Begrundelse for justering:</u> Ved at erstatte 'education' med 'teaching' tydeliggøres forskellen ml. denne prioritet og prioritet #1. Derudover beskriver "forskningsbaseret undervisning" i højere grad end "disciplinbaseret undervisning" dét, som er centralt i forhold til denne prioritet. Endelig er det selve undervisningen, der er det centrale i denne prioritet, mens incitaments- og støttestrukturer udgør et middel til at lykkes hermed. Med den justerede formulering fremhæves den centrale del af prioriteten – parallelt til prioritet #3.
5. Attract the best students and transform them into lifelong learners.	<i>Forslag til justering: Attract, develop and retain a diversity of highly talented students and transform them into lifelong learners.</i> <u>Begrundelse for justering:</u> Det har hidtil været uklart, hvad der lå i begrebet 'best students'. Ambitionen er imidlertid at tiltrække, udvikle og fastholde en bredt sammensat gruppe af de mest talentfulde studerende. Med en justering af formuleringen opnås endvidere en parallel til prioritet #2 om medarbejdere.

4.3. OVERVEJELSER VEDRØRENDE JUSTERINGER AF DEN STRATEGISKE PORTEFØLJE

På bestyrelsesmødet den 15. december 2022 konkluderede bestyrelsen, at den strategiske portefølje var af en betragtelig størrelse. I forlængelse af dette blev det aftalt, at der på bestyrelsens seminar i efteråret 2023 gøres samlet status på CBS' strategi, herunder foretages en kritisk gennemgang og en skarp prioritering af den strategiske portefølje.

Gennemgangen af status på de centrale prioriteter i afsnit 3 illustrerer, at de strategiske indsats, som pt. indgår i den strategiske portefølje, befinder sig i forskellige faser. Det giver også grundlag for at revurdere den samlede strategiske portefølje. På baggrund af gennemgangen har direktionen følgende overvejelser til justeringer af porteføljen.

Strategisk indsats	Overvejelser
Green Transition	Arbejdet med at samle, styrke og kommunikere CBS' bidrag til den grønne omstilling har vedvarende relevans og vigtighed. Desuden vil arbejdet fortsat kræve direktionens løbende involvering og støtte; ikke mindst i den strategiske dialog med fonde og andre eksterne interessenter. Konklusion: Indsatsen bør fortsat være en del af porteføljen i de kommende år.
SPPR	Arbejdet med udviklingen af CBS uddannelsesportefølje har meget stor strategisk og forretningsmæssig relevans for CBS. Samtidig har vedtagelsen af den omfattende kandidat-

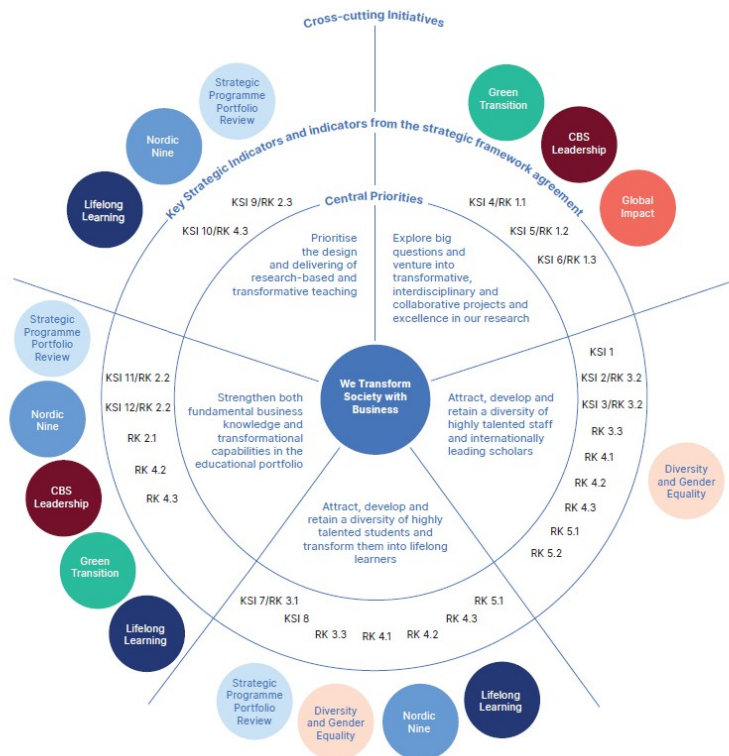
	reform også givet arbejdet med uddannelsesporteføljen et væsentligt politisk element, som vil kræve hele direktionens opmærksomhed og mange ressourcer i organisationen. Konklusion: Indsatsen bør fortsat være en del af porteføljen, og forventes tidligst at kunne idriftsættes fra 2025, når elementerne i en ny portefølje kan begynde at blive indfaset.
Nordic Nine	Nordic Nine står helt centralt i CBS' strategiske ambition. Samtidig er indsatsen i høj grad et kulturforandringsprojekt med et længere aftræk, som kræver hele direktionens løbende involvering. Indsatsen fortsætter som minimum til og med 2024, hvor der løbende vil blive arbejdet med at udvikle undervisningsværktøjer/produkter – både fysiske og online. Konklusion: Indsatsen bør fortsat være en del af porteføljen, men forventes at kunne idriftsættes senest i 2025.
Lifelong Learning	Dette er formentlig den mest langsigtede af de strategiske indsatser, som har potentialet til at forandre en stor del af CBS' fremtidige forretningsmodel. Indsatsen er samtidig aktualiseret af kandidatreformens fokus på Lifelong Learning. Konklusion: Indsatsen bør fortsat være en del af porteføljen, og det er endnu for tidligt at sige noget om, hvornår den kan idriftsættes.
Global Impact	Arbejdet med den del af indsatsen, der handler om samfundsmæssig impact er først nu for alvor kommet op i gear med ansættelsen af den ny prodekan for innovation og impact. Det er også et arbejde, der forventes at kræve direktionens opmærksomhed i de kommende år, da det skal påvirke institutternes måde at tilgå og arbejde med forskningen på. Arbejdet med at relancere CBS' eksterne hjemmeside på en ny platform med ny indholdsstruktur mv. vurderes derimod nu at have mere karakter af en driftsopgave, der ikke (længere) hører naturligt hjemme under Global Impact indsatsen. Konklusion: Indsatsen bør fortsat være en del af porteføljen i de kommende år, men delen vedrørende hjemmesiden kan allerede nu udgå.
Diversity and Gender Equality	Data vedrørende diversitet viser, at CBS fortsat skal have fokus på dette blandt medarbejdere, og at det vil være en vigtig ledelsesopgave på alle niveauer i de kommende år. Derudover er der i særdeleshed behov for at understøtte arbejdet med at sikre en bedre kønsbalance på tværs af CBS' uddannelser og en bedre social og geografisk spredning blandt de danske studerende, der optages på CBS. Dette er et arbejde, der vil involvere samarbejde med en række eksterne interessenter samt politisk engagement og vil således også kræve direktionens løbende involvering. Konklusion: Indsatsen bør fortsat være en del af porteføljen og det er endnu for tidligt at vurdere, hvornår den kan idriftsættes.
CBS Leadership	Indsatsen er helt central i forhold til at indfri CBS' potentiale til og ambition om at blive en central aktør og samarbejdspartner i forhold til nordisk ledelsesforskning.

	Konklusion: Indsatsen bør fortsat være en del af porteføljen, men forventes at kunne idriftsættes i takt med, at centret etablerer sig med kritisk masse og egen stærk ledelse.
Student Life Transitions and Well-being	Indsatsen har via pilotprojekter testet en række initiativer til at understøtte og udvikle arbejdet med studerendes trivsel. Effektfulde indsatser er desuden blevet løbende implementeret, og det vurderes, at dette arbejde kan fortsætte i regi af studieadministrationen uden direktionens løbende involvering. Konklusion: Indsatsen udgår af den strategiske portefølje og det fortsatte arbejde med dette forankres i Studieadministrationen.
Teaching Appreciation and Quality	Indsatsen har haft til formål at udarbejde incitamenter og rammer til at fremme kvaliteten af undervisningen. Disse rammer er nu ved at blive integreret i institutternes og undervisernes daglige praksis. Indsatsen er dermed afsluttet og sat i drift. Konklusion: Indsatsen udgår af den strategiske portefølje og det fortsatte arbejde forankres på institutniveau.
PhD placement	Indsatsen er nu integreret i CBS' ph.d.-skole, som har til opgave at skabe et aktivt nationalt og internationalt forskningsmiljø af høj kvalitet som ramme for udviklingen af alle ph.d.-studerende som forskere. Konklusion: Indsatsen udgår af den strategiske portefølje og det fortsatte arbejde forankres under ph.d. skolen.
Signature Course Packs	I det forestående arbejde med at reducere CBS' uddannelsesportefølje (SPPR) vurderes Signature Course Packs at udgøre et centralt værktøj til at opnå et ensartet kvalitetsniveau på tværs af uddannelserne, men der er behov for at kende resultatet af SPPR og kandidatreformen før udvikling af yderligere fagpakker sættes i gang. Konklusion: Indsatsen sættes på pause indtil resultatet af SPPR-processen og kandidatreformen foreligger.

Samlet set vil der i så fald blive tale om, at tre ud af 11 indsatser idriftsættes allerede nu, mens en fjerde sættes på pause.

Nedenstående figur illustrerer konsekvensen af direktionens overvejelser vedr. sammensætningen af CBS' fremtidige portefølje af tværgående strategiske indsatser og formuleringerne af de centrale prioriteter.

Figur 3: Direktionens overvejelser vedr. reformuleringen af de centrale prioriteter og indholdet af den fremtidige portefølje af strategiske indsatser



4.4. OVERVEJELSER VEDRØRENDE JUSTERING AF KSI'ERNE

Der er en løbende opmærksomhed på behovet for at genbesøge de datapunkter, der udgør grundlaget for datainformeret ledelse. Der er derfor igangsat et arbejde mhp. at undersøge, om der er behov for at supplere de datapunkter, der indgår i de enkelte KSI'er, så de i tilstrækkelig grad måler på fremdriften i realiseringen af de fem centrale prioriteter. Det vil fx blive undersøgt, om der er mulighed for at supplere med data, som kan trækkes med kortere tidsintervaller, end hvad der er muligt med de eksisterende datapunkter. Eksempelvis vil det blive undersøgt, om KSI'erne i relation til prioritet #1 kan suppleres med et datapunkt vedrørende de studerendes opfyldelse af kompetenceprofilen for deres respektive uddannelse. I AACSB-sammenhæng skal der årligt måles på dette.

Direktionen har netop truffet beslutning om, at CBS' deltagelse i Financial Times Master in Management-ranking, som indgår i KSI 10, skal optimeres bl.a. i henhold til udkommet af SPPR. Det betyder forventeligt, at CBS ikke vil fremgå af listen i en periode, mens SPPR lander. Som en konsekvens heraf er det tillige besluttet at fjerne Financial Times-rankingen som datapunkt ift. KSI 10. KSI-projektet vil undersøge, om det er relevant at erstatte Financial Times-rankingen i KSI 10 med et alternativt datapunkt.

4.5 NYE OMVERDENSVILKÅR

En række omverdensvilkår vil påvirke rammerne for CBS' virke og strategiske arbejde i de kommende år og bør derfor også afspejle sig i CBS' kommende strategiske portefølje.

Et helt centralt eksempel er implementeringen af kandidatreformen – den største reform af det danske uddannelseslandskab i nyere tid, som forventes i høj grad at ville påvirke CBS og kræve et stort fokus og ressourceforbrug i

stort set alle del af organisationen. Denne opgave tænkes ind i implementeringen af SPPR-indsatsen og vil på denne måde indgå i den strategiske portefølje, jf. ovenfor i afsnit 4.3.

Et andet eksempel er udviklingen og fremkomsten af generativ kunstig intelligens (AI), som påvirker rammerne og vilkårene for hele uddannelsessektoren og generelt den måde, samfundet fremadrettet vil fungere. Brugen af generativ AI kommer til at gribe ind i både undervisningen/uddannelserne, i forskningen og i den måde, vi administrerer på. Da generativ AI har potentiale til at påvirke CBS på så mange fronter, synes en særskilt strategisk indsats vedrørende AI ikke at være den rette løsning. I stedet er det vigtigt, at vi forholder os til AI i alle vores aktiviteter, herunder i de tværgående strategiske indsatser samt i de lokale strategiske oversættelser på institutter og enheder.

I forhold til uddannelserne er det vigtigt, at vi sætter de studerende i stand til at håndtere de muligheder og udfordringer, som AI medfører. Det er således væsentligt, at vi udvikler de studerendes kompetencer i forståelsen og brugen af AI (deres "AI literacy"), så de etisk, effektivt og kritisk kan træffe beslutninger baseret på AI-værktøjer og deres output. Dette vil også indebære styrkelse af de studerendes færdigheder ift. kreativitet, følelsesmæssig intelligens og kritisk tænkning, idet disse kompetencer fremadrettet vil blive endnu mere vigtige. Udviklingen af de studerendes kompetencer i forhold til AI vil tillige forudsætte kompetenceudvikling af underviserne i forhold til deres viden om AI og deres evne til at undervise de studerende i ansvarlig brug heraf.

Herudover vil AI også kunne have indvirkning på selve driften af uddannelserne, herunder på undervisnings- og eksamensformer. Eksempelvis vil AI kunne anvendes til at automatisere nogle af de mere rutineprægede opgaver, såsom evaluering af opgaver og test. Dette kan frigøre tid for underviserne, så de kan fokusere på mere komplekse og interaktive opgaver i forhold til de studerende. I de situationer, hvor det vurderes relevant, hensigtsmæssigt og forsvarligt, ønsker CBS i vidt omfang at gøre brug af AI-værktøjer samt (indenfor nærmere rammer) også at tillade de studerende dette, fx i forbindelse med bachelorprojekter og kandidatafhandlinger. Teaching & Learning har udarbejdet en række anbefalinger vedrørende brugen af AI i forbindelse med sådanne større skriftlige opgaver, ligesom der også er udarbejdet vejledninger til underviserne om brugen af AI som redskab i undervisningen.

På CBS er der nedsat et advisory board, der skal rådgive og komme med anbefalinger vedrørende brugen af AI-drevne værktøjer og teknologier i undervisningen, læringen og i evalueringen af de studerende. Dette indebærer bl.a. etiske overvejelser vedrørende brugen af AI samt overvejelser vedrørende databeskyttelse, akademisk integritet og underviserens kompetenceudvikling. Advisory boardet består af såvel interne som eksterne medlemmer fra forskellige fagområder for at sikre en bred repræsentation af forskellige perspektiver. Advisory board'et har bl.a. drøftet betydningen af AI i forhold til fremtidige eksamensformer, ligesom det bl.a. er input fra advisory board'et, der har dannet grundlag for udarbejdelsen af ovennævnte anbefalinger vedrørende brugen af AI i forbindelse med større skriftlige opgaver.

Samtidig kan generativ AI være et værdifuldt værktøj til at effektivisere og automatisere administrative opgaver. I administrationen er der således potentiale for at bruge AI til automatisering af manuelle processer inden for sagsbehandling, formidling og IT-understøttelse (fx korrektur, sammenfatning, inspiration, oversættelse, beslutningsstøtte, analyse af kontrakter og rapporter, IT-test og -programmering, informationssikkerhed og CBS' IT-support). På sigt kan AI potentielt anvendes til eksempelvis at forberede personsagsbehandling, evaluere undervisning og uddannelser samt afdække eksamenssnyd.

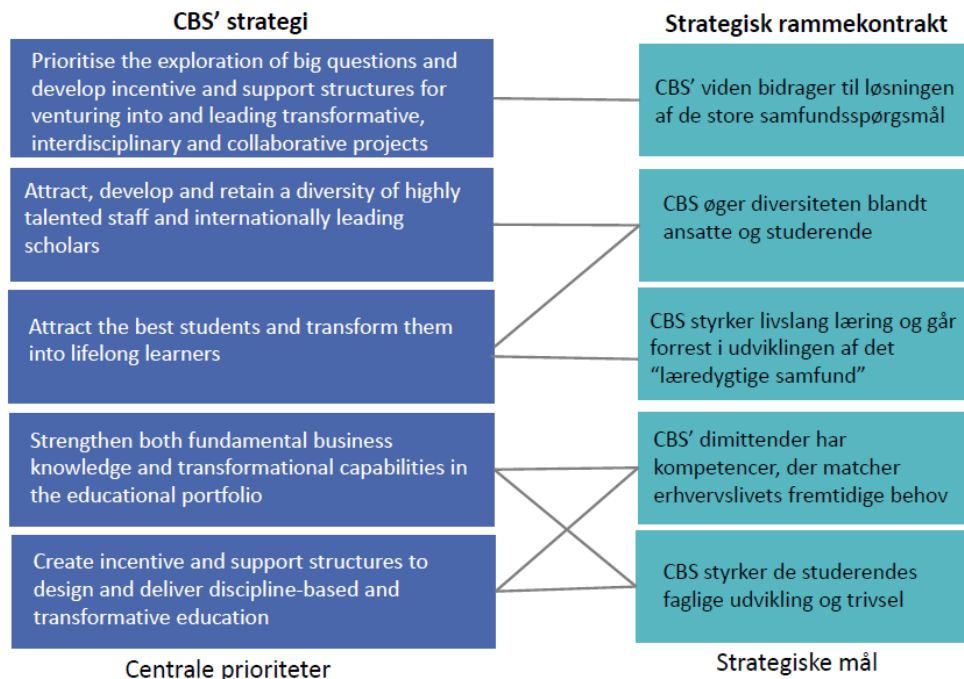
Med mulighederne følger dog en række faldgruber og sikkerhedsrisici, som det er vigtigt at være opmærksomme på. Integrationen af generativ AI i administrativ kontekst forudsætter således indsamling af konkrete erfaringer, kvalitetssikring og kompetenceudvikling hos medarbejderne, samt i nogle tilfælde en principiel stillingtagen til, om disse metoder skal benyttes på CBS.

AI forventes også at blive en meget vigtig underliggende teknologi for værktøjer inden for forskning. Dette handler ikke kun om effektivisering, såsom at strømline den akademiske skriveproces, men som et effektivt værktøj i videnskabsteoretisk udvikling og udforskning. Der er også stor mulighed for at udtrække trends og hypoteser fra store eller små mængder data. OECD har for nylig offentliggjort en rapport, der beskriver nogle af mulighederne¹¹, og det forventes, at Europa-Kommissionen vil lægge betydelige midler bag at hjælpe forskning og innovation til, hvordan man kan bruge AI som et værktøj i forskning i Europa. Samtidig er det vigtigt at sikre, at forskere anvender AI-modeller på troværdige og gennemsigtige måder, og CBS vil følge det internationale arbejde med dette tæt og tilpasse det til vores institutionelle behov.

¹¹ OECD (2023), *Artificial Intelligence in Science: Challenges, Opportunities and the Future of Research*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a8d820bd-en>.

BILAG 1: OVERSIGT OVER INDIKATORER FRA KSI'ERNE OG RAMMEKONTRAKTEN

Nedenstående figur viser sammenhængen mellem strategiens centrale prioriteter og de strategiske mål fra rammekontrakten.



Nedenstående tabel indeholder indikatorerne fra henholdsvis KSI-værket og rammekontrakten (RK).

Fælles indikatorer (KSI'er der også indgår i rammekontrakten)
KSI 2: CBS recruits employees with diverse backgrounds (RK 3.2).
KSI 3: CBS recruits highly qualified academic staff at an international level (RK 3.2).
KSI 4: CBS publishes in top disciplinary and interdisciplinary outlets (RK 1.1).
KSI 5: CBS attracts large, inter-disciplinary research projects with external collaborative partners (RK 1.2).
KSI 6: CBS assumes responsibility for and contributes to big questions (RK 1.3).
KSI 7: CBS has a diverse student population (RK 3.1).
KSI 9: CBS delivers research- and interactionbased/transformational education (RK 2.3).
KSI 10: CBS' programmes have an internationally competitive quality (RK 4.3).
KSI 11: CBS graduates have measurable transformational capabilities (RK 2.2).
KSI 12: CBS graduates have measurable business knowledge (RK 2.2).
Yderligere KSI'er (som ikke indgår i rammekontrakten)
KSI 1: CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development.
KSI 8: CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education.

Yderligere indikatorer fra rammekontrakten
CBS' dimittender fastholder en lav ledighedsprocent og er fortsat efterspurgt i den private sektor (RK 2.1).
CBS udvikler nye samarbejder med andre uddannelsesinstitutioner på Sjælland (RK 3.3).
CBS-studerende styrker prioritering og gennemførsel af deres studier (RK 4.1).
CBS-studerende oplever fortsat højt læringsudbytte (RK 4.2)
CBS-studerende oplever fortsat trivsel og kvalitet på deres uddannelse (RK 4.3).
CBS har stigende aktivitet inden for efter- og videreuddannelse (RK 5.1).
Øget synlighed og samarbejde om CBS' arbejde med livslang læring (5.2).

BILAG 2: STATUS PÅ DE TVÆRGÅENDE STRATEGISKE INDSATSER

Strategisk indsats	Status
Green Transition	Resultater: - Kommunikation af forskningshistorier, intern netværksopbygning, synliggørelse af CBS i eksterne relevante fora. - Afholdelse af Første Green Business Forum i 2023 med 500 deltagere. - Løbende dialog med DTU er blevet suppleret med involvering i InnoMissionerne, feedback til grønne CBS-forskningsansøgninger og tæt dialog med Industriens Fond om udvikling af nationalt initiativ om grønne forretningsmodeller. Næste skridt: - Udvikling af Green Dash Board med nøgleindikatorer for forskning, uddannelse og campus (og på længere sigt impact). - Samlet bæredygtighedsstrategi for CBS. - Afholdelse af Green Business Forum i 2024. Udfordringer: - Behov for en større grad af integration til andre strategiske indsatser (Nordic Nine, Lifelong Learning, CBS Leadership, SPPR og Global Impact) mhp. en samlet strategisk udvikling af CBS. - Fortsat begrænset eksternt forståelse af samfundsvidenskabs centrale betydning i forbindelse med den grønne omstilling.
SPPR	Resultater: - Udvikling af modeller for uddannelses- og porteføljestruktur, herunder løsninger for 1-årige kandidat- og erhvervskandidatuddannelser. - Udvikling af modeller for governance af uddannelser. Næste skridt: - Beslutning om uddannelses- og governancestruktur. - Beslutning om uddannelsesportefølje. Implementeringen vil ske under hensyntagen til kandidatreformen. Udfordringer: - De konkrete konsekvenser af kandidatreformen er ikke kendt, hvilket skaber behov for løbende justeringer. - Indsatsen kan skabe stor intern opmærksomhed og uro, da den kan påvirke de fremtidige arbejdsopgaver for institutter, enheder og medarbejdere.

Nordic Nine	Resultater: • Revision af kompetenceprofiler og kursusbeskrivelser, så Nordic Nine tydeligt afspejles i formål og indhold for alle uddannelser. • Udvikling af en support-pakke med et katalog med eksempler og undervisningsværktøjer/-produkter, der tager afsæt i transformativ undervisningsmetoder, interaktionsbaseret undervisning og cases, der understøtter fx tværfaglighed eller introducerer etiske dilemmaer osv. • Lancering Nordic Nine-kampagne på vores eksterne CBS-platforme. • Afholdelse af CBS Årsfest med Nordic Nine som tema. • Profilerings af Nordic Nine på CBS' LinkedIn- og Instagram-profiler. Det har skabt opmærksomhed på alle platforme, og opslagene har nået et relativt bredt publikum. Næste skridt: • I 2024 vil der blive lagt endnu mere vægt på at forankre Nordic Nine udvikling i rutiner og strukturer, der understøtter programudvikling med fokus på at konkretisere, visualisere og integrere Nordic Nine i undervisningsaktiviteter og eksisterende arrangementer i samarbejde med studienævn, lærere og studerende. Udfordringer: • Implementeringen af Nordic Nine kræver inddragelse af og dialog med både studerende, VIP og eksterne interessenter i forhold til fortolkning og udformning af Nordic Nine inden for disciplinære og uddannelsesfaglige områder. • Der er fortsat mange undervisere, der har behov for støtte til at omsætte læringsmål i undervisningen.
Lifelong Learning	Resultater: • I 2022 har CBS udviklet en "engagementsmodel", der vil udgøre grundlaget for CBS' arbejde med livslang læring. Formålet er at styrke og videreudvikle CBS' allerede stærke tilbud på efteruddannelsesområdet, der i dag i høj grad benyttes af studerende, der ikke har en CBS-uddannelse. • Omkalfatring af projektgrundlaget – nyt projektgrundlag godkendt medio 2023. • CBS har i 2022 styrket CBS' digitale tilstedeværelse på efter- og videreuddannelsesområdet med udviklingen og lanceringen af et digitalt univers, der fungerer som "one-point of entry" for livslang læring på CBS i forhold til nuværende tilbud. • Ansættelse af en prodekan for efter- og videreuddannelsesområdet. Næste skridt: • CBS vil opsøge dialog med de største aftagere af CBS-dimittender samt øvrige væsentligere stakeholdere, om nye mulige modeller for struktureret efteruddannelse og livslang læring. • Engagere institutterne i konkrete pilotprojekter, der skal løfte arbejdet med at gøre CBS til en attraktiv udbyder af livslang læring. • Udarbejde en økonomi- og finansieringsmodel for livslang læring på CBS. Udfordringer: • Denne indsats er en af de mest langsigtede indsatser, og en af de indsatser, der er forbundet med størst potentiale, men også med størst procesusikkerhed. Der er tale

	om udviklingen af en helt ny model for den måde, vi tænker uddannelsesaktiviteter på samt CBS' rolle heri.
Global Impact	Resultater: • Lancering af nyhedsbrev, der giver interesserede et løbende overblik over de nyeste forskningspublikationer. • Styrkelse af træningsindsatsen i forhold til at styrke forskernes kompetencer i forskningskommunikation. • Ansættelse af en prodekan for innovation og impact, som skal videreudvikle incitamenter og strukturer, der fremmer arbejdet med forskningens samfundsmæssige impact, samt positionere CBS stærkere i innovationslandskabet. • Kortlægning af nuværende processer, teknik, funktioner mv. i forhold til CBS' hjemmeside og aftale med ny leverandør. • Revision af REEAD-model, der sikrer transparens i vurderingskriterier i rekrutteringsprocessen for VIP – mhp. at indtænke impact i kriterierne. Næste skridt: • Implementering af reviderede REEAD-kriterier. • Udvikling til værktøj til måling af societal impact. • Idriftsættelse af ny hjemmeside next.cbs.dk. Udfordringer: • Ansættelse af prodekan for impact og innovation har været forsinket ad flere omgange og har dermed også forsinket arbejdet med at udvikle måleværktøjer for societal impact.
Diversity and Gender Equality	Resultater: • Vedtagelse af Gender Equality Plan. • Opdatering af CBS' retningslinjer for forebyggelse og håndtering af sexisme og seksuel chikane og gennemførelse af workshops herom. • Implementering af softwareværktøj til at supportere brugen af inkluderende sprog i jobannoncer. • Opstart af træningsforløb for (i første omgang) direktionen, institutledere, kontorchefer og institutsekretariatsledere, der skal sætte disse i stand til at arbejde strategisk og taktisk med ligestilling, mangfoldighed og inklusion. Næste skridt: • Fortsætte træningsforløb for CBS' ledere. • Revision og konsolidering af CBS' karriere- og familiepolitikker. • Bredere forankring af masterclass konceptet. Udfordringer: • Der er store variationer på tværs af institutterne og ikke mindst indenfor de enkelte stillingskategorier i forhold til kønsbalance. Dette er en udfordring, som skal adresseres i de lokale institutstrategier. • Det nuværende optagelsessystem tilgodeser i høj grad unge fra akademiske og resourcestærke hjem.

CBS Leadership	Resultater: • Afholdelse af og bidrag til events, der skaber synlighed omkring centret, hvilket er vigtigt for at styrke den eksterne positionering af CBS leadership indsats og for internt at vise, at centret er en interessant platform for forskningsformidling og for synliggørelse af forskningsprofiler. • Partnerskab med Dagbladet Børsen, hvor CBS-forskere har mulighed for at formidle relevant forskning til Børsens læsere ved at koble forskning til aktuelle temaer og debatter. • Lancering af CBS Leadership Dilemma Index. Samarbejder med VL, Danfoss og DSB. • Formidling af CBS' ledelsesforskning. • Lancering af tænketank under temaet <i>'The Future of Leadership'. Think tank on leadership capabilities to solve grand challenges</i> med deltagelse af forskere fra CBS og to-neangivende erhvervsfolk og ledelsespraktikere. Næste skridt: • Fortsat styrkelse af samarbejdet på tværs af CBS-institutter og -fagdiscipliner mhp. dialog og inspiration omkring ledelsesforskning og formidling heraf. • I forbindelse med rekrutteringen af VIP til indsatsen skal den nye centerstruktur være med til at skabe et stærkt og inspirerende miljø omkring leadership forskningen. • Der skal udvikles strategiske mål og succeskriterier for leadership centret. • Der skal arbejdes på en fundingsstrategi, så leadership indsatsen styrkes yderligere. Udfordringer: • Der har været udfordringer med tiltrækning af relevante forskerprofiler. • Med centrets brede scope er det vigtigt at sikre en klar fortælling og identitet, så centret ikke favner så bredt, at det bliver udvandet.
Student Life Transitions and Well-being	Resultater: • Afprøvning af pilotprojekter testet en række initiativer til at understøtte og udvikle arbejdet med studerendes trivsel (Fx pilotprojekter om opsøgende vejledning, flertalsmisforståelser (mindset-interventioner), reboot af studielivet og CBS Well-being Lab). • Implementering af de indsatser, der har vist sig at have effekt. • Gennemførelse af initiativer vedrørende de studerendes løbende reintegration til studielivet på campus i forlængelse af COVID-19. Næste skridt: • Indsatsen sættes i drift. Der udarbejdes en plan for idriftsættelsen, der beskriver, hvor opgaven forankres fremadrettet, og hvordan der følges op.
Teaching Appreciation and Quality	Resultater: • Rammeværket for meritering af universitetspædagogiske kompetencer er implementeret og indgår nu i CBS' REEAD-model og MUS-koncept. • Der er indført krav om en undervisningsportfolio for alle VIP, der skal dokumentere deres undervisningskompetencer. • Udvikling af en ny model for undervisningsevaluering. • Implementering af peer-feedback for alle VIP mhp. at styrke den pædagogiske udvikling.

	Næste skridt: • Indsatsen sættes i drift. Der udarbejdes en plan for idriftsættelsen, der beskriver, hvordan institutterne forankrer indsatsens resultater i den daglige drift, og hvordan der følges op herpå.
PhD Placement	Resultater: • Hvert institut har udpeget en såkaldt "placement officer", som er ansvarlig for institutternes placement-aktiviteter. • Der er også gennemført en ph.d.-survey, som viser, at de ph.d.-studerende efterspørger støtte til at finde job i academia. • Der er indsamlet viden om, hvordan placement aktiviteter ser ud på andre universiteter. Næste skridt: • Med lokale placement officers på institutterne foregår hovedparten af aktiviteterne lokalt på institutterne. • Indsatsen er samtidig integreret i CBS' ph.d. skole, som har til opgave at skabe et aktivt nationalt og internationalt forskningsmiljø af høj kvalitet som ramme for udviklingen af alle ph.d.-studerende som forskere på CBS. • Indsatsen er dermed sat i drift. Der afholdes regelmæssige videndelingsmøder blandt placement officers mhp. at sikre læringen på tværs af organisationen. • Der skal udarbejdes en beskrivelse af rollen som placement officers, der tydeliggør ansvar og beføjelser og integreres i CBS PhD Study Handbook.
Signature Course Packs	Resultater: • Produktion af kursuspakke i marketing med modulariserede kurser med digitalt undervisningsmateriale. • Produktion af kursuspakke i Performance Management and Entrepreneurship. Næste skridt: • Indsatsen pauseres for nuværende og revitaliseres, når den nye uddannelsesportefølje er besluttet.

Copenhagen Business School
Solbjerg Plads 3
2000 Frederiksberg
Denmark
cbs.dk

December 2023

4. ORIENTERING OM DET FORELØBIGE REGNSKABSRESULTAT FOR 2023

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

På mødet orienteres bestyrelsen mundtligt om den foreløbige status på årets resultat 2023.

Det endelige årsresultat for 2023 behandles på det ordinære bestyrelsesmøde den 20. marts 2024.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 5. februar 2024

5. ORIENTERING OM STATUS PÅ REKTORREKRUTTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Formanden giver en status på processen vedrørende rekruttering af ny CBS rektor.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 5. februar 2024

6. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Bilag:

6.1 Orientering om Graduate House

Møde i CBS bestyrelsen / 5. februar 2024

Orientering om Graduate House

CBS etablerede i 2013-2017 Graduate House for i alt 129,5 mio. kr. Uddannelses- og Forskningsministeriet har bedt CBS om en redegørelse for at afklare, om anlægssagen i sin tid burde have været forelagt Finansudvalget.

Uddannelses- og Forskningsministeriet har den 10. januar 2024 bedt CBS om en nærmere beskrivelse af byggeprojektet Graduate House, som blev gennemført i 2013-2017, samt en detaljeret opgørelse af budget- og regnskabstal for ombygningen af Graduate House. Ministeriets gennemgang skyldes, at Finansudvalget i efterår 2023 to gange har udtalt kritik af ministeriet om afholdelse af udgifter uden hjemmel: 1) I september 2023 kritiserede Finansudvalget at DTU på vegne af syv universiteter har afholdt et udbud om et nyt studieadministrativt system, hvor de budgetterede omkostninger er større end 70 mio. kr., hvilket kræver en godkendelse af Finansudvalget; 2) I december 2023 udtalte Finansministeriet kritik af ministeriet fordi Aarhus Universitet har afholdt udgifter til etablering af to passager i forbindelse med anlægget af Aarhus Letbane uden den nødvendige godkendelse af Finansudvalget.

Ministeriet har bedt CBS om en nærmere redegørelse for Graduate House, da ombygningen er aktiveret som et anlægsaktiv på 129,5 mio. kr., men uden at sagen har været forelagt for Finansudvalget. Hvis en statsfinansieret selvejende institution ønsker at iværksætte et bygge- og anlægsprojekt med en totaludgift på 100 mio. kr. eller derudover, så forudsætter det Finansudvalgets tilslutning, jf. Finansministeriets budgetvejledning §2.11.5.4. Hvis et bygge- eller anlægsprojekt er iværksat uden forelæggelse for Finansudvalget, og den samlede totaludgift efter iværksættelsen viser sig at overskride 100 mio. kr., skal Finansudvalget orienteres.

I 2013 besluttede CBS at udvide universitetets ejendomsportefølje for at imødekomme et stigende behov for undervisningspladser. CBS besluttede at leje det tidligere Hamlet Hospital på H.V. Nyholmsvej 21. CBS forhandlede desuden med udlejeren, at CBS ville ombygge bygningen til undervisningsformål, og at CBS til gengæld fik en permanent lejereduktion.

CBS vurderede i 2013, at et anlægsprojekt er afgrænset som værende alle arbejder, der er nødvendige for at få en fuld ibrugtagningstilladelse til bygningen som undervisningsbygning. Anlægsprojektet blev tilrettelagt som en *hovedentreprise* samt *optioner A* (mulighed for ændring af basisarbejder, som vedrører kvalitet og ikke funktionalitet, og som skal sikre budgetoverholdelse) og *optioner B* (kvaliteter/funktioner, som ikke er en del af hovedydelsen – såsom et egentligt produktionskøkken, køle-/frostrum, tekøkkener, mv -, som CBS ønskede at udføre på et senere tidspunkt, men som var en del af det samlede udbud for at kun-

ne opnå attraktive priser). Derudover omfattede projektet en række lejerleverancer, såsom løst inventar, IT, og AV-udstyr.

CBS besluttede i 2013, at det styrende budget for et ibrugtagningsskilt byggeri var 95 mio. kr., som består af hovedentreprisen plus option A plus uforudseelige omkostninger. CBS vurderede i 2013, at det var dette beregningsgrundlag, som relaterede sig til CBS' forpligtelse til at forelægge et aktstykke med henblik på Finansudvalgets tiltrædelse af anlægsprojektet. Det vindende tilbud var på 90,7 mio. kr. (dvs. hovedydelse + uforudsete omkostninger + option A), hvilket er under forelæggelsesgrænsen på 100 mio. kr. Udbuddet omfattede derudover option B på 3,2 mio. kr. samt lejerleverancer på 16,1 mio. kr.

CBS har i sit journalsystem fundet korrespondance med Kammeradvokaten, hvoraf det fremgår, at CBS overvejede at indhente Kammeradvokatens rådgivning om CBS' vurdering, at anlægsprojektet ikke skulle forelægges Finansudvalget, men der foreligger intet notat eller anden dokumentation fra Kammeradvokaten herom.

Det endelige regnskab for den samlede ombygning, møblering mv. for Graduate House viser, at der samlet er aktiveret et beløb på 129,5 mio. kr. Heraf udgør anlægssummen for en ibrugtagningsskilt bygning 93,8 mio. kr., som omfatter hovedydelsen (90,5 mio. kr.), option A (0,6 mio. kr.) samt projektafslutning (1,7 mio. kr.) og tvister efter byggesagen (0,9 mio. kr.). CBS har derudover afholdt og aktiveret følgende udgifter, som ifølge CBS' vurdering ikke indgår i anlægssummen, om sagen skulle forelægges Finansudvalget: Forberedelse af byggesagen (6,5 mio. kr.), option B (10,3 mio. kr.) og lejerleverancen (19,0 mio. kr.).

Sagen er oversendt til Uddannelses- og Forskningsministeriet, som skal tage stilling til CBS' definition af anlægssummen for en ibrugtagningsskilt bygning, som er under 100 mio. kr. og dermed ikke skulle forelægges Finansudvalget. Hvis Uddannelses- og Forskningsministeriet ikke godkender CBS' definition, vil den samlede anlægssum overstige 100 mio. kr. og så skal der sandsynligvis udarbejdes et orienterende aktstykke til Finansudvalget. Det er i så fald sandsynligt, at Finansudvalget vil udtale kritik af ministeriet og CBS, at anlægsprojektet er iværksat og gennemført uden Finansudvalgets tiltrædelse.