

1. DAGSORDEN OG REFERAT – GODKENDELSE

Godkendelse af dagsorden

På grund af Covid-19 afholdes bestyrelsesmødet den 30. april 2020 digitalt i Microsoft Teams og forventes at vare ca. 2 timer. Mødet skal ses i forlængelse af det afkortede møde den 25. marts 2020. Dagsordenen indeholder således – foruden strategi og forretningseftersyn – en række orienteringspunkter.

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

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender dagsordenen.

Godkendelse af referat

Bestyrelsen har kommenteret udkast til referat af mødet den 25. marts 2020 og endeligt referat blev fremsendt til bestyrelsen den 15. april 2020.

Hidtil har praksis været den, at referater af bestyrelsens møder først er blevet offentliggjort på CBS.dk og Share (CBS' intranet), når de er blevet formelt godkendt og underskrevet på det efterfølgende bestyrelsesmøde. Dette betyder, at der kan gå over tre måneder fra et bestyrelsesmøde har fundet sted til referatet bliver offentliggjort. Rektor foreslår derfor at ændre praksis og finde en mere smidig proces, hvor referater godkendes umiddelbart efter bestyrelsens møder og derefter offentliggøres.

Det indstilles:

- at bestyrelsen godkender referatet fra den 25. marts 2020 - og underskriver det, når dette bliver muligt.
- at bestyrelsen godkender en ny praksis for godkendelse og offentliggørelse af referater, hvorefter referater bliver hurtigere tilgængelige på CBS.dk, end det i dag er tilfældet.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 30. april 2020

1.2 Udkast til referat af bestyrelsesmøde den 25. marts 2020

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 30. april 2020

Sted: Online i Microsoft Teams

Tid: Kl. 16.00-18.00

Pkt.	Tid	Emne og bilag	Spor
1	16.00-16.10	Dagsorden og referat: - Godkendelse af dagsorden og referat - Ny praksis for godkendelse og offentliggørelse af referater <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde 30.april 2020</i> <i>1.2 Udkast til referat af bestyrelsesmøde 25. marts 2020</i>	
2	16.10-16.15	Orientering om Covid 19-situationen på CBS	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
		A-punkter	
3	16.15-16.45	Strategi: - Status på strategiudviklingen <i>Bilag:</i> <i>3.1 Udkast til ambition og nøgleprioriteter</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
4	16.45-17.15	Forretningseftersyn af medarbejderporteføljen: - Drøftelse af forretningseftersyn. Efterfølgende drøftelse af kønsdiversitet i ledelse <i>Bilag:</i> <i>4.1 Forretningseftersyn af medarbejderporteføljen</i> <i>4.2 Kønsdiversitet i ledelse 2019</i> <i>4.3 Recruitment of Academic Staff at CBS 2014-2018</i> <i>4.4 Hensigtserklæring vedr. kontakttimer</i> <i>4.5 Opgørelse over kontakttimer</i>	<i>Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn</i>
		B-punkter	
5	17.15-17.30	Akademisk Råds rapport til bestyrelsen - Mundtlig afrapportering til bestyrelsen <i>Bilag:</i> <i>5.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen 2019</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
6	17.30-17.40	Opgørelse af forskeres bibeskæftigelse: - Opfølgning på tidligere møder	<i>Spor 1: Løbende og systematisk</i>

		<i>Bilag:</i> <i>6.1 Opgørelse af forskeres bibeskæftigelse</i>	<i>orientering</i>
7	17.40- 17.45	CBS' whistleblower-ordning: - Årlig afrapportering <i>Bilag:</i> <i>7.1 Årsberetning 2019 vedr. CBS' whistleblower-ordning</i> <i>7.2 Redegørelse vedr. Plesners whistleblower-portal</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
8	17.45- 17.50	Øvrige meddelelser og eventuelt <i>Ingen bilag</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
9	17.50- 18.00	Bestyrelsens egen tid	

Bestyrelsen

25. marts 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Linda Selsager
Chefkonsulent
Mob.: 4010 2545
lsp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

REFERAT CBS BESTYRELSESMØDE 25. MARTS 2020

Til stede: Formand Torben Möger Pedersen, næstformand Michael Rasmussen, Gunnar Bovim, Sebastian Toft Bringstrup, Alfred Josefsen, Lilian Mogensen, Sara Louise Muhr, Tobias Munch, Jesper Rangvid og Mia Cudrio Thomsen.

Afbud: Mette Vestergaard.

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

Gæster: Statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Lyng Skovgaard, Deloitte. IT-supporter Mahshaf Mir, CBS.

Sekretariat: Linda Selsager, Charlotte Autzen og Charlotte Gisselmann Jessen.

1. Godkendelse af dagsorden og referat - beslutning

Formanden indledte mødet med at opridse de fremsendte ”spilleregler” for afviklingen af mødet, der fandt sted online pga. Covid-19-situationen. Herefter bød formanden velkommen til gæster og nye medlemmer af bestyrelsen.

Godkendelse af dagsorden

Dagsordenen blev godkendt.

Godkendelse af referat

Bestyrelsen bemærkede, at formuleringen øverst side 5 i det fremsendte referat (i.e. ”...at CBS’ regelsæt vedr. bibeskæftigelse var dækkende for området”) var ukorrekt. Rektor præciserede, at der kommer en redegørelse om bibeskæftigelse på næstkommende bestyrelsesmøde, og at bestyrelsen således genbesøger emnet.

Side 1 / 6

Med denne præcisering blev referatet fra mødet den 16. december 2019 godkendt.

2. Revision og årsrapport – godkendelse

Statsautoriserede revisorer Lars Hillebrand og Lyng Skovgaard, Deloitte, deltog i dette punkt.

Lars Hillebrand og Lyng Skovgaard gennemgik årets revision og revisionsprotokollatet og konstaterede indledningsvis, at revisionsforløbet havde været godt og effektivt og var præget af et godt samarbejde med CBS.

Revisorernes overordnede konklusioner på den udførte revision var, at:

- Årsrapporten kunne påføres en revisionspåtegning uden forbehold og væsentlige bemærkninger.
- Årets resultat var 29 mio.kr. højere end forventet i det oprindelige budget. Sammenholdt med 2018 var de væsentligste forskydninger faldende taxametertilskud, som var relateret til bevillingsreform og omprioreringsbidrag. Omvendt var basisforskningstilskuddet øget, og det modsvarede delvist af stigende omkostninger til VIP.
- Generelle it-kontroller var passende, men at fortsat overvågning af systemadgange og brugerrettigheder var anbefalet. Dette skulle dog blive løst i forbindelse med implementering af Navision Stat.
- CBS udviste en forsvarlig administration af offentlige midler.
- Forretningsgange og kontroller var fornuftige.
- Indkøb blev forvaltet fornuftigt og at bemærkning fra 2018 var bragt i orden.
- Revisionen desuden havde haft fokus på CBS' campusprojekt, hvor der i 2018 var indgået aftale om to byggeretter og godkendt aktstykke hertil. Det var anbefalingen at forretningsseftersynet af bygningsporteføljen kobles tæt sammen med campusprojektet.

Det blev på baggrund af gennemgangen af revisionsprotokollatet påpeget, at CBS udviser best practice i sektoren.

Formanden fortalte, at årsrapporten næste år vil indeholde reviderede ESG-nøgletal.

I forhold til årsrapporten for 2019 blev det drøftet, hvorvidt det var rigtigt, at det var de fem nye medlemmer af bestyrelsen, der skulle skrive under. Revisionen forklarede, at dette var praksis. Bestyrelsen bad på den baggrund om, at årsrapporten blev ændret således, at det fremgik, hvornår de enkelte medlemmer af bestyrelsen var tiltrådt, samt hvem, der var medlemmer af bestyrelsen i 2019.

Bestyrelsen havde ingen kommentarer til årsresultatet for 2019.

På baggrund af drøftelsen konkluderede formanden, at:

25. marts 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Linda Selsager
Chefkonsulent
Mob.: 4010 2545
lsp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 6

- Årsrapporten var godkendt med den nævnte ændring.
- Revisionsprotokollat og årsresultat for 2019 blev taget til efterretning.

Årsrapport og revisionsprotokollat underskrives digitalt.

3. Status på udvikling af CBS' strategi – godkendelse

Rektor og de to dekaner gennemgik de fremsendte slides og præsenterede direktionens bud på en styrende ambition for CBS samt tilhørende nøgleprioriteter. Det blev bl.a. fremhævet at, der er arbejdet videre med det transformative scenarie som den styrende ambition, og at det er blevet tydeliggjort, hvorfor dette scenarie også er relevant for erhvervslivet.

Bestyrelsen roste generelt arbejdet med strategien, men understregede også behovet for, at strategien i det videre arbejde bliver gjort endnu skarpere og mere operationel. Bestyrelsen kom med en række input og kommentarer til det videre arbejde, herunder, at:

- Ordet ”forskning” skal fremgå tydeligt i strategien, herunder hvad CBS' ambition er ift. forskning.
- Narrativet skal formuleres så det fra start får læseren med om bord, bl.a. ved at undgå ukonkrete eksempler.
- Betydningen af diverse talenter fremgår ikke (længere) tydeligt af strategien – diversitet i talentmassen skal skrives tydeligere frem.
- Det skal sikres, at strategien opleves som relevant af flere målgrupper, fx erhvervslivet, studerende og ansatte.
- Nordiske styrkepositioner/arv skal fremhæves i strategien.
- Ligestillingen mellem forskning og uddannelse er en styrke i strategien.
- Det skal fremgå, at CBS uddanner de ledere, der skal lede transformationen af vores samfund.

Bestyrelsen udtrykte desuden et ønske om, at direktionen på mødet den 30. april forholder sig til udmøntningen af strategien, herunder hvad CBS i fremtiden skal gøre mere eller mindre af. Formanden bad således om, at direktionen på mødet den 30. april fremlægger sit foreløbige udkast til en governancestruktur for implementeringen af strategien.

På baggrund af de faldne kommentarer konkluderede formanden, at:

- Der var opbakning til, at direktionen arbejder videre med den strategiske ambition og tilhørende nøgleprioriteter som rammen for CBS' kommende strategi.
- Tidsplanen for strategiarbejdet frem mod en endelig godkendelse af CBS' strategi på bestyrelsesmødet den 3. juni 2020 var godkendt.

4. Fortroligt

5. Strategisk rammekontrakt – godkendelse

25. marts 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Linda Selsager
Chefkonsulent
Mob.: 4010 2545
lsp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 3 / 6

Formanden indledte punktet med at fortælle, at bestyrelsen ikke skulle behandle rammekontrakten på nærværende møde. En sådan drøftelse tages i forbindelse med bestyrelsens strategiseminar i efteråret.

Bestyrelsen havde ingen spørgsmål til statusredegørelsen for 2019.

På den baggrund konkluderede formanden, at:

- Bestyrelsen godkendte statusredegørelsen på den strategiske rammekontrakt for 2019.

6. Eventuelt og meddelelser - orientering

Formanden indledte med at takke for opbakningen til at afholde et supplerende bestyrelsesmøde den 30. april kl. 16.00-18.00. Dagsorden for dette møde vil inkludere forretningseftersyn af medarbejderporteføljen og en række orienteringspunkter, herunder Akademisk Råds rapport til bestyrelsen, campusudvikling, opfølgning på bibeskæftigelse samt CBS' whistleblowerordning.

Formanden takkede desuden for opbakning til ny dato for bestyrelsesseminar den 12.-13. november.

Rektor orienterede herefter om Covid-19-situationen og den nye hverdag på CBS, der forventes at vare semesteret ud. Rektor fortalte, at direktionens prioriteter har været, at:

- Undervisningen fortsættes.
- Eksaminer afvikles.
- Optaget af nye studerende sikres.
- Campus sikres både fysisk og digitalt.
- Både medarbejdere og studerende informeres løbende og tilstrækkeligt.

Bestyrelsen bakkede op om direktionens arbejde med at sikre det bedst mulige CBS for medarbejdere og studerende.

Bestyrelsen opfordrede til, at læring fra den konkrete situation blev drøftet på et kommende møde i bestyrelsen. Rektor kvitterede for dette.

Rektor orienterede afslutningsvis om status på sagerne i forbindelse med årets introforløb.

Bestyrelsen tog orienteringerne til efterretning.

Bestyrelsen ønskede ikke bestyrelsens egen tid, hvorefter mødet blev afsluttet.

Kommende møder:

Torsdag den 30. april kl. 16.00-18.00

25. marts 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Linda Selsager
Chefkonsulent
Mob.: 4010 2545
lsp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 4 / 6

Onsdag den 3. juni kl. 14.00-17.00
Fredag den 11. september kl. 13.00-17.00
Torsdag-fredag den 12.-13. november kl. 12.30-13.00
Onsdag den 16. december kl. 13.00-16.00



25. marts 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Linda Selsager
Chefkonsulent
Mob.: 4010 2545
lsp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 5 / 6



Godkendt af:

Torben Möger Pedersen, formand

Michael Rasmussen, næstformand

Gunnar Bovim

Sebastian Toft Bringstrup

Alfred Josefsen

Lilian Mogensen

Sara Louise Muhr

Tobias Munch

Jesper Rangvid

Mia Cudrio Thomsen



25. marts 2020

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Linda Selsager
Chefkonsulent
Mob.: 4010 2545
lsp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 6 / 6

2. COVID-19-SITUATIONEN PÅ CBS - ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

Da orienteringen dækker udviklingen på CBS frem til bestyrelsesmødet den 30. april, udskydes rektors månedsmail til bestyrelsen, der ellers skulle være udsendt 1. maj. Månedsmailen forventes i stedet udsendt den 10. maj.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020

3. STRATEGI - STATUS PÅ STRATEGIUDVIKLINGEN – DRØFTELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Formål

Direktionen præsenterer et revideret bud på en ambition for CBS samt tilhørende nøgleprioriteter. Derudover vil direktionen præsentere de første overvejelser vedr. porteføljestyling og governancestruktur for udrulning af strategien.

Baggrund

På bestyrelsesmødet den 25. marts 2020 blev et første bud på ambition og nøgleprioriteter drøftet. Her var der i bestyrelsen opbakning til den overordnede strategiske retning for CBS, som direktionen lægger op til. Derudover kom bestyrelsen med en række kommentarer og ændringsforslag til ambition og nøgleprioriteter.

Direktionen har på denne baggrund arbejdet videre med strategien. Direktionen har bl.a.

- Fremhævet forskningen i både narrativ og nøgleprioriteter
- Revideret narrativet og strammet formuleringerne op, så det står mere skarpt
- Fremhævet vores nordiske legacy
- Skrevet diversitet i talentmassen frem
- Uddybet nogle af nøgleprioriteterne

Et revideret bud på en styrende ambition og nøgleprioriteter er vedlagt i bilag 3.1.

På bestyrelsesmødet vil direktionen udfolde tankerne bag ambitionen og nøgleprioriteterne samt præsentere de første overvejelser vedr. porteføljestyling og governancestruktur for udrulning af strategien.

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

- Endelig fastlæggelse af ambition og nøgleprioriteter, herunder høringer i organisationen (uge 19-20)
- Igangsættelse af lokale oversættelser
- Udarbejdelse af governance-struktur for arbejdet med den ny strategi

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter og giver input til den strategiske ambition og tilhørende nøgleprioriteter (jf. bilag 3.1)
- Bestyrelsen drøfter de første overvejelser vedr. porteføljestyling og governancestruktur for arbejdet med den nye strategi

Bilag:

3.1 Udkast til ambition og nøgleprioriteter - Status på udvikling af CBS' nye strategi

UDKAST TIL AMBITION OG NØGLEPRIORITETER

Status på udvikling af CBS' nye strategi



Bestyrelsesmøde 30. april 2020

We transform society with business



OUR MISSION

We transform society with business:

- We are curious, critical, and innovative in our approach to major opportunities and dilemmas facing business and society;
- We are committed to disciplinary and interdisciplinary excellence in our research and our teaching; and
- We leverage our Nordic heritage to take responsibility for critical challenges – in collaboration with business, governments, and civil society.

OUR VISION

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

NARRATIVE

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

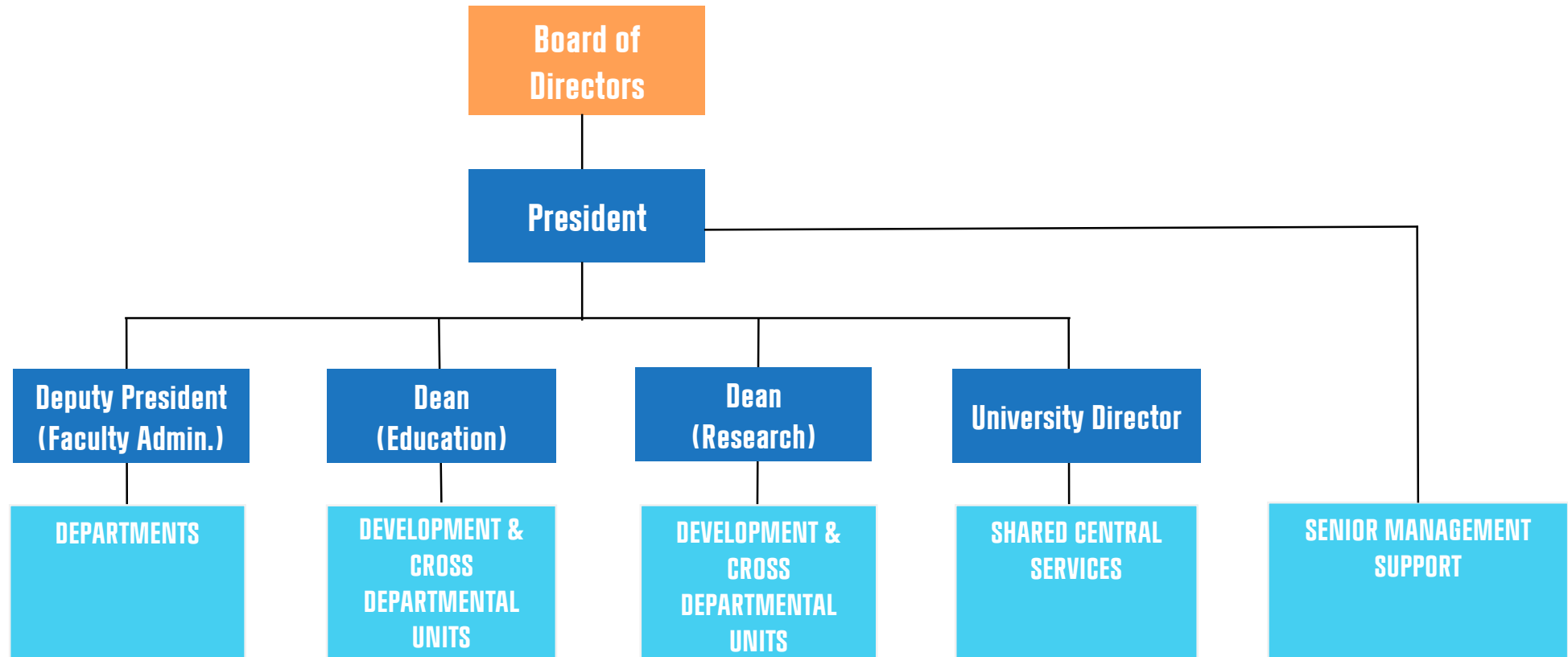
CBS is a globally recognized business school with a broad focus and deep roots in the Nordic socio-economic model. Our faculty has earned a reputation for high-quality disciplinary and interdisciplinary research and education. This unique global profile carries with it the obligation to address critical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

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

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

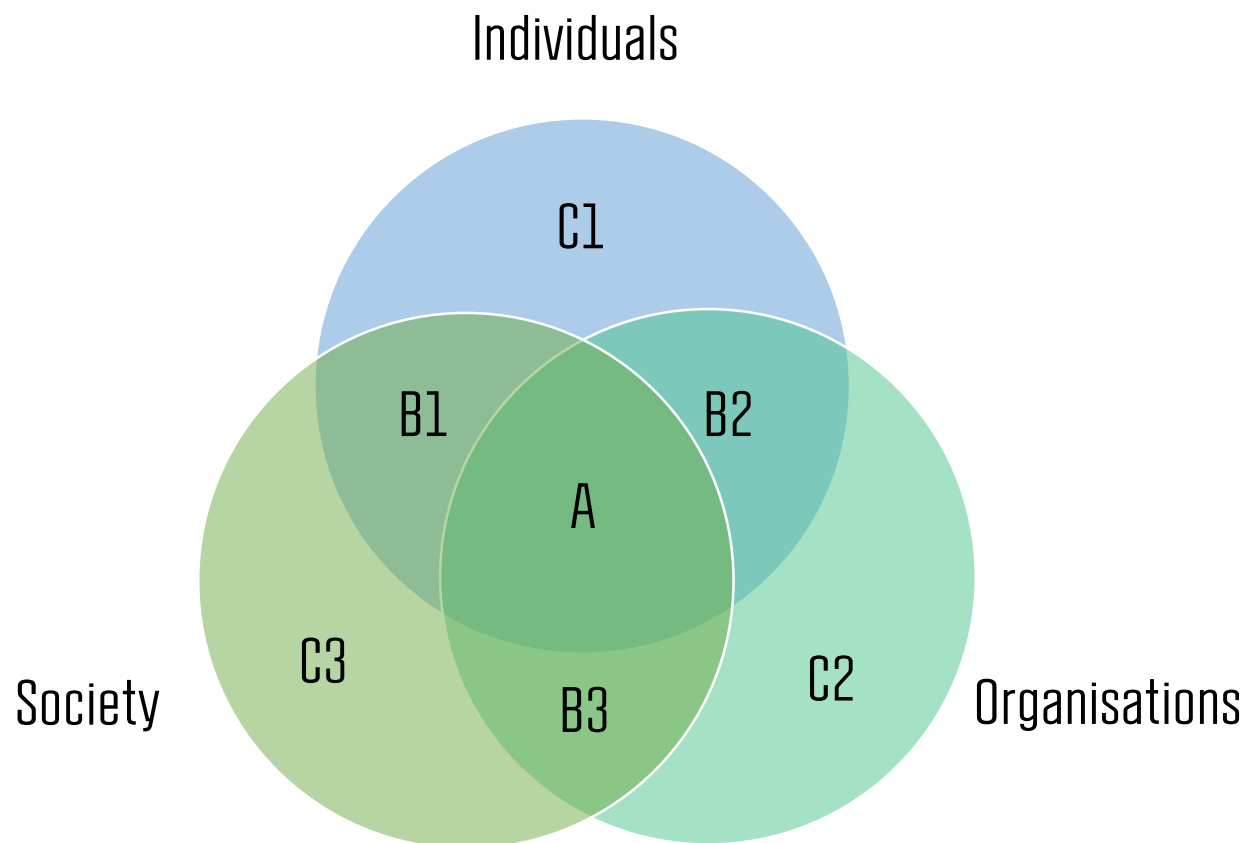
Only by striving to improve ourselves can we contribute to transformative change in society as well.

EXECUTION SET UP



- An expanded Senior management with the addition of a deputy president as equal to the deans
- A strengthening of the strategic development and quality control mandate of both deans
- A clearer allocation and balancing within Senior management of line leadership with transformational leadership
- A stronger support function for Senior management's strategic, development and quality-control tasks

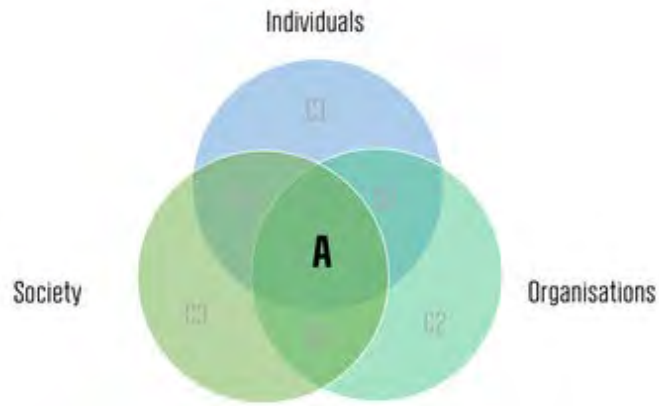
EXECUTION KEY PRIORITIES



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

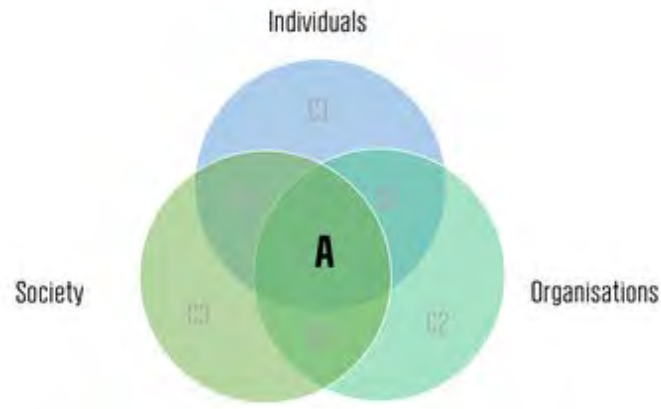
Priorities (A) will be key: they strengthen the connections between the three areas and become the conditions for many of our subsequent priorities.

KEY PRIORITIES (A)



- Attract, develop and retain a diversity of highly talented staff and internationally leading scholars
- Strengthen both fundamental business knowledge and transformational capabilities in the educational portfolio, e.g., by reforming the programmes portfolio and allowing students to follow courses across disciplines in all CPH-based Universities
- Prioritize the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects, e.g., by revising the REEAD model describing expectations to academic staff
- Create incentive and support structures to design and deliver discipline-based and transformative education, e.g., by reforming the teaching evaluation and qualification system and by implementing the Nordic Nine as learning outcomes
- Co-create a life-long learning model, e.g., by creating 'continuing education' as a third programme type next to the existing day-time-, and commercial master programmes

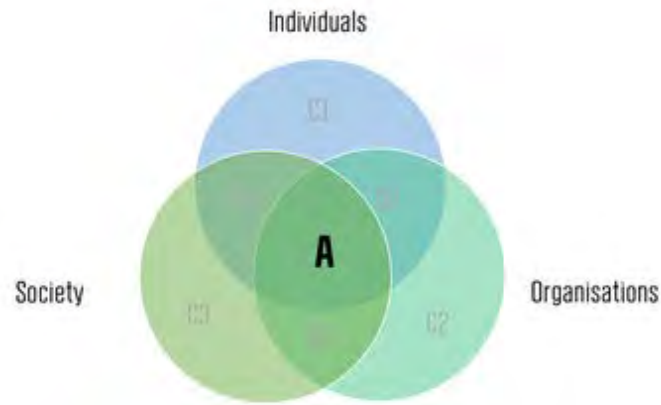
Example: Lifelong Learning



CBS Kontinuum (CBS K) to become the third programme type that will

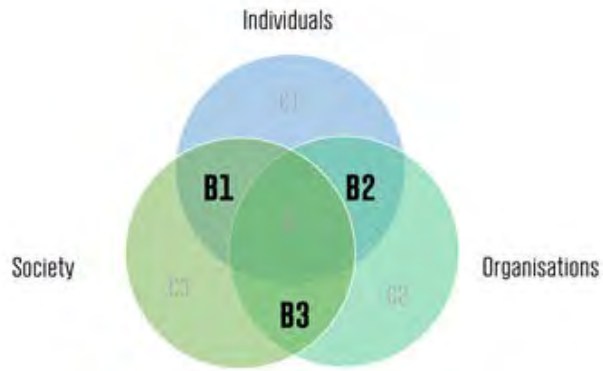
- Offer participants flexible timelines and course configurations to earn degrees/micro degrees/macro degrees in-person, blended and online
- Collaborate with partners in business and society to co-create content deliverable on a 'CBS K platform'
- Combine a focus on continuing education with the cultivation of transformation as a lifelong skill
- Deliver degree programmes (and their components) for organisations in-person, blended and online
- Offer cross-generational learning communities for full-time, part-time and alumni learners
- Leverage existing capabilities of the part-time programmes

Example: Programme Portfolio



- CBS gets a more transparent programme portfolio for students and employers
- Student pathways will be more flexible. This entails a structuring of most of the graduate programmes into clusters, e.g. Finance & Economics, Marketing & Communication, Management & Society, Global Business, Strategy & Organisation, IT and Digital Markets, and Entrepreneurship & Innovation. Each cluster will have a self-sustainable size
- Business-basics (generalized courses across programmes) and personal transformational skills will increase at bachelor's level
- At the master's level, disciplinary and interdisciplinary excellence will be strengthened with an adaption of all competency profiles toward the Nordic Nine
- Practice will be better embedded in education through a joint DVIP strategy

B PRIORITIES



B1:

- Increase four transformative elements for students in all programmes (replacing courses where needed): learning abroad, starting a business, volunteering in a social organisation, being part of a research project

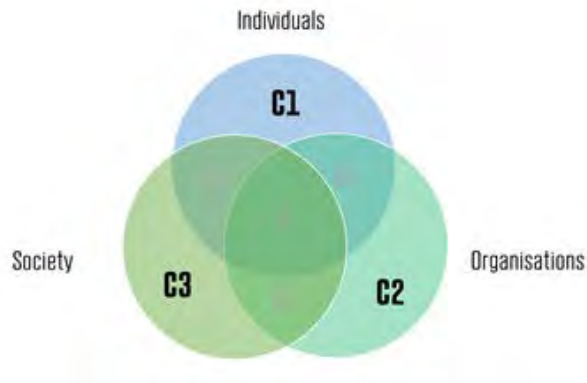
B2:

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

B3:

- Develop structured assessment of societal impact
- Focus on external funding sources that help us achieve research excellence and transformational impact

C PRIORITIES



C1:

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

C2:

- Redesign the inclusion of practice, e.g., by redeveloping our DVIP-portfolio, as well as our corporate partnerships

C3:

- Review admissions system relative to the transformative aspiration of CBS

4. FORRETNINGSEFTERSYN AF MEDARBEJDERPORTEFØLJEN – DRØFTELSE

Spor 2: Regelmæssige forretnings eftersyn

På bestyrelsesmødet den 30. april præsenteres bestyrelsen for forretnings eftersynet af medarbejderporteføljen. Da forretnings eftersynet er det første af sin slags, gennemgås medarbejderporteføljen i bred forstand. Såfremt bestyrelsen har ønsker til andre data, specifikke analyser, uddybning af enkelte afsnit eller helt nye afsnit i næste forretnings eftersyn af medarbejderporteføljen, er input meget velkomne.

Forretnings eftersynet af medarbejderporteføljen suppleres af den årlige afrapportering på kønsdiversitet i ledelse (bilag 4.2) og Akademisk Råds årlige rapport til bestyrelsen (punkt 5).

Bilag 4.3 er vedlagt til orientering.

Alfred Josefsen har ønsket en opfølgning på bestyrelsens hensigtserklæring om kontakttimer (bilag 4.4) fra 2015/16. En opgørelse over kontakttimer er vedlagt i bilag 4.5. Der arbejdes på at kunne præsenteres mere disaggregerede data i forbindelse med bestyrelsesmødet.

Det indstilles:

- at bestyrelsen drøfter forretnings eftersynet, herunder eventuelle opfølgninger til efterfølgende møder eller forretnings eftersyn.
- at bestyrelsen godkender de i forretnings eftersynet nævnte anbefalinger.
- at bestyrelsen tager bilag 4.2 med status på kønsdiversitet i ledelse til efterretning.

Bilag:

4.1 Forretnings eftersyn af medarbejderporteføljen

4.2 Kønsdiversitet i ledelse 2019

4.3 Recruitment of Academic Staff at CBS 2014-2018

4.4 Hensigtserklæring vedr. kontakttimer

4.5 Opgørelse over kontakttimer

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020

Forretningseftersyn af medarbejderporteføljen

Indholdsfortegnelse

1. Forord	s. 2
2. Executive summary	s. 2
3. Medarbejdersammensætningen	s. 5
4. Trivsel	s. 9
4.1. Trivselsmålingen 2019	s. 9
4.2. Sygefravær	s. 11
5. Personaleomsætning	s. 13
6. Løn	s. 15
6.1. Udvikling i forhold til sektoren	s. 15
6.2. Køn og lønforskelle	s. 17
7. VIP's anvendelse af arbejdstid	s. 19
8. Kompetencer og kompetenceudvikling	s. 22
8.1. Lederudvikling	s. 22
8.2. Kompetenceudvikling for medarbejdere	s. 22
8.3. Rekruttering af de rigtige kompetencer	s. 23
9. Performance	s. 23
10. Indstilling til bestyrelsen	s. 23

1. Forord

Forretningseftersynet er udarbejdet på baggrund af bestyrelsens ønske om et indblik i medarbejderporteføljen på CBS. I forretningseftersynet gennemgås sammensætningen af medarbejderne på CBS opgjort på en række parametre, herunder personalekategorier, alder, køn, internationalisering og ledelsesansvar. Der sættes også fokus på trivslen på CBS, herunder trivselsmålingen 2019 og sygefravær. Herudover gennemgås lønudviklingen, det videnskabelige personales anvendelse af tid, ledelses- og kompetenceudvikling samt værktøjer til evaluering af performance på CBS.

I det omfang det er muligt benchmarkes til tilsvarende danske uddannelsesinstitutioner, idet CBS ikke har data for udenlandske uddannelsesinstitutioner, og fordi forskellige arbejdsmarkeds- og institutionelle forhold ville vanskeliggøre en meningsfuld sammenligning.

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

Forretningseftersynet af medarbejderporteføljen suppleres af den årlige afrapportering på kønsdiversitet i ledelse og Akademisk Råds årlige rapport til bestyrelsen.

2. Executive summary (see english version below)

CBS' medarbejderstab består af tre hovedpersonalekategorier: Videnskabelige medarbejdere (VIP), deltidsvidenskabelige medarbejdere (DVIP) og teknisk- og administrativt personale (TAP). I alt udgjorde medarbejderstaben 1.534 årsværk i 2019.

Nedenstående hovedpointer fra forretningseftersynet kan fremhæves.

Medarbejdersammensætningen:

- Blandt VIP er der flest mænd ansat, mens der blandt TAP er flest kvinder ansat. Der er flere internationale medarbejdere blandt VIP end blandt TAP.
- Tendensen er, at jo højere man kommer op i VIP-stillingshierarkiet, jo lavere er andelen af kvindelige ansatte. Andelen af kvinder blandt VIP er dog generelt steget (med undtagelse af adjunkter) i de seneste 10 år.

Trivsel:

- CBS' trivselsmåling fra 2019 viser, at der samlet set er sket en fremgang siden målingen i 2016. Generelt ligger CBS' score i trivselsmålingen lidt højere end benchmark.
- CBS har generelt set et lavt sygefravær sammenlignet med andre universiteter.

Personaleomsætning:

- CBS' personaleomsætning var i 2019 på 10,1%, hvilket er lavere end gennemsnittet for universiteterne.

Løn:

- For alle VIP-stillingskategorier er den gennemsnitlige løn på CBS højere end for de andre universiteter.

- For TAP-stillingskategorierne er den gennemsnitlige løn for betjentfunktioner og på HK-området på CBS lavere end for de andre universiteter, mens lønnen for stillinger på AC-området, specialkonsulenter, chefkonsulenter og på IT-området på CBS er højere end gennemsnittet på universiteterne.
- Lønforskellene mellem mænd og kvinder er begrænsede i langt de fleste stillingskategorier.

VIP's anvendelse af arbejdstid:

- På CBS er fordelingen af VIP's arbejdstid aftalt i en normaftale. En fuldtidsansat VIP har i udgangspunktet 1.536 timer til forskning, undervisning og andre faglige opgaver om året. Den konkrete fordeling af VIP's arbejdstid aftales mellem den enkelte VIP og den lokale leder og under hensyntagen til evt. opsparet overskud fra tidligere semestre.
- VIP's beregnede undervisningsforpligtelse i forhold til afholdte timer, viser et lille overskud af afholdte timer over de seneste år for alle stillingskategorier samlet set.

Kompetencer og kompetenceudvikling:

- CBS arbejder med lederudvikling på både på TAP- og VIP-området. CBS kender ikke det præcise omfang af den individuelle ledelsesudvikling, da den del af lederviklingen planlægges og betales decentralt.
- Kompetenceudviklingen for medarbejdere håndteres decentralt, og drøftes bl.a. på den årlige MUS.

På baggrund af forretningseftersynet af medarbejderporteføljen anbefales det:

- At CBS arbejder videre med data, der kan understøtte analyser af medarbejderporteføljen, herunder 1) analyser af personaleomsætningen (over tid) for både VIP og TAP for forskellige stillingskategorier ift. køn og alder, og 2) analyser af lønudvikling og lønniveau, der tager højde for anciennitet på CBS, anciennitet i forhold til overenskomst og alder.
- At CBS fortsat prioriterer indsatser, der fremmer kønsdiversitet i ledelse og på forskellige karrieretrin (for videnskabeligt personale), jf. afrapporteringen på kønsdiversitet i ledelse.
- At CBS analyserer og præciserer, hvordan der kan arbejdes mere målrettet med kompetenceudvikling, herunder lederudvikling, således at kompetencer blandt medarbejdere og ledere modsvarer de krav, som en ny strategi stiller.
- At CBS tilpasser performancekrav og -værktøjer, så disse svarer til CBS' nye strategi.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

English version

CBS' staff consists of three main categories: Academic staff (VIP), part-time academic staff (DVIP) and technical-administrative staff (TAP). In total, staff at CBS constituted 1,534 full-time equivalents (FTE) in 2019.

The main points from the business survey are as follows:

Employee composition:

- The majority of academic staff are men while there are most women among technical-administrative staff. Moreover, there are more international employees among academic staff than technical-administrative staff.
- It seems the higher the rank in the academic staff group, the lower the share of female employees, however, the share of female faculty has generally increased over the last 10 years (with the exception of assistant professors).

Job satisfaction:

- CBS' job satisfaction survey 2019 shows an overall progress since the 2016 survey. In general, CBS' job satisfaction survey scores are a little higher than the benchmark.
- In general, CBS has a lower sickness absence compared to other universities.

Employee turnover:

- In 2019, CBS' staff turnover was 10.1% which is lower than the university average.

Pay:

- For all academic staff job categories the average pay at CBS is higher than the other universities.
- For technical-administrative staff job categories the average pay for porter and security service functions and those under the agreement made with the Union of Commercial and Clerical Employees in Denmark (HK) is lower than the other universities. In terms of academic officers (AC), senior advisors, chief advisors and IT staff, the pay at CBS is higher than the university sector average.
- The pay differential between men and women is small in most job categories.

Academic staff's application of working hours:

- At CBS, the distribution of the working hours of academic staff is laid down in an agreement on standard teaching norms. In principle, a full-time member of academic staff has 1,536 hours for research, teaching and other academic tasks per year. The specific distribution of working hours of academic staff is agreed between the individual member of academic staff and the immediate superior, taking into account any accrued excess hours from previous semesters.
- The teaching obligation of academic staff calculated against already spent hours shows a small surplus of spent hours over the last two years for all job categories in total.

Competences and competence development:

- Academic as well as technical-administrative staff is undergoing targeted management development courses. CBS does not know the exact extent of individual management development as it is planned and settled locally.
- The staff competence development is organised locally and discussed at the annual performance review (MUS).

Based on the employee portfolio analysis, it is recommended that:

- CBS continues to work with data to support the employee portfolio analysis, including 1) analyses of the employee turnover (over time) for academic as well as technical-administrative staff and their job categories in terms of gender and age, and 2) analyses of developments in pay levels considering seniority at CBS and in terms of collective agreement and age.
- CBS continues to prioritise efforts to promote gender diversity in management and at different career levels (for academic staff), cf. the reporting on gender diversity in management.
- CBS analyses and clarifies how to work more targeted with competence development, including management development, to facilitate equivalence between the competences of the employees and the requirements posed by a new strategy.
- CBS adapts performance requirements and tools to the new strategy.

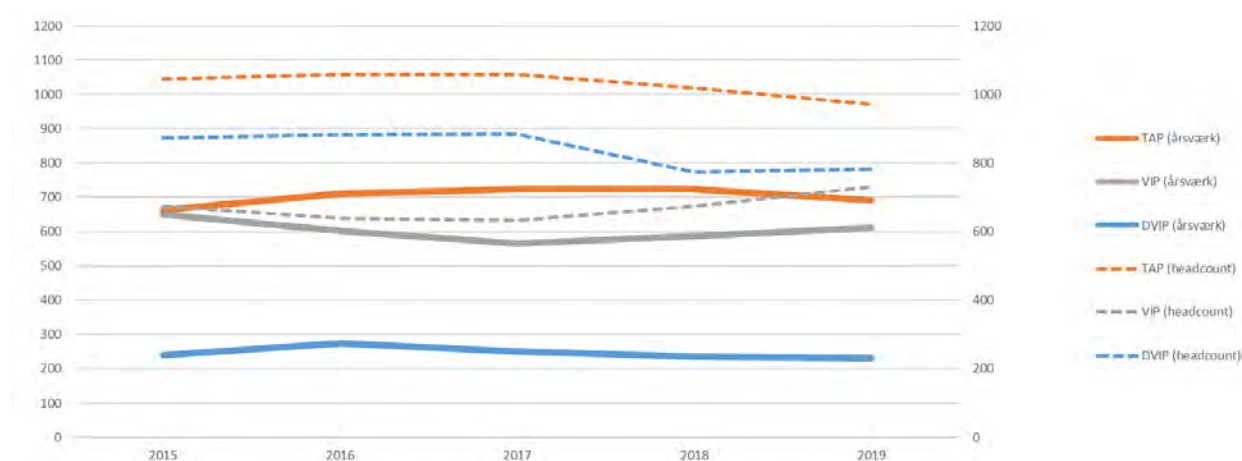
The Board is *recommended* to approve the above recommendations.

3. Medarbejdersammensætningen

CBS' medarbejderstab består af følgende tre hovedpersonalekategorier: Videnskabeligt personale (VIP), deltidsvidenskabeligt personale (DVIP) og teknisk- og administrativt personale (TAP). I alt udgør medarbejderstaben 1.534 årsværk i 2019. Udviklingen i årsværk og antal personer fremgår af figur 1.

CBS har de seneste år investeret i at ansætte flere VIP for at styrke forskning og forskningsbaseret uddannelse. CBS forventer, at denne investering vil medføre et mindre behov for DVIP fremover.

Figur 1: Udvikling i VIP, DVIP og TAP (årsværk og antal personer)

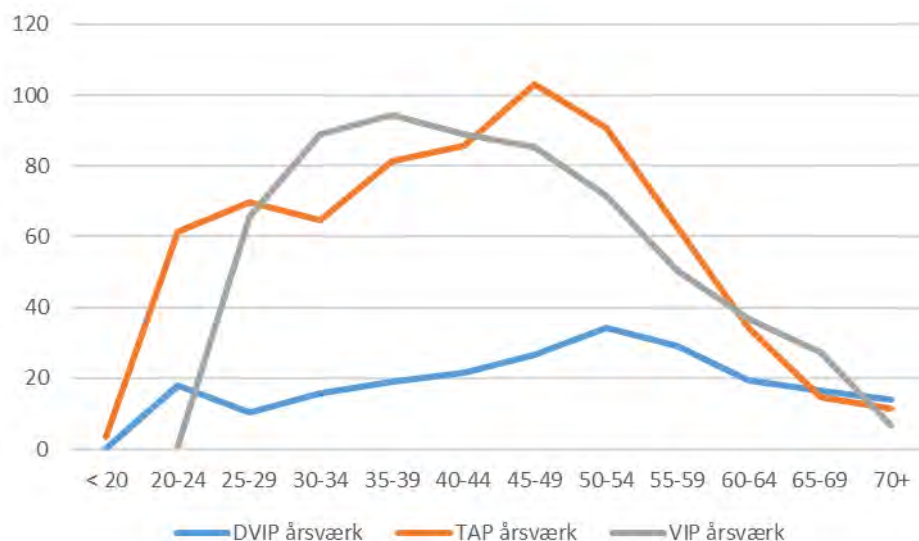


Kilde: CBS' Insight

Alder

Aldersfordelingen inden for personalekategorierne VIP, DVIP og TAP fremgår af figur 2.

Figur 2: Aldersfordeling for TAP, VIP og DVIP (årsværk), 2019



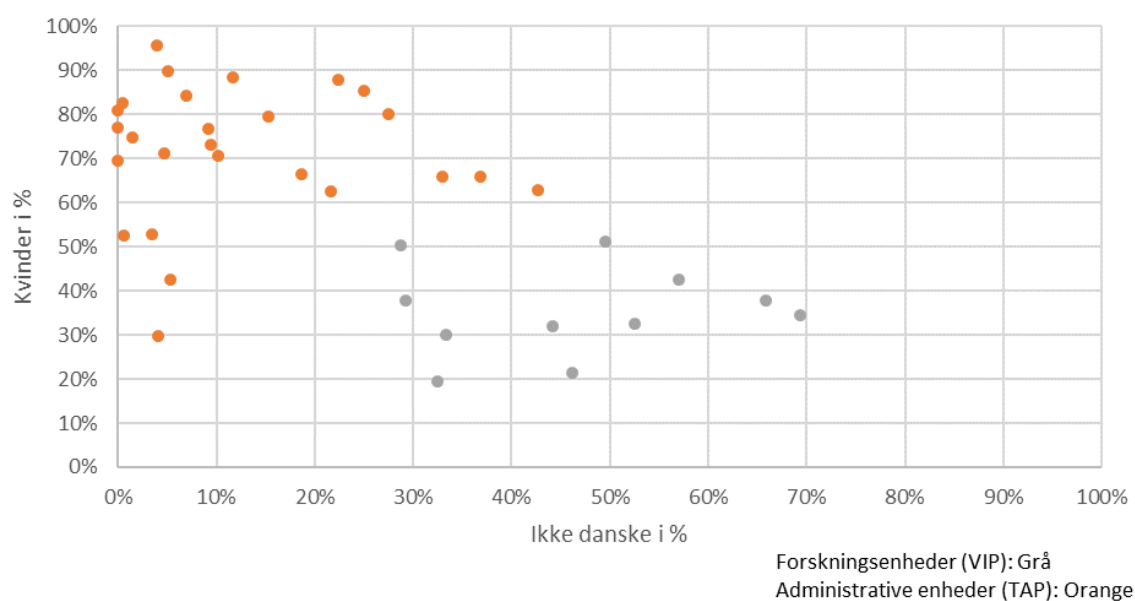
Kilde: CBS' Insight

Køn og internationalisering

Af de 1.534 årsværk udgjorde VIP og TAP tilsammen 1302 årsværk i 2019. Blandt VIP var der 386 mandlige og 232 kvindelige medarbejdere (målt i årsværk), mens der blandt TAP var 220 mandlige og 464 kvindelige medarbejdere (målt i årsværk).

Figur 3 viser fordelingen mellem kvinder og mænd samt fordelingen af danske og ikke-danske (uden dansk statsborgerskab) medarbejdere på afdelings/institutniveau.

Figur 3: CBS' organisation fordelt efter køn og internationalisering, årsværk 2019



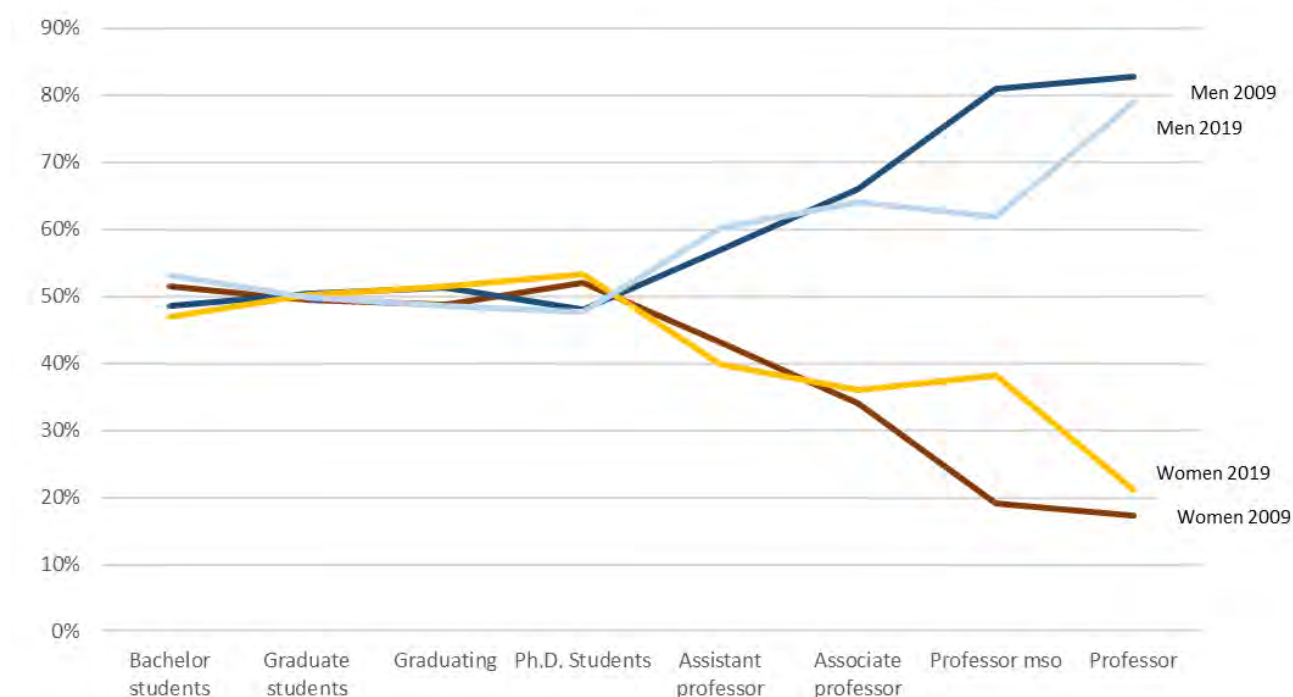
Forskningsenheder (VIP): Grå
Administrative enheder (TAP): Orange

Kilde: CBS' Insight

Generelt er internationaliseringen højest blandt institutter, mens andelen af kvinder er højest i de administrative enheder.

Figur 4 viser udviklingen i kønsfordelingen blandt studerende på CBS' dagsuddannelser og VIP-stillingskategorier.

Figur 4: Udvikling i kønsfordeling fra studerende til professor

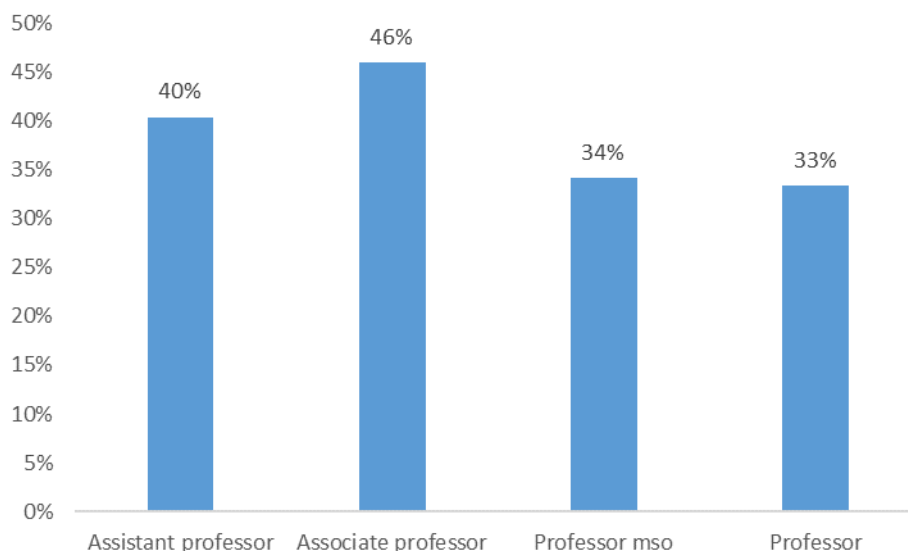


Kilde: CBS

CBS havde i 2019 53% kvindelige ph.d.-studerende og 21% kvindelige professorer. I 2009 var forholdet 52% kvindelige ph.d.-studerende og 17% kvindelige professorer. I perioden fra 2009 til 2019 er der sket et fald i andelen af kvindelige adjunkter fra 43% til 40%, mens der i perioden fra 2009 til 2019 er der sket en stigning i andelen af kvindelige lektorer fra 34% til 36%. I perioden fra 2009 til 2019 har der været en udvikling fra 19% til 38% i andelen af kvindelige professorer mso.

En del af forklaringerne på den ændrede kønsfordeling er ændringerne i rekrutteringerne gennem de seneste år, som er illustreret i figur 5.

Figur 5: Andel kvinder i VIP-rekruttering, gennemsnit 2014-2018



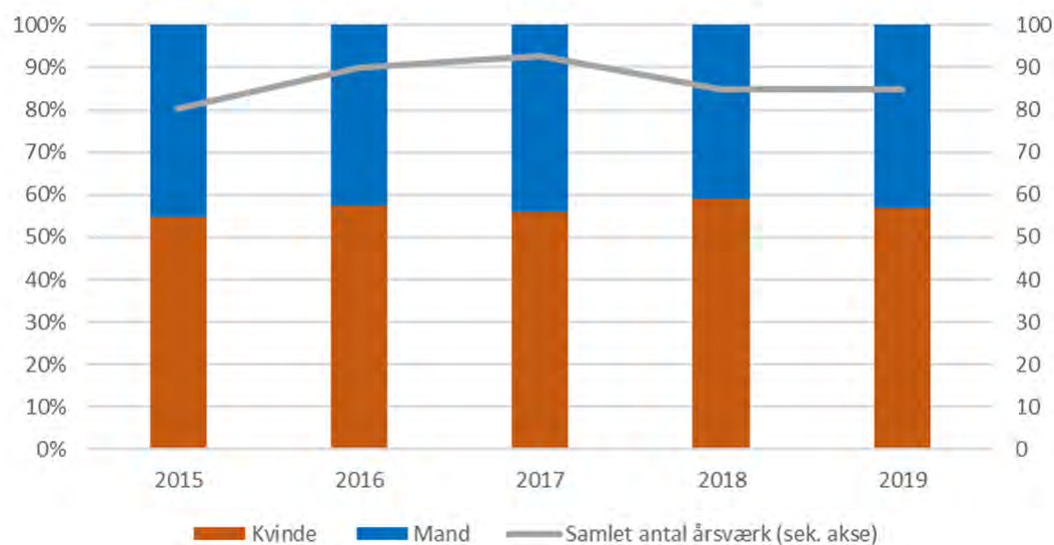
Kilde: UFM forskerrekrutteringsstatistik

Ledelse

Antallet af ledelsesårsværk har været relativt stabilt hen over de seneste år og udgør ca. 6% af medarbejderstaben på CBS.

Figur 6 viser kønssammensætningen i den samlede ledelsesgruppe på CBS, der indeholder alle grupper fra teamledelse til direktion. Her udgør kvinder mellem 50 og 60%.

Figur 6: Udvikling i kønsfordelingen og samlet antal årsværk i ledelseslagene



Kilde: CBS' Insight

Tabel 1 viser andelen af det underrepræsenterede køn i de tre øverste ledelseslag på CBS.

Bestyrelsen vedtog i december 2018, at CBS på sigt ønsker en ligelig kønsfordeling i ledelsen. Den aktuelle målsætning (2018-2021) er 40%. På alle tre niveauer ligger CBS under målsætningen i forhold til kvinder.

Tabel 1: Kønsdiversitet i ledelse

	Måltal (pr. 2018)	Opgjort Dec. 2019			Opgjort Dec. 2018			Opgjort Dec. 2017		
		Antal kvinder	Antal mænd	Andel, underrepræs. køn	Antal kvinder	Antal mænd	Andel, underrepræs. køn	Antal kvinder	Antal mænd	Andel, underrepræs. køn
Niveau 1: Bestyrelse	40%	2	4	33%	2	4	33%	2	4	33%
Niveau 2: Direktion	40%*	1	3	25%	1	3	25%	1	3	25%
Niveau 3: Institutleder	40%**	3	8	27%	3	8	27%	4	10	29%
Niveau 3: Kontorchef	40%	4	8	33%	3	8	27%	5	7	42%

* 25% indtil 2017

**30% indtil ultimo 2018

Kilde: CBS HR

4. Trivsel

4.1. Trivselsmålingen 2019

Høj tilslutning og øget engagement

CBS gennemførte en trivselsmåling i efteråret 2019. Svarprocenten var på 86% og er dermed steget med 3 procentpoint fra seneste trivselsmåling, der fandt sted i 2016. Trivselsmålingen består af omkring 50 spørgsmål, der er opdelt i fem temaer, som fremgår af tabel 2. Spørgsmålene i målingen besvares på en skala, der går fra 1 til 5, hvor 1 er udtryk for høj grad af uenighed og 5 er udtryk for høj grad af enighed. Der er sket en fremgang i scoren på fire ud af fem temaer i trivselsmålingen fra 2016 til 2019.

Engagementscoren er et gennemsnit af de fem spørgsmål, som er vist i den øverste del af tabel 2. Engagementscoren er steget fra 2016 til 2019.

Tabel 2: Sammenligning af engagementscore og temaer i trivselsmålingen 2019 i forhold til 2016

TM 2019 - overblik	2019	2016
Samlet engagementscore (gennemsnit af score for nedennævnte)	4,2	4,0
Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning	4,2	4,0
Jeg føler mig motiveret og engageret i mit arbejde	4,2	4,2
Jeg er stolt over at være ansat i virksomheden	4,1	4,0
Jeg ønsker at være ansat i virksomheden om et år	4,3	4,2

Jeg kan anbefale andre at søge arbejde i virksomheden	4,1	3,8
Temaer i trivselsmålingen:		
Din arbejdssituation	3,8	3,7
Din udvikling	3,7	4,1
Din nærmeste leder	4,1	4,0
Din enhed	3,8	3,7
Vores organisation	3,6	3,5

Kilde: Rambøll

I trivselsmålingen spørges der også til tilliden til direktionens måde at lede CBS på. I 2019 var scoren 3,5, mens den i 2016 var 2,9.

Der er mindre forskelle i, hvordan VIP og TAP scorer i trivselsmålingen. Det område med den største forskel i score er spørgsmålet om arbejdspress/work-life-balance, hvor VIP scorer 0,5 lavere end TAP.

Mobning

I trivselsmålingen spørges der til mobning. 7% af VIP og 4% af TAP svarer, at de har oplevet mobning. Det følger niveauet og mønsteret fra trivselsmålingerne i 2014 og 2016. Tallene ligger under det nationale gennemsnit på 10,7 %¹.

I 2012 og 2014 gennemførte CBS særlige indsatser for at forebygge mobning, og der har siden været et løbende fokus på at forebygge og forhindre mobning lokalt.

Benchmarking i forhold til universitetssektoren

CBS benchmarker op mod fem andre universiteter i Danmark. Generelt ligger CBS' score i trivselsmålingen lidt højere på de spørgsmål, som det er muligt at sammenligne.

Tabel 3: Benchmarking i forhold til andre universiteter

Benchmark - spørgsmål	CBS	Benchmark	Forskel
Jeg har normalt en passende balance mellem mit arbejds- og privatliv	3,8	3,5	+0,3
Jeg føler mig motiveret og engageret i mit arbejde	4,2	3,9	+0,3
Min nærmeste leder giver mig tilstrækkelige tilbagemeldinger på mit arbejde	3,9	3,7	+0,2
Mine arbejdsopgaver er meningsfulde	4,3	4,2	+0,1

¹ Kilde: Arbejdsmiljø og Helbred 2018, NFA

Jeg oplever sjældent stress, som gør mig utilpas	3,5	3,4	+0,1
Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning	4,2	4,1	+0,1
Der er balance mellem mine opgaver og den tid, som jeg har til rådighed	3,3	3,3	0

Kilde: Rambøll

Trivsel og køn

Mænd og kvinder scorer stort set ens på spørgsmålene i trivselsmålingen. På spørgsmålet om, hvorvidt ligestilling og mangfoldighed tages alvorligt, scorer mændene dog 4,0, mens kvinderne scorer 3,6. Ligeledes er der en forskel i oplevelsen af mobning, hvor flere kvinder end mænd svarer, at de har oplevet mobning på arbejdspladsen. Forskellen er størst for VIP, hvor 11% af kvinderne og 4% af mændene har oplevet mobning på arbejdspladsen.

Opfølgning på trivselsmåling 2019

Siden november 2019 har afdelinger og institutter arbejdet lokalt med opfølgning på deres opmærksomhedspunkter i trivselsmålingen. HSU vedtog i 2019, at der i årene mellem trivselsmålingerne yderligere skal laves en dialogbaseret, lokal opfølgning på trivselsmålingen. Denne vil foregå i 2020. Der afholdes forventeligt en ny trivselsmåling i 2021.

HSU drøftede resultaterne for trivselsmåling 2019 i december. HSU prioriterede en række temaer, som de ønsker ekstra fokus på i 2020, og som kan understøtte den lokale opfølgning. Temaerne er:

1. Tydeliggørelse af karriereveje og -muligheder for både VIP og TAP
2. Stress, arbejdsrelateret sygefravær, ressourcer og work-life-balance
3. Oplevelsen af hvor frit man som medarbejder kan give udtryk for sine meninger
4. Inklusion og diversitet, herunder kønsbalance
5. Den organisatoriske opfølgning på og kommunikation vedr. trivselsmålingen

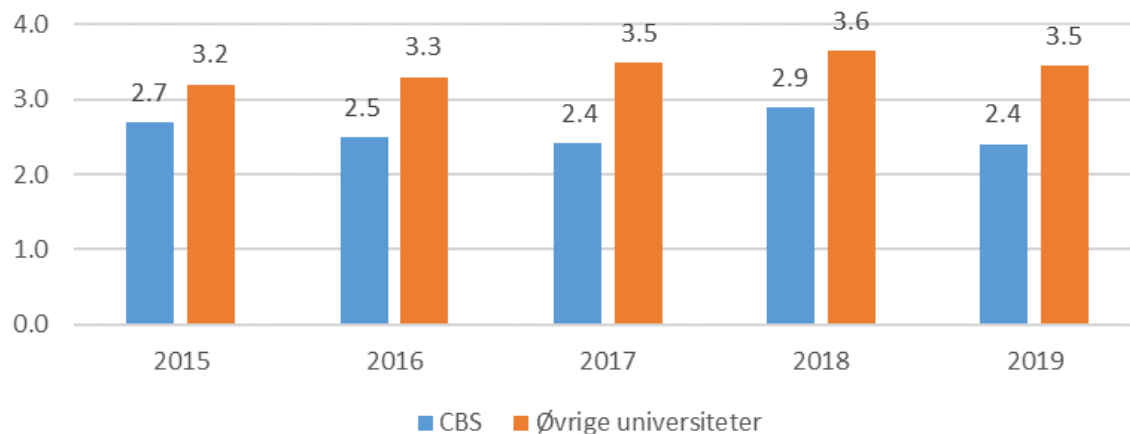
CBS' direktion og HSU skal beslutte, hvilke handlinger, der igangsættes under temaerne.

4.2. Sygefravær

Generelt lavt sygefravær, men opmærksomhed på langtidssygefraværet

CBS har generelt et lavere sygefravær end resten af sektoren. Korttidssygefraværet lå i 2019 på 2,4 sygefraværsdage pr. ansat (31% under sektoren), mens sygefraværet inkl. langtidsfravær lå på 5,2 sygefraværsdage pr. ansat (20% under sektoren).

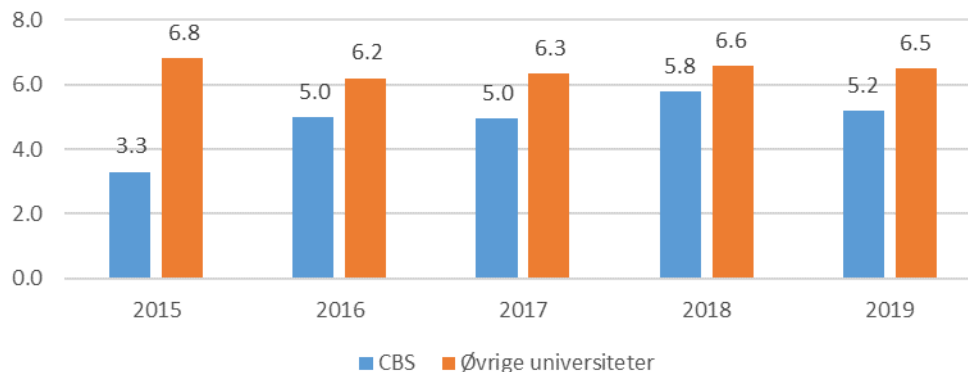
Figur 7: Gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. ansat (ekskl. langtidsfravær)



Kilde: ISOLA, Moderniseringsstyrelsen

Note: Gns. standardfraværsdage, dvs. korrigeret for årsværk. Personale og stillingskategori: Alle, ekskl. DVIP og time-lønnede. Fraværsårsag: Egen sygdom. Langtidsfravær, dvs. fraværshændelser af mere end 30 kalenderdages varighed, medregnes ikke.

Figur 8: Gennemsnitlige antal sygefraværsdage pr. ansat (inkl. langtidsfravær)



Kilde: ISOLA, Moderniseringsstyrelsen,

Note: Gns. standardfraværsdage, dvs. korrigeret for årsværk. Figuren indeholder alle personale- og stillingskategorier undt. DVIP og timelønnede. Fraværsårsag er egen sygdom og delvis sygdom samt fraværshændelser af mere end 30 kalenderdages varighed.

Mønstre i sygefraværet følger sektoren

Sygefraværet faldt i 2019 svagt for både kvinder og mænd. Sygefraværet var højere for kvinder end for mænd, hvilket følger mønsteret fra tidligere år og sektoren generelt.

Der var i 2019, ligesom i tidligere år, et gennemsnitligt højere sygefravær blandt TAP, hvilket også følger mønsteret i sektoren. Sygefraværet for TAP på CBS lå, ligesom tidligere år, samlet set under sektorens gennemsnit.

Inden for VIP-stillingskategorierne har tendensen de seneste år været stigninger i sygefraværet inden for specielt ph.d., postdoc. og adjunkt. De er dog faldet igen, og CBS har generelt ligget under sektorens gennemsnit. Samlet set for VIP-stillingskategorierne lå CBS også i 2019 under sektoren. På enkelte områder lå CBS dog højere end resten af sektoren, særligt i forhold til lektorernes langtidssygefravær.

CBS' sygefraværs mønster på køn, alder og mellem TAP og VIP svarer til sektoren. Overordnet har CBS ikke en udfordring med højt sygefravær, men der er en opmærksomhed på udviklingen inden for de enkelte medarbejdergrupper. I forbindelse med trivselsmålingen 2019 bad CBS medarbejderne om at give deres egen forklaring på sygefraværet. 3% af VIP og 9% af TAP svarede, at de har haft sygefravær pga. forhold på arbejdet. For TAP er det steget fra 7% til 9% i sammenligning med trivselsmålingen fra 2016. Den dominerende angivede årsag for TAP er "opgavebelastning eller andre krav til arbejdet" (65%) efterfulgt af "forhold i samarbejde med eller relation til kolleger eller leder" (38%)².

Årsager til langtidssygefravær - hvad ved vi?

Ligesom resten af den offentlige sektor, registrerer CBS ikke sygefraværsårsager. CBS kan derfor i opgørelserne kun skelne mellem kort- og langtidssygefravær (hhv. under og over 30 dage). CBS ved derfor ikke, hvilke fraværsårsager, der er dominerende ved langtidssygefravær. Hvis en afdeling eller et institut har et særligt højt sygefravær, følges der derfor op lokalt, da det er lokalt, man ligger inde med viden om, hvilke(t) forløb et særligt stort antal sygefraværsdage i et givent år dækker over.

Derudover modtager HR hvert år statistikker på antallet af henvendelser til CBS' erhvervpsykologordning, som medarbejderne anonymt kan benytte, hvis de har brug for hjælp til trivselsproblematikker på arbejdspladsen, fx håndtering af stresssymptomer. Antallet af henvendelser har i de seneste år ligget på omkring 60 om året. Den dominerende årsag til henvendelserne har været stress og udbrændthed, og der har været flest henvendelser fra TAP.

HSU gennemgår hvert år sygefraværstatistikken, herunder statistikken fra erhvervpsykologordningen.

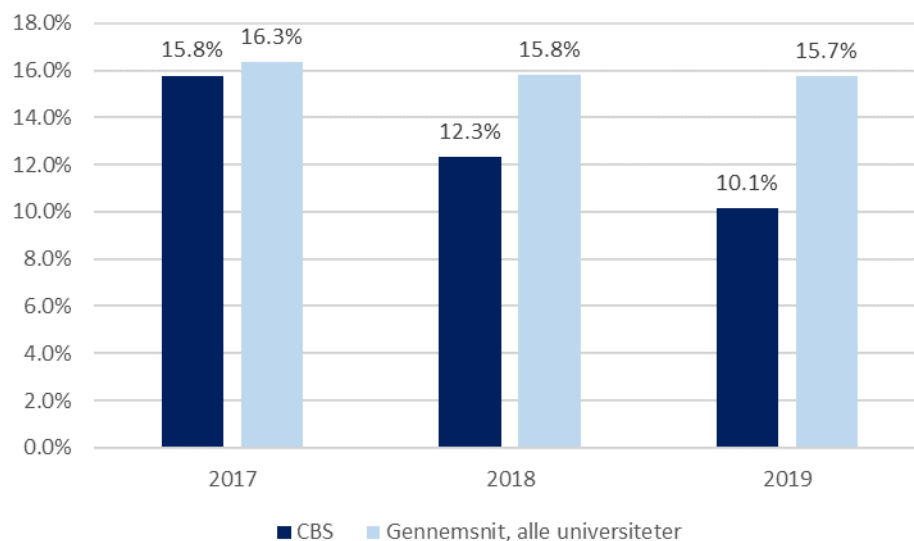
5. Personaleomsætning

CBS' personaleomsætning er faldet fra 15,8% i 2017 til 10,1% i 2019. Til sammenligning er personaleomsætningen på universiteterne samlet set faldet fra 16,3% i 2017 til 15,7% i 2019.

Figur 9 viser den samlede personaleomsætningsprocent på CBS sammenlignet med de andre universiteter fra 2017 til 2019.

² Det har været muligt at angive flere årsager, hvorfor der summeres til mere end 100%.

Figur 9: Personaleomsætning for CBS og alle universiteter

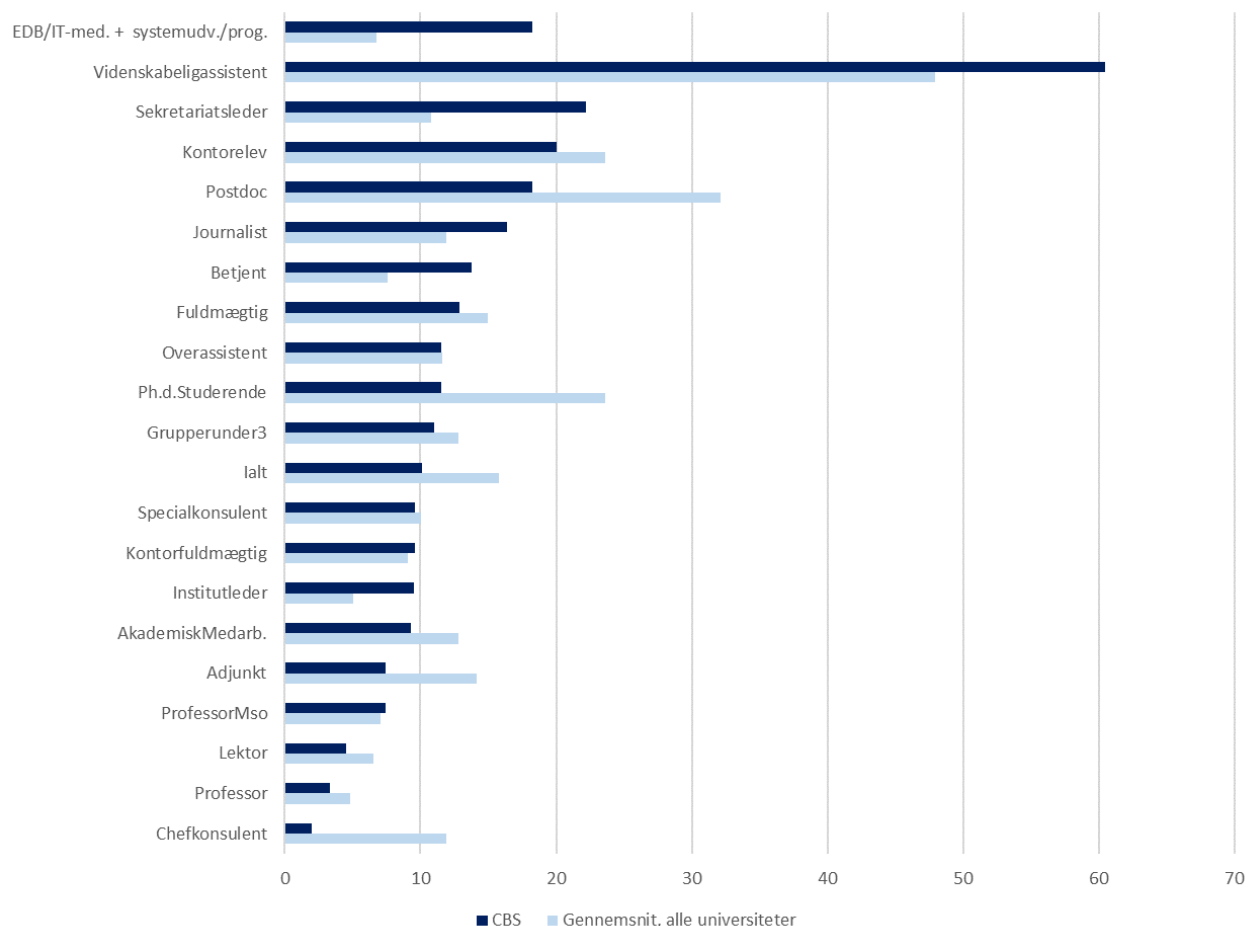


Kilde: ISOLA, Moderniseringsstyrelsen.

Note: Personaleomsætningen er et procenttal, der angiver, hvor stor en del af medarbejderstaben, der har forladt arbejdspladsen i løbet af et år - uanset fratrædelsesårsag.

Figur 10 viser personaleomsætningen i 2019 fordelt på stillingskategori.

Figur 10: Personaleomsætningen fordelt på stillingskategori, 2019



Kilde: ISOLA, Moderniseringsstyrelsen.

Note: Personaleomsætningen er et procenttal, der angiver, hvor stor en del af medarbejderstaben, der har forladt arbejdspladsen i løbet af et år - uanset fratrædelsesårsag.

Sammenlignet med resten af sektoren følger CBS' personaleomsætning overordnet set mønstret for stillingskategorierne.

Det anbefales, at CBS arbejder videre med analyser af personaleomsætningen (over tid) for både VIP og TAP for forskellige stillingskategorier ift. køn og alder

6. Løn

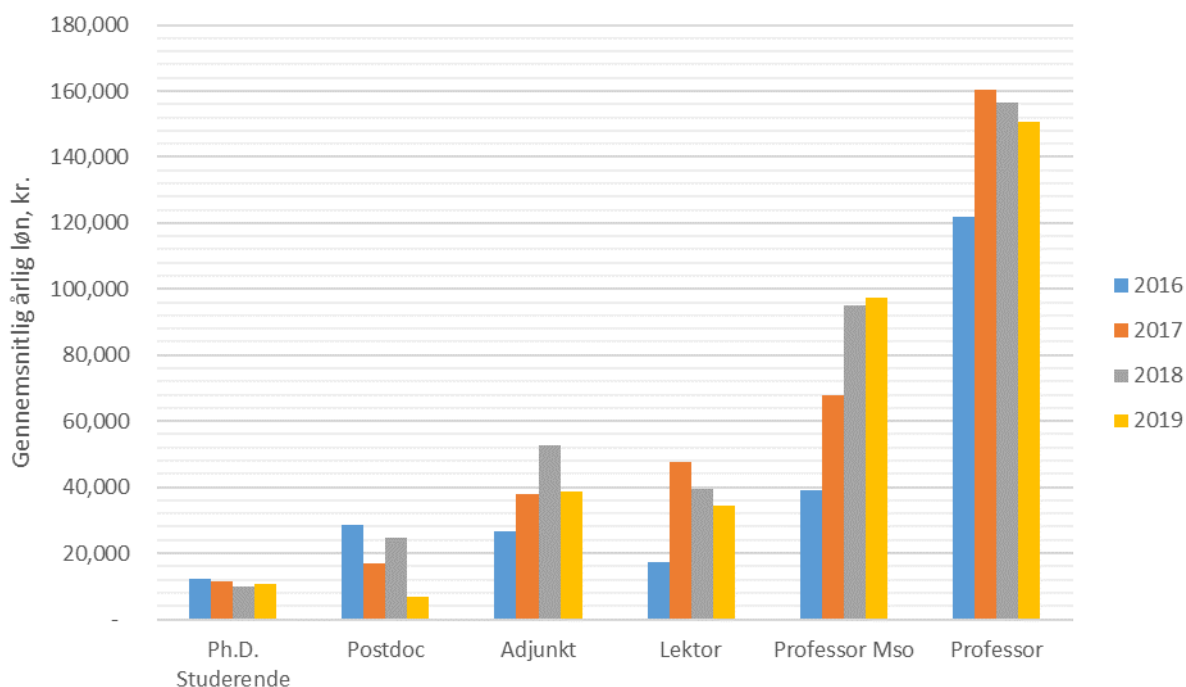
6.1. Udvikling i forhold til sektoren

Figur 11 viser udviklingen i løndifferencen fra 2016 til 2019 inden for de forskellige VIP-stillingskategorier i sammenligning med den gennemsnitlige samlede løn (både fast løn og vederlag) i resten af universitetssektoren.

For alle VIP-stillingskategorierne er den gennemsnitlige løn på CBS højere end for de andre universiteter. I mindre grad for ph.d. og postdoc. end for professor mso og professor. For professor mso har udviklingen i lønforskellen været positiv i alle årene. Dette er ikke tilfældet for professorer, men her er differencen i forhold til den gennemsnitlige samlede løn størst.

Engangsvederlag udgør generelt for VIP på CBS – undtaget ph.d. - en større andel af den samlede løn, end for universiteterne samlet set. På lektorniveau udgør engangsvederlag i 2019 5% af den gennemsnitlige samlede løn på CBS i forhold til 1% for universiteterne samlet set. For professorerne er andelen i 2019 5% på CBS mod 1% for universiteterne samlet.

Figur 11: Difference i årsløn mellem CBS og alle universiteter samlet for VIP-stillingskategorier



Kilde: lønoverblik.dk, Moderniseringsstyrelsen

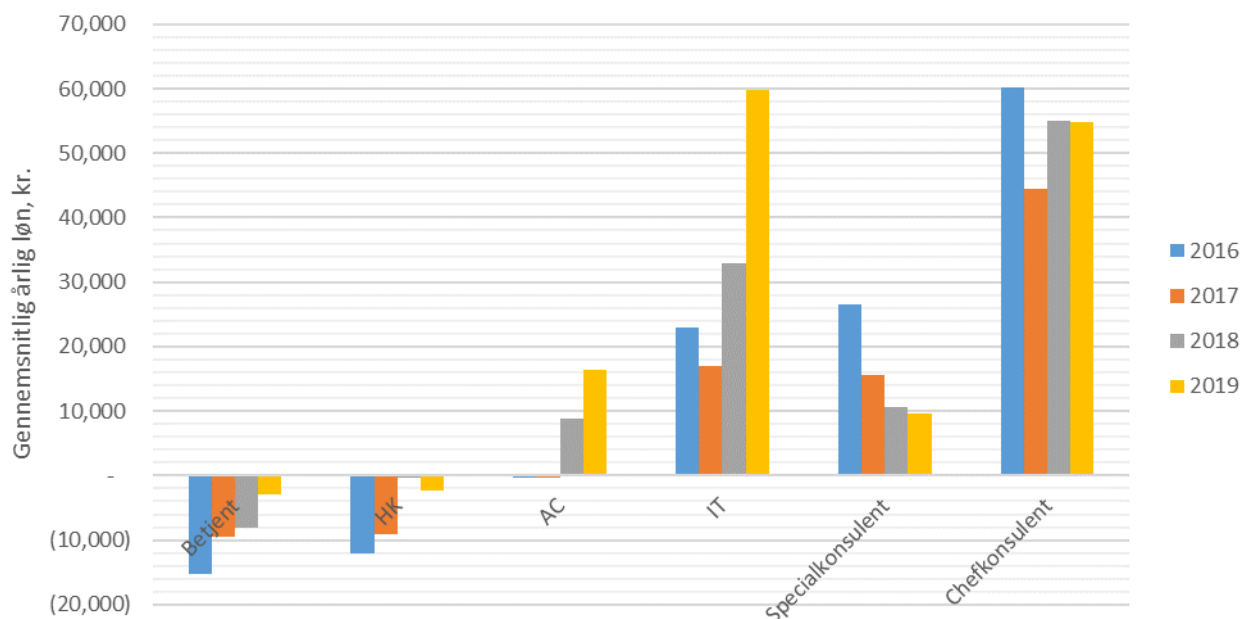
Note: Datagrundlaget indeholder årsløn inkl. fast løn, tillæg, vederlag og pension. Grupperingen på stillingsbetegnelse i figur 11 og 12 er foretaget med det formål at skildre lønniveau på specialistområder. I 2019 indgik følgende antal årsværk i opgørelsen for hhv. CBS og universiteterne samlet: Ph.d.: 100 og 4290, Postdoc: 43 og 2682, Adjunkt: 91 og 1262, Lektor: 187 og 4042, Professor mso: 44 og 367 og Professor: 97 og 1621.

Figur 12 viser tilsvarende udviklingen i løndifferencer inden for hovedstillingskategorierne på TAP-området på CBS i sammenligning med resten af universitetssektoren.

For betjentfunktionerne og på HK-området har den gennemsnitlige løn været lavere end for de andre universiteter i perioden fra 2016 til 2019. For stillinger på AC-området, specialkonsulenter, chefkonsulenter og i visse IT-funktioner havde CBS en højere løn end gennemsnittet på universiteterne i 2018 og 2019. For chefkonsulenter og på IT-området er løndifferencen i forhold til universiteterne generelt størst.

Engangsvederlag udgør 1-2% af den samlede løn på CBS og på universiteterne samlet for de nævnte kategorier. Bortset fra betjentfunktionen, hvor andelen på CBS er 3% mod 2% på universiteterne samlet set.

Figur 12: Løndifference i årsløn mellem CBS og alle universiteter for alle TAP stillingskategorier



Kilde: loenoverblik.dk, Moderniseringsstyrelsen

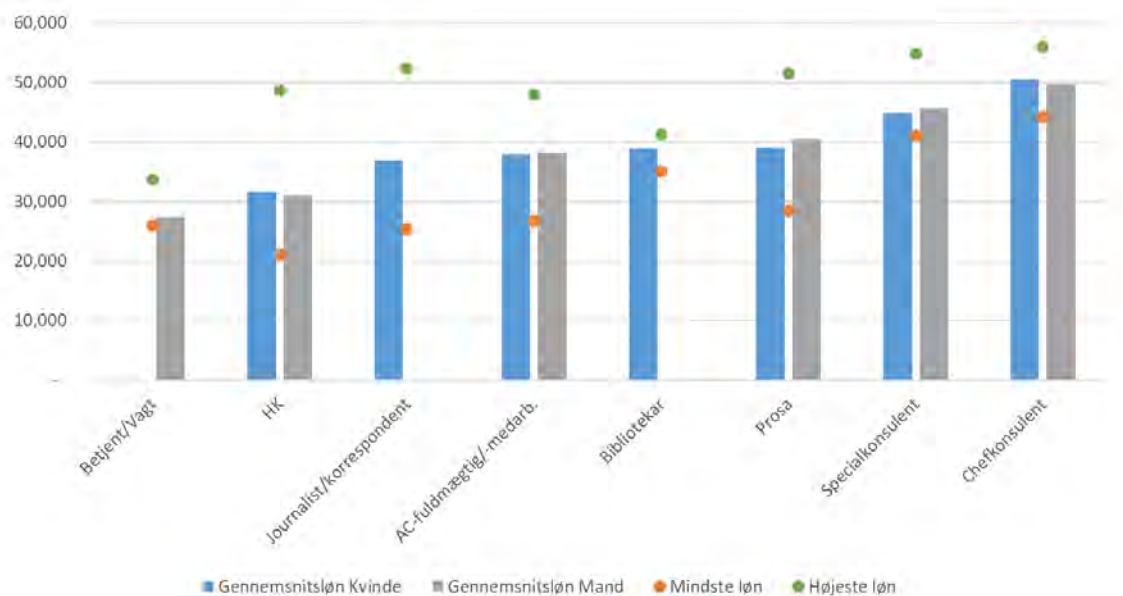
Note: Datagrundlaget indeholder årsløn inkl. fast løn, tillæg, vederlag og pension. Grupperingen på stillingsbetegnelse i figur 11 og 12 er foretaget med det formål at skildre lønniveau på specialistområder. I 2019 indgik følgende antal årsværk i opgørelsen for hhv. CBS og universiteterne samlet: Betjent: 15 og 134, HK: 160 og 2251, AC: 170 og 2874, IT: 20 og 556, Specialkonsulent: 80 og 1406 og Chefkonsulent: 43 og 579.

6.2. Køn og lønforskelle

Gennemsnitsløn for kvinder og mænd og spændet mellem højeste og laveste løn på CBS fremgår af figur 13 og 14.

Lønforskellene mellem mænd og kvinder er begrænsede i langt de fleste stillingskategorier, både for VIP og TAP. Den største lønforskel i gennemsnitsløn findes blandt TAP hos Prosa-ansatte, hvor der er en lønforskel på 1.300 kr. til fordel for mændene. Blandt VIP findes den største forskel på lektorniveau, hvor mændene i gennemsnit ligger ca. 1.800 kr. højere end kvinderne.

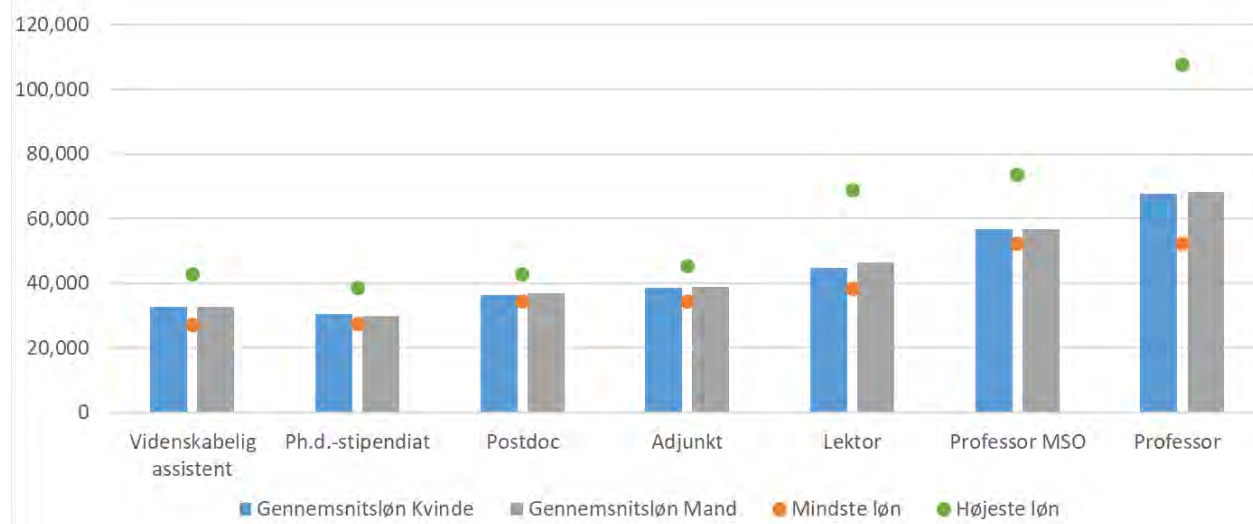
Figur 13: TAP gennemsnitlig månedsløn fordelt på køn og jobkategori, november 2019



Kilde: CBS' Insight

Note: I figuren er grupper med mindre end 5 ansatte ikke vist i gennemsnitsløn. Løn i figur 13 og 14 er opgjort uden pension og lønninger til ledere er ikke medtaget. Indholdet i figuren kan altså ikke sammenlignes direkte med lønopgørelsen i figur 11 og 12.

Figur 14: VIP gennemsnitlig månedsløn fordelt på køn og jobkategori, november 2019



Kilde: CBS' Insight

Note: I figuren er grupper med mindre end 5 ansatte ikke vist i gennemsnitsløn. Løn i figur 13 og 14 er opgjort uden pension og lønninger til ledere er ikke medtaget. Indholdet i figuren kan altså ikke sammenlignes direkte med lønopgørelsen i figur 11 og 12.

7. VIP's anvendelse af arbejdstid

VIP anvender i udgangspunktet al deres arbejdstid på forsknings- og undervisningsaktivitet samt andre faglige opgaver. På CBS er den konkrete fordeling af tid på disse overordnede opgaver aftalt lokalt i en aftale (normaftalen), der fastlægger normer for varetagelse af undervisningsopgaver og andre faglige opgaver.

Normerne afspejler de tidsenheder – såkaldte "Prophix-timer" – som den enkelte VIP og DVIP får til at varetage bestemte opgaver. Normtimerne er ikke en egentlig tidsregistrering, men en fast aftale om, hvor lang tid en opgave er normeret til, fx at rette en eksamensopgave eller at forberede en undervisningslektion.

Udgangspunktet for fordeling af tid mellem forskning, uddannelse og administration for VIP'erne er et sæt generelle retningslinjer for de forskellige stillingskategorier. Adjunkter har som udgangspunkt en forskningsprocent på 50 og lektorer og professorer en forskningsprocent på 34. Der er desuden individuelle aftaler om forskningsprocent eller samlet arbejdstid. Eksempelvis kan man have 100 procent forskning i en periode, hvor man er koblet på et konkret forskningsprojekt.

Tabel 4: Arbejdstidsfordeling – eksemplificeret ved en fuldtidsansat lektor

Arbejdstidsfordeling – fuldtidsansat lektor med 34% forskningstid	Timer pr. år
Årlig arbejdstid	1.924
Ferie og fridage	281
Frokost (reduceret med feriedage)	107
Timer til forskning, undervisning og andre faglige opgaver	1.536
Forskning (34%)	522
Rådighedspulje	150
Undervisning og andre faglige opgaver	864

Den årlige arbejdstid for en fuldtidsansat er 1924 timer. Når der er taget højde for ferie, fridage og frokost er der i alt 1536 timer til forskning, undervisning og andre faglige opgaver om året, hvis man er ansat på fuld tid.

Forskningstid beregnes på baggrund af den aftalte forskningsprocent. En forskningsprocent på 34 giver således 522 timer, mens en forskningsprocent på 50 giver 768 timer.

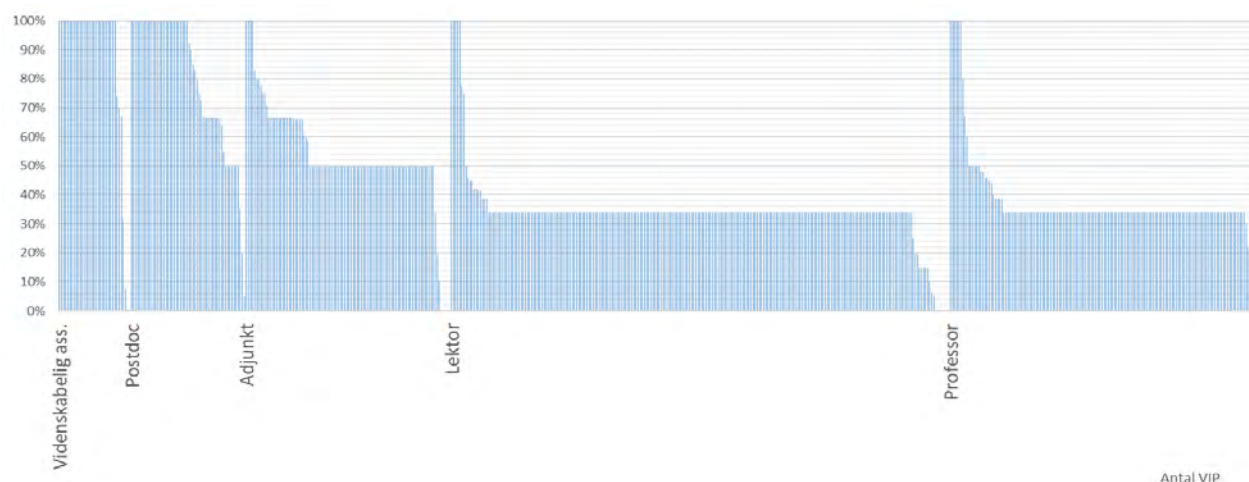
Der afsættes en rådighedspulje for hver enkelt VIP til opgaver, der ikke er knyttet direkte til undervisning eller forskning, fx løbende interaktion med kolleger, kompetenceudvikling, deltagelse i symposier og kontakt med studerende, der ikke er i forbindelse med undervisning. For en VIP med en forskningsprocent på 34 er puljen 150 timer årligt.

"Undervisning og andre faglige opgaver" rummer alle opgaver i forbindelse med undervisning og andre faglige opgaver. Herunder forberedelse af undervisning, fagansvar, eksamen, den faglige vejledning, studieledelse, deltagelse i centrale fora som fx Akademisk Råd m.v. I ovenstående eksempel er den beregnede undervisningsforpligtelse $1.536 - 522 - 150 = 864$ timer.

Fordelingen af arbejdstid mellem forsknings- og undervisningsaktivitet afhænger således af forskningsprocenten, som kan aftales individuelt. Fordelingen af de faktisk aftalte forskningsprocenter i de

forskellige stillingskategorier i efterårssemesteret 2019 er vist i figur 15. Når forskningsprocenten for nogle ligger på 100%, er det fx fordi de har været frikøbt til et eksternt finansieret forskningsprojekt.

Figur 15: Forskningsprocent fordelt på stillingskategori, efterår 2019



Kilde: CBS, Prophix

Alle afholdte undervisningsrelaterede og andre faglige opgaver registreres for at sikre, at den enkelte VIP over tid balancerer de afholdte timer i forhold til den beregnede undervisningsforpligtelse. Der er en aftale om, at man ikke skal være i ubalance i større omfang, end at man kan udligne det inden for to til tre år.

Det samlede overblik, over VIP's beregnede undervisningsforpligtelse i forhold til afholdte timer, viser et lille overskud af afholdte timer over de seneste år for alle stillingskategorier samlet set, jf. figur 16.

Figur 16: Undervisning – beregnet forpligtelse og afholdte timer

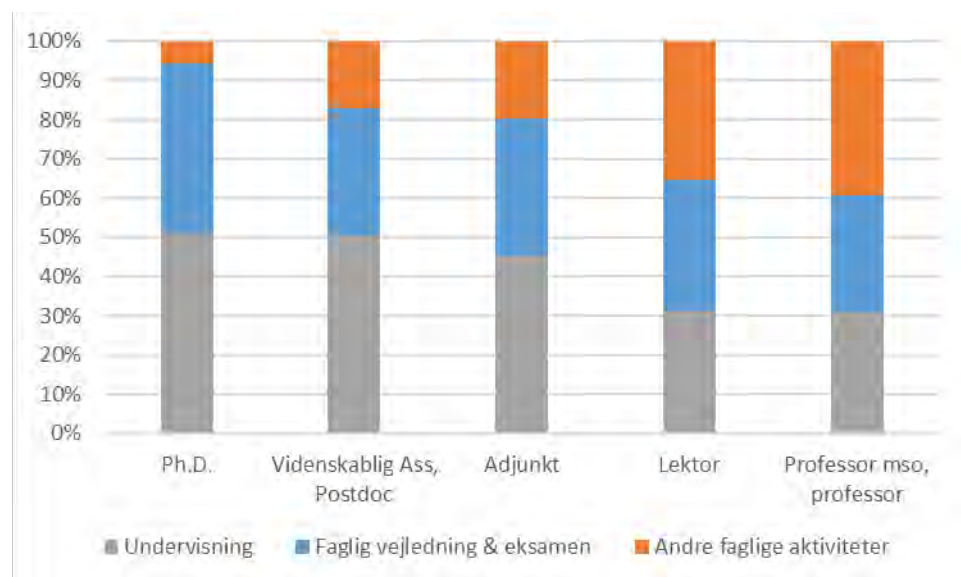


Kilde: CBS, Prophix

Figur 17 viser fordelingen af VIP's afholdte timer inden for "undervisning og andre faglige opgaver" på forskellige underaktiviteter i 2019 fordelt på stillingskategorier. Opgaverne er kategoriseret som undervisning, faglig vejledning og eksamen og andre faglige aktiviteter.

Lektorer og professorer har en større andel af deres samlede aktivitet inden for andre faglige aktiviteter, som dækker bl.a. studieledelse, fagansvar og deltagelse i centrale fora, som fx Akademisk Råd, end undervisnings- og eksamensaktiviteter set i forhold til ph.d., videnskabelige assistenter, post docs og adjunkter. Denne forskel i fordelingen mellem stillingskategorierne skal bl.a. ses i lyset af, at lektorer og professorer tildeles mindre tid til forberedelse af undervisning end fx adjunkter.

Figur 17: Fordeling af VIP's afholdte timer inden for "undervisning og andre faglige opgaver" på forskellige underaktiviteter i 2019 fordelt på stillingskategorier

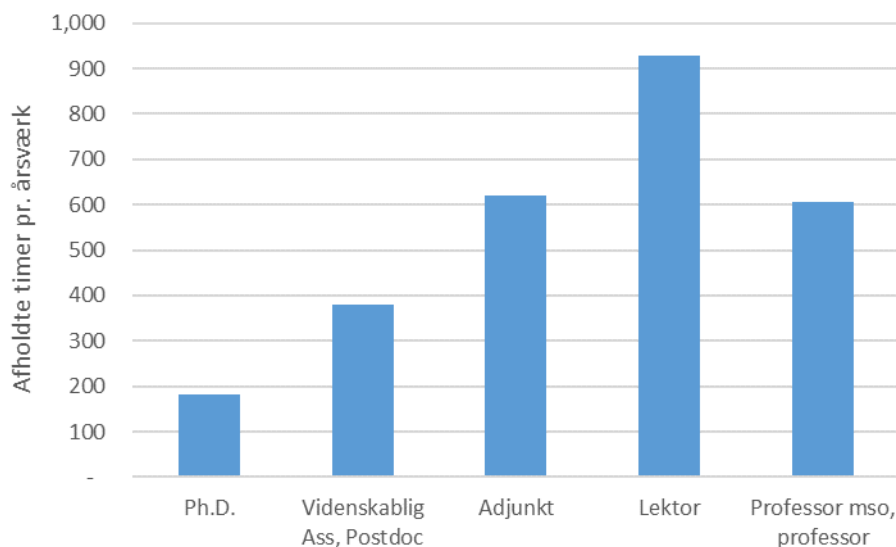


Kilde: CBS, Prophix.

Note: Normtimer for alle undervisningsopgaver og andre faglige opgaver for alle CBS' uddannelser og strategiske platforme fx Teaching & Learning er indeholdt. Opgaver, der ligger ud over normsystemet og aflønnes ved honorar for en særlig undervisningsindsats, er ikke indeholdt i opgørelsen, hvilket betyder, at visse undervisningsopgaver for især lektorer og professorer ikke er indeholdt.

Figur 18 viser fordelingen af afholdte undervisningstimer og timer til andre faglige opgaver på stillingskategori. Ph.d., postdoc. og videnskabelig assistent har det laveste antal undervisningstimer, hvilket også fremgår af figur 15 over forskningsprocenter. Det højeste, gennemsnitlige antal timer til undervisningsopgaver leveres af gruppen af lektorer, der sammen med professorgruppen har den laveste forskningsprocent.

Figur 18: Gennemsnitligt antal afholdte timer til undervisning og andre faglige opgaver pr. VIP, årsværk fordelt på stillingskategori, 2019



Kilde: CBS, Prophix.

Note: Der er ikke taget højde for frikøb og fravær i forbindelse med orlov, sygdom o.a. i figuren, hvilket indgår med en andel i opgørelsen af afholdte timer. Der er endvidere ikke korrigeret for årsværk, der ikke varetager undervisningsrelaterede opgaver pga. fx orlov eller fuldt frikøb på eksterne projekter. Endelig er der ikke taget højde for opgaver, der aflønnes ved honorar for en særlig undervisningsindsats.

8. Kompetencer og kompetenceudvikling

8.1. Lederudvikling

CBS arbejder på både TAP- og VIP-området med lederudviklingsforløb tilpasset de respektive ledergrupper.

Forskningsledelse bliver løbende tilbudt til relevante VIP og forløbet "relationel koordinering" blev gennemført for de uddannelsesadministrative ledere og ledere, der har opgaver ind i uddannelsesadministrationen, i 2018 og 2019. I 2020 udbyder CBS et lederudviklingsprogram (TRAIL), der skal styrke de administrative leders kompetencer inden for service- og procesledelse.

Dertil kommer individuelle kompetenceudviklingsforløb i form af masterprogrammer, coachuddannelser og diverse ledelsesudviklingsforløb. CBS kender ikke det præcise omfang af disse forløb, da denne del af lederviklingen planlægges og betales decentralt.

8.2. Kompetenceudvikling for medarbejdere

Overblikket over både VIP og TAP's kompetencer og kompetenceudvikling er primært forankret lokalt. Kompetenceudviklingsbehovene drøftes på de årlige MUS.

CBS kender ikke omfanget af de decentrale kompetenceudviklingsaktiviteter, da de ikke registreres hverken decentralt eller centralt.

Blandt centralt initierede kompetenceudviklingsaktiviteter findes det obligatoriske, pædagogiske uddannelsesforløb for VIP, der varetages af Teaching and Learning på CBS, talentudviklingsprogrammet GROW for TAP (afviklet i 2018-19), samt det centralt udbudte sprogudviklingsforløb Language Awareness Campaign (LAC) for både VIP og TAP.

8.3. Rekruttering af de rigtige kompetencer

CBS laver ikke systematisk opsamling på rekruttering på TAP-området. På nogle specialistområder kan både markedssituationen (lønforhold) og specielle krav til kompetencer give udfordringer med at rekruttere. CBS benytter sig i særlige situationer af eksterne rekrutteringsbureauer.

På VIP-området har allokeringsplaner med treårige horisonter (implementeret i 2017) øget institutternes mulighed for at planlægge rekruttering. Dette giver mulighed for en længere søgeproces, og det giver potentielt bedre mulighed for at finde kandidater med de rette kompetencer. Der er forskel på konkurrencesituationen på jobmarkedet på tværs af fagområder, og der er således udfordringer inden for visse fagområder (fx finansiering og regnskab) med at fastholde og tiltrække medarbejdere på grund af vilkår og lønforhold.

Det fremadrettede rekrutteringsbehov for både VIP og TAP-kompetencer afhænger af CBS' kommende strategiske fokus. Det forventes dog, at kompetencer inden for det digitale område fortsat vil være efterspurgt.

9. Performance

På VIP-området bruger CBS REEAD-modellen (Research, Education, External funding, Academic citizenship og Dissemination) som værktøj til at evaluere medarbejderens performance. Det indebærer en kvantitativ og kvalitativ evaluering af den enkelte forskers undervisningsbidrag, studenterevalueringer, mængden (og kvaliteten) af publikationer, fundings mv. Resultaterne drøftes typisk på MUS og indgår som element i de årlige lønforhandlinger.

For TAP-området drøftes performance løbende med nærmeste leder og er et væsentlig element i MUS. Det indgår også som element i de årlige lønforhandlinger.

Ledernes performance evalueres løbende af nærmeste chef.

10. Indstilling til bestyrelsen

På baggrund af forretningseftersynet af medarbejderporteføljen anbefales det:

- At CBS arbejder videre med data, der kan understøtte analyser af medarbejderporteføljen, herunder 1) analyser af personaleomsætningen (over tid) for både VIP og TAP for forskellige stillingskategorier ift. køn og alder, og 2) analyser af lønudvikling og lønniveau, der tager højde for anciennitet på CBS, anciennitet i forhold til overenskomst og alder.
- At CBS fortsat prioriterer indsatser, der fremmer kønsdiversitet i ledelse og på forskellige karrieretrin (for videnskabeligt personale), jf. afrapporteringen på kønsdiversitet i ledelse.

- At CBS analyserer og præciserer, hvordan der kan arbejdes mere målrettet med kompetenceudvikling, herunder lederudvikling, således at kompetencer blandt medarbejdere og ledere modsvarer de krav, som en ny strategi stiller.
- At CBS tilpasser performancekrav og –værktøjer, så disse svarer til CBS' nye strategi.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

Kønsdiversitet i ledelse 2019

I det følgende gives en status på kønsdiversitet i ledelse på CBS dækkende perioden fra 1.1.2019 frem til 31.12.2019. Statusopdateringen tager udgangspunkt i de måltal, der blev besluttet med Handlingsplanen for Kønsdiversitet i Ledelse på CBS 2018-2021, og status 2019 sammenlignes med 2018 samt den tidligere handlingsplans status fra 2017. Der gives desuden en status på de initiativer, der er igangsat med implementeringsplanen for Kønsdiversitet i Ledelse fra 2019.

Måltal for samtlige ledelsesniveauer

Som det fremgår af tabel 1, er der i perioden siden sidste afrapportering kun sket en enkelt ændring i kønsfordelingen på ledelsesniveauerne. Måltallene er 40% af det underrepræsenterede køn. Men bestyrelsen har besluttet, at på lang sigt er visionen på CBS, at der skal være en ligelig fordeling (50%/50%) af kvinder og mænd på alle ledelsesniveauer.

Der er i perioden afgang tre kontorchefer, hhv. en kvindelig og to mandlige kontorchefer. Der er tilsvarende ansat hhv. to kvindelige og en mandlig kontorchef. Dvs. her er der sket en fremgang fra 27% til 33% af det underrepræsenterede køn i stillingskategorien. Blandt institutlederne er der ikke ændring i kønsfordelingen, da der er tilkommet 3 nyansatte institutledere (inkl. konstituerede institutledere, der efterfølgende er blevet ansat på opslag), 1 kvinde og 2 mænd, som afløser 3 afgangende institutledere, også 1 kvinde og 2 mænd.

Siden sidste afrapportering har CBS rekrutteret ny rektor, ny bestyrelsesformand samt et nyt bestyrelsesmedlem. Kønsfordelingen i både bestyrelse og direktion er herefter uændret, og er således den samme som ved sidste og forrige afrapportering.

Tabel 1: Oversigt over kønsfordelingen på forskellige ledelsesniveauer 2017-2019

	<i>CBS måltal</i>	31.12.19				31.12.18				1.3.2017			
	<i>Andel af det underrepræsenterede køn i pct. pr 2018</i>	K	M	I alt	<i>Andel af underrepr. køn i pct.</i>	K	M	I alt	<i>Andel af underrepr. køn i pct.</i>	K	M	I alt	<i>Andel af underrepr. køn i pct.</i>
Niveau 1: Bestyrelsen	40%	2	4	6	33%	2	4	6	33%	2	4	6	33%
Niveau 2: Direktionen	40% 1)	1	3	4	25%	1	3	4	25%	1	3	4	25%
Niveau 3: Institutleder	40% 2)	3	8	11	27%	3	8	11	27%	4	10	14	29%
Niveau 3: Kontorchef	40%	4	8	12	33%	3	8	11	27%	5	7	12	42%

1) Måltallet var på 25% indtil 2017

2) Måltallet var på 30% indtil ultimo 2018

Indsatser ift. talent- og karriereudvikling

I 2019 er der fortsat arbejdet med kønsdiversitet i talent- og karriereudvikling med følgende tiltag:

- Der arbejdes videre på at formalisere karriereudvikling af lederaspiranter, særligt af det underrepræsenterede køn. Noget karriereudvikling er allerede formaliseret på CBS i form af programmer som As-

sistant Professor Programme, program for yngre lektorer samt TRAIL, der lanceres i 2020. Vi er derudover i gang med at afdække i hvilken grad, der arbejdes med diversitet og forskningsledelseskompetencer i de eksisterende samarbejder blandt universiteterne om programmer for forskningsledelse.

- På vej mod en CBS familiepolitik: Analyse af køn og akademisk ledelsespraksis har vist at børn især påvirker kvindelige forskeres karriereudvikling. Derfor indførte CBS i sidste periode en central pulje af midler til VIP, der vender tilbage fra barselsorlov. I 2019 er vi yderligere gået i gang med at afdække, hvilke diversitetsfremmende tiltag CBS allerede tilbyder, og hvilke nye initiativer der bør indgå i arbejdet med en fremtidig CBS familiepolitik.

- En af målsætningerne er, at arbejde med diversitet og inklusion indgår som fokusområde i lederudviklingssamtaler, ligesom mulige karriereveje og understøttende tiltag for lederaspiranter bør indgå i udviklingssamtalerne. I 2019 har HR derfor forberedt både MUS og LUS runderne i 2020 ud fra den målsætning. Og der er derfor tilføjet et særskilt fokus på diversitet i værktøjerne til både MUS og LUS. Dette understøttes yderligere på det administrative område af gennemførelsen af en mangfoldighedsskole for ledere som del af forberedelsen til MUS-runden i 2020.

- Fokus på integrations- og karriereassistance til internationale VIP-medarbejderes medfølgende partner: I 2019 har HR International og CBS Career gennemført pilotprojektet "Inhouse Spouse Support Programme". 12 har deltaget og gennemført programmet, hvilket indtil videre har resulteret i 2 faste jobs til medfølgende ægtefæller. Responsen fra deltagerne har været god, og HR International har anbefalet at programmet fortsætter i 2020.

- Mentorprogrammet for yngre forskere fortsætter, ligesom de tidligere år. Programmet fokuserer fortsat på at fastholde kvinder på den akademiske karrierevej, samt undersøgelse af udfordringer og barrierer.

- Transparent rekruttering på studie- og ph.d.-områderne: Når en studieleder o.l. skal besættes slås det internt op, på de institutter der leverer undervisning til faget. Derefter går valgprocessen i gang som vanligt men med muligheden for et bredere og mere diversitetsorienteret ansøgerfelt. Den samme procedure er indført på ph.d.-området, hvor ph.d.-skolelederstillingen også slås op internt for at sikre så bredt et ansøgerfelt som muligt.

- For at blive klogere på sammenhænge mellem trivsel og køn gennemførte CBS ifm. Trivselsmåling 2019 analyser af sammenhængen mellem køn og trivsel. Analyserne var på områderne karriere og mobning, se mere nedenfor.

Målsætninger for rekruttering og ansættelse af ledere

Ved afrapporteringen af første handlingsplan i 2017 besluttede bestyrelsen, at der fortsat bør arbejdes med køns- og mangfoldighedsbevidst ledelses- og rekrutteringspraksis.

Indsatserne er derfor fortsat i forhold til formalisering, implementering og løbende evaluering af kønsdiversiteten i ansættelsesudvalg, udbredelsen af kønsbevidste scoutingprocesser og shortlisting, samt fokus på jobopslag og jobbeskrivelser, der kan tiltrække kvalificerede ansøgere uanset køn og baggrund i øvrigt.

Ift. tilstedeværelsen af det underrepræsenterede køn i rekrutteringsprocessens faser, arbejder CBS fortsat med 3 målsætninger for rekruttering og ansættelse af nye ledere:

1. Kønsperspektivet indtænkes i formuleringen af jobopslag og rekrutteringsproces, så jobbet fremstår tiltrækkende for begge køn.

2. Den ansættende leder nedsætter et ansættelsesudvalg, som skal have en ligelig fordeling mellem kønnene (forstået som mindst 40% af det underrepræsenterede køn i stillingskategorien), hvor det er fagligt muligt.

3. Ansættelsesudvalget indkalder ansøgere til samtale (shortlistet kandidatpulje) således, at det underrepræsenterede køn inden for stillingskategorien udgør minimum 1/3, hvor det er fagligt muligt.

Ad 1) Selvom der i perioden er arbejdet med at formulere jobopslag, som er attraktive for et mangfoldigt ansøgerfelt, er der fortsat behov for at arbejde med at vurdere opslag og ansættelsesprocedure ud fra et ligestillings- og diversitetsperspektiv i hver enkelt stilling, der skal besættes.

Ad 2) Som det fremgår af tabel 2, har der været opslået og besat 7 lederstillinger i 2019. Andelen af det underrepræsenterede køn i stillingskategorien i ansættelsesudvalget har ligget på mellem 40% og 80%.

Ad 3) Af de 7 opslåede stillinger har der i 3 tilfælde været indkaldt færre end 1/3 af det underrepræsenterede køn i stillingskategorien. I ét af tilfældene har kønsbalancen været endnu større i ansøgerfeltet.

Tabel 2: Oversigt over ansatte ledere på stillingsopslag og kønsfordelingen blandt ansættelsesudvalg og ansøgere (1.1.2017 til 31.12.2019)

Stilling	Enhed	Ansættelses-dato	Køn på nyansat leder	Ansættelsesudvalg - antal medlemmer af hvert køn			Antal indkaldte til samtaler (shortlistet kandidatpulje)			Antal ansøgere til stillingen
				M	K	Det underrepræsenterede køn i stillingskategorien (pct.)	M	K	Det underrepræsenterede køn i stillingskategorien (pct.)	
Uddannelsesdekan	EDU	01-04-2018	M	6	4	40%	2	4	67%	39%
Økonomichef	FA	01-03-2017	M	2	3	60%	3	2	40%	- 1)
HR Chef	HR	14-08-2017	M	1	4	80%	1	5	80%	61%
Forskningsdekan	Research	01-01-2018	M	6	4	40%	4	2	33%	14%
Institutleder	DIGI	15-04-2019	K	3	3	50%	4	1	20%	-
Institutleder	FI	01-01-2019	M	3	3	50%	-	-	-	-
Institutleder	SI	01-01-2019	M	2	5	70%	-	-	-	-
Rektor	LS	01-03-2019	M	3	3	50%	4	1	20%	6%
Executive Director	EDU	15-08-2019	M	4	4	50%	3	1	20%	29%
Studiechef	EDU	01-11-2019	K	3	6	67%	2	3	40%	46%
Leder af LS	LS	01-04-2019	K	2	4	67%	3	3	50%	-

1) Ved - : Oplysning ikke tilgængelig

Trivsel, køn og arbejdsmiljø

For at blive klogere på sammenhænge mellem trivsel og køn gennemførte CBS ifm. Trivselsmåling 2019 analyser af sammenhængen mellem køn og trivsel. Analyserne var på områderne karriere og mobning.

Analysen ift. karriere viser ikke markante forskelle i den måde mænd og kvinder vurderer karrieremulighederne på CBS.

Analysen ift. køn og mobning viser, at flere kvinder end mænd har oplevet mobning på arbejdspladsen, og at forskellen var størst for VIP, hvor 11% kvinder og 4 % mænd har oplevet mobning på arbejdspladsen.

Næste skridt: Der arbejdes videre med at analysere data fra trivselsmålingen. På baggrund af analysen formuleres og besluttet evt. yderligere tiltag til fremme af et arbejdsmiljø, som understøtter kønsdiversitet.

Afrunding

CBS har i 2019 fortsat arbejdet med at igangsætte og udføre initiativer fra handlingsplanen. Der er ikke sket udvikling i måltallene på kønsbalancen i de øverste ledelseslag siden sidste handlingsplans afslutning i 2017. Der er derfor fortsat behov for stort ledelsesfokus på at skabe kønsbalance i ledelsen på CBS gennem fortsat implementering af de måltal og fokusområder for kønsdiversitet i ledelse 2018-2021, som bestyrelsen besluttede i december 2018.

Næste afrapportering fra direktionen til bestyrelsen vil finde sted i 1. kvartal 2021.

VIP Rekrutteringsrapport 2019

Recruitment of Academic staff at CBS 2014-2018

CBS



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



Content

1	Introduction: Overview, key observations and initiatives	2
1.1	Recruitment initiatives.....	3
1.1.1	Tenure track.....	3
1.1.2	CWAC	3
1.1.3	Endowed Professorship	4
1.1.4	Gender diversity	4
2	Data overview.....	5
3	Recruitment	7
3.1	Internationalization.....	8
3.2	Internal vs external recruitments	9
3.3	Gender diversity	10
3.4	Tenure Track	12
3.5	PhD area	12
4	Recruitment process	13
4.1	Allocation of academic positions	13
4.2	Competition for positions	14
4.3	Shortlisting	15
5	Assessment	16

1 Introduction: Overview, key observations and initiatives

Recruitment of Academic Staff is the report of the Dean of Research (DoR) to Academic Council with focus on developments in academic recruitment in 2018. Recruitment and retention of excellent academic staff is crucial for a successful university. Therefore, we continuously follow developments and consider new human resource strategies and initiatives.

The report focuses on recruitment-related initiatives, general faculty recruitment, allocation of academic positions, tenure track assistant professorships and the PhD area. The intention is to provide as much relevant information as possible in order to show the development of the overall composition of the academic staff at CBS.

Some key observations

- **New faculty:** In 2018, CBS recruited 97 new members of academic staff, excluding PhD students and research assistants. This is up from 90 in 2017 and the highest number of new recruitments since 2013 (which also saw 97 recruitments). The increased recruitment reflects Senior Management decision to invest in recruitment of new faculty.
- In 2018, CBS recruited new academic staff members on all position levels. 53% of new recruitments were on tenured level. The largest number of new recruits is on associate professor level representing 27% of all new recruitments.
- **Gender:** The share of new female recruits has gone up from 2017 to 2018 on all position levels except at the professor mso level. Even though we still have an overall gender imbalance at CBS, the imbalance has narrowed at the levels of associate professor, professor MSO and professor level from 2013 to 2018. The biggest change is on professor MSO level, where the share of women has gone up from 19% in 2008 to 41% in 2018.
- **Internationalization:** The share of new staff with non-Danish PhD background has gone up from 43% in 2017 to 57% in 2018, which is a result of a higher focus on recruitments since 2017. The total non-Danish faculty is more or less constant at around 40%.
- **Competition for positions:** The number of qualified applicants was at its lowest in 2015. In 2016 and 2017, the number of qualified applicants increased significantly. In 2018, the number of qualified applicants declined compared to 2017 while the total number of applicants reached its highest level in 2018. The decrease in number of qualified applicants in 2018 could be related to the introduction of shortlisting. We will monitor the development in the years to come.
- **Tenure track positions:** 50 tenure track assistant professors have been hired between 2011 – 2018, 15 of which were hired in 2018. Three tenure track assistant professors received tenure in 2018.
- **PhD area:** 42 new PhD students enrolled in 2018, down from 57 in 2017. In 2018, 48 PhD students graduated, which is a small increase compared to 2017. The total number of PhD students was 186 in 2018, which is a small decreased compared to 2017. While

the drop in enrolments is a concern, Senior Management has allocated an extra 34 PhD positions in early 2019. Hence, enrolments are expected to increase again in 2019.

1.1 Recruitment initiatives

The efforts to increase the total number of academic staff will continue. In the latest allocation round, conducted in the beginning of 2019, Senior Management allocated 30 new academic positions using the 3-year allocation model.

Below you will find a short review of recruitment-related initiatives that were in focus during 2018.

1.1.1 Tenure track

In the fall of 2018, the DoR established a working group whose purpose was to adjust CBS' current tenure track model and draft a model with common elements across all departments at CBS. The working group consisted of members of Academic Council and the HoD group.

The working group presented a new tenure track model that only offers one type of tenure track contract: The 6-year permanent tenure track assistant professorship. While the 6-year tenure track contract is the most flexible and encompasses the various academic traditions at CBS, it comes with a legal framework where tenure is conditioned only upon a positive assessment by an Assessment Committee before the expiration of the 6th year of employment. The new common CBS model will be implemented in the autumn of 2019.

In order to avoid disincentivizing departments from upholding strict quality standards, the DoR decided in early 2018 that departments could reuse tenure track assistant professorships if a tenure track assistant professor failed to obtain tenure or otherwise gave up the position. The new policy has effect from January 2018 and onwards.

1.1.2 CWAC

CWAC's workload has increased significantly in 2018, reflecting the increased academic recruitment. Following the increased recruitment, it has proven necessary to revise the work in CWAC. CWAC members experienced that quality controls in CBS hiring and promotion processes could be improved, and the material that CWAC uses as background information for the interviews was not always comprehensive.

In 2014-2018 CWAC conducted 213 interviews. 202 candidates were recommended for tenure, 9 were rejected by CWAC and 2 candidates withdrew their candidacy. While few cases were rejected, CWAC had other borderline cases that resulted in approval. All borderline cases are thoroughly discussed by the members of CWAC before the final decision. It is clearly undesirable for all involved parties, not least the candidate that a rejection occurs this late in the recruitment process. Therefore it is very important to identify weak candidates earlier in the process in order to give them more time to improve their academic performance before such cases are brought to CWAC.

In order to improve the quality of the documents related to CWAC interviews and to improve the current CWAC procedure, the DoR established a working group consisting of three HoDs. The goal was to get input for improvement of the current documents sent to CWAC prior to an interview, to improve the quality of the assessment committee reports and last but not least to update and streamline the HoD recommendations. They sent their suggestions for improvement to the DoR in

early 2019. Based on their recommendation, the DoR will work on an adjustment of current guidelines for the assessment committee reports as well as an adjustment of the current templates. The DoR expects to implement the new templates and guidelines in autumn 2019.

1.1.3 Endowed Professorship

CBS Endowed Professorship Program offers possible funders access to knowledge and innovation and builds on CBS' long tradition of cooperation with business and industry. So far the program has already attracted funding for four Endowed Professors.

Since 2018, CBS has worked intensively with the establishment of the Copenhagen School of Energy Infrastructure (CSEI), which will be funded by an international group of stakeholders within the energy sector. The funding will give CBS the possibility to establish a new endowed professorship at the Department of Economics with a special scope on Energy Infrastructure. The recruitment is currently in process and we expect to have the candidate in place in 2019.

CBS has received a considerable grant of DKK 25 million from The Candy's Foundation in order to create a blended learning research-base and to strengthen the transformation towards more blended learning. The project is called Research in Blended Learning (RiBL). Professor Anoush Margaryan is appointed as endowed professor in blended learning and will start at CBS in 2019.

The Novo Nordisk Foundation has granted DKK 10 million to CBS for an industrial foundation professorship. The purpose of this donation is to facilitate research and teaching in industrial foundation governance. Professor Steen Thomsen will be appointed as Novo Foundation endowed professor in 2019.

Donations from Danske Bank, Copenhagen Airports and DSEB have made it possible for CBS to establish a new professorship in digitalization. The establishment of the new professorship will enhance the area of research in digitalization as well as the integration of different disciplines at CBS to foster interdisciplinary research with a view on the future impact of digitalization on the business community. The endowed professor in digitalization is expected to start in autumn 2019.

1.1.4 Gender diversity

CBS recognizes the importance of working to attract talent, and in particular to make efforts at attracting female talent. We are convinced that transparency efforts are an effective way to promote increased gender balance.

Our key transparency initiatives include increased transparency of available positions, recruitment criteria and hiring processes. Thus, the long term allocation model sets the foundation for our effort. It makes sure that all members of staff will have a clear view of the available positions in the years to come. On top of this, all departments have been working on promoting transparency of entry requirements for all position levels (REEAD). Moreover, implementation of tenure track models with clearly defined processes and demands also facilitates transparency.

To follow up on CBS' initiatives, it is important to focus on the flow of recruitments – while keeping an eye on the gender imbalance in the stock of researchers. Data in this report show that female applicants to positions at CBS fare rather well. Thus, the share of appointed female applicants is higher than or as high as the share of the total number of female applicants as well as female qualified applicants for each of the position categories. The exception is the professor mso

level in 2018, where the share of appointed female applicants is lower than both the total number of applicants and the total number of qualified applicants.

With these changes the gender gap in the stock of faculty is slowly closing; even if there is still some way to go for the full professor position, to which rather few men as well as women have been recruited.

CBS will continue to drive the effort of attracting highly qualified men and women in the years to come. In this respect we follow up on the Ministry of Higher Education and Science's report "Mænd og kvinder på de danske universiteter - Danmarks talentbarometer 2018".

All in all, the report from the ministry as well as the data in this report reflect that change is taking place. But we are still losing valuable talent. As the report from the ministry states: Women tend to leave research and research careers more than men do. CBS aims to create ever more transparency in career paths and requirements to counter this tendency.

2 Data overview

This section contains information about the various data sources and the data was collected.

The data presented in this report derives from four different sources:

- **UNI-C researcher statistics (HR VIP data):** HR collects the data, anonymizes it and sends it to UNI-C (Unit for educational statistics part of Styrelsen for IT and Læring) for faculty data reporting. CBS Business Information and Analytics processes the data prior to sending it to Dean's Office
- **PhD Planner:** Is CBS' PhD system containing all relevant information on our PhD students. The PhD Supports collects and registers the data. The data is processed by The PhD Support before it is sent to Dean's Office, Research
- **Lessor:** Lessor is CBS' HR system. CBS HR register the information and CBS Business Information and Analytics processes the data before sending it to Dean's Office
- **CBS Dean's Office:** Data is collected from two different HR sources: The HR VIP Excel sheet, containing information about the announced VIP positions and the candidates recruited and Reporting Services, which contains information about current and historic employment for each VIP.

Key definitions

Different data sets have been used as basis for the figures, and thus some of the total numbers are different and cannot be compared.

In CBS' annual report for 2018, the number newly recruited (see figure 1) for 2018 is 98. One person was reported twice in the annual report. Data for 2014, 2016 and 2017 slightly differ from last year's VIP recruitment report due to data corrections - in total by 4 positions (figures 1 and 2).

New/annual recruitments contain both external and internal recruitments in the specific year, excluding PhD students and research assistants. Extended positions are not included.

The number of recruitments or faculty are headcounts unless otherwise stated in the figures.

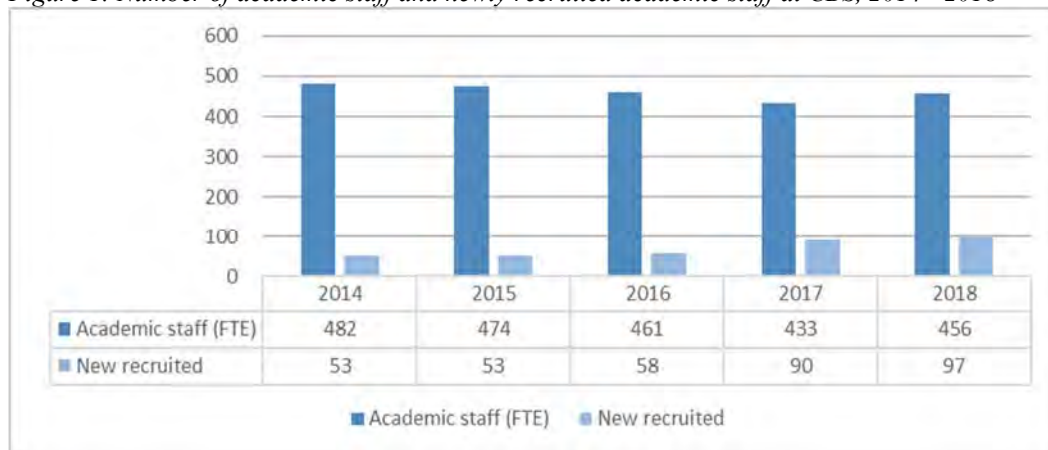
Faculty population figures (headcounts) are end of year figures (December).

In the section about Tenure Track, the figures are based on data from HR Lessor. In the section about new recruitment, the figures are based on data from UNI-C. Where CBS HR System (HR Lessor) contains information about the actual date of employment, UNI-C contains information about the assumed date of employment. This means that the date can be different between the two data sources. However, in most cases, the date is the same.

3 Recruitment

Figure 1 shows the total number of academic staff as well as the number of annual, new recruitments for the period 2014-2018. The relatively low number of new academic staff in the period 2014-2016 is due to a savings plan introduced in 2014. In 2017, the Board decided to introduce budgetary changes and to invest CBS' equity in order to fund a long term increase in recruitment of academic staff. This is already reflected in the total number of faculty, which has increased in 2018 after having reached its lowest level in 2017. The recruitment investment plan is expected to continue in the years to come.

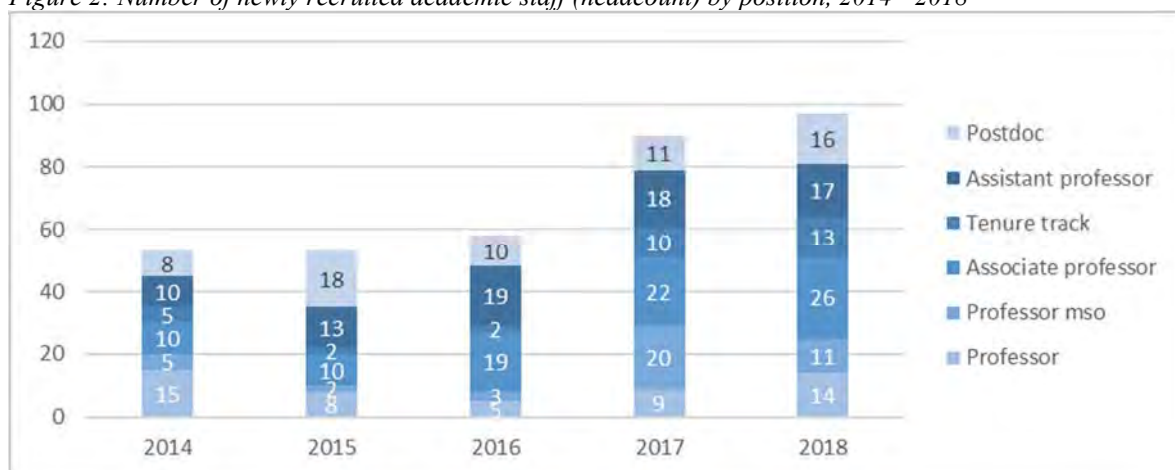
Figure 1: Number of academic staff and newly recruited academic staff at CBS, 2014 - 2018



Source: UNI-C researcher statistics 2018

Figure 2 shows the number of annual recruitments per position category in 2014 - 2018. In the whole period, CBS has prioritized recruitment of both tenured and non-tenured faculty. In late 2015, CBS focused on retention of junior academic staff, and on a smaller scale on recruitment of tenured staff. In 2018, a little over 50% of the total recruitments were on tenured level. The largest number of new recruitments was the associate professor group.

Figure 2: Number of newly recruited academic staff (headcount) by position, 2014 - 2018

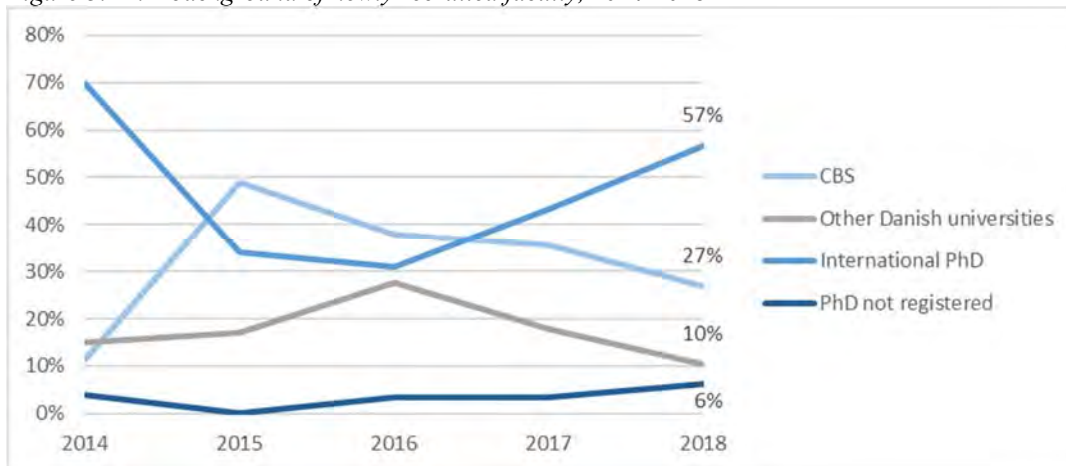


Source: UNI-C researcher statistics 2018

3.1 Internationalization

Figure 3 shows the share of newly recruited academic staff with a non-Danish PhD background. The share of newly recruited academic staff with a non-Danish PhD background is 57% in 2018, showing an increase of 14 percentage points since 2017. 37% of newly recruited faculty have a PhD from either CBS or another Danish university.

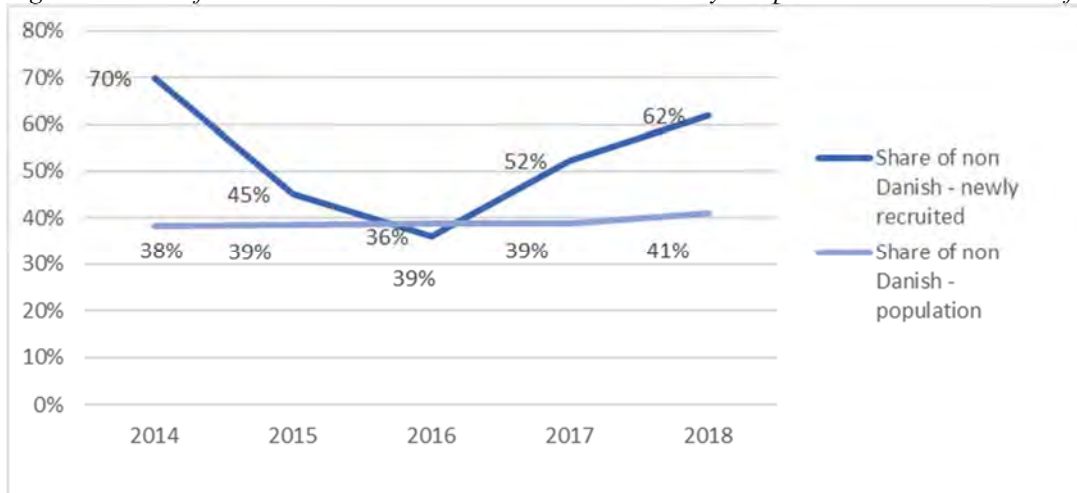
Figure 3: PhD background of newly recruited faculty, 2014-2018



Source: UNI-C researcher statistics 2018 Note: Data for 2014, 2016 and 2017 will slightly differ from last years VIP recruitment report due to data corrections (see Data section).

Figure 4 shows the share of new recruitments who are of non-Danish nationality as well as the total share of non-Danish faculty. From 2017, the share of newly recruited non-Danish academic staff members has been increasing, reaching 62% in 2018, which is an increase of 26 percentage points compared to 2016. The total non-Danish population has increased slightly in the period 2014-2018.

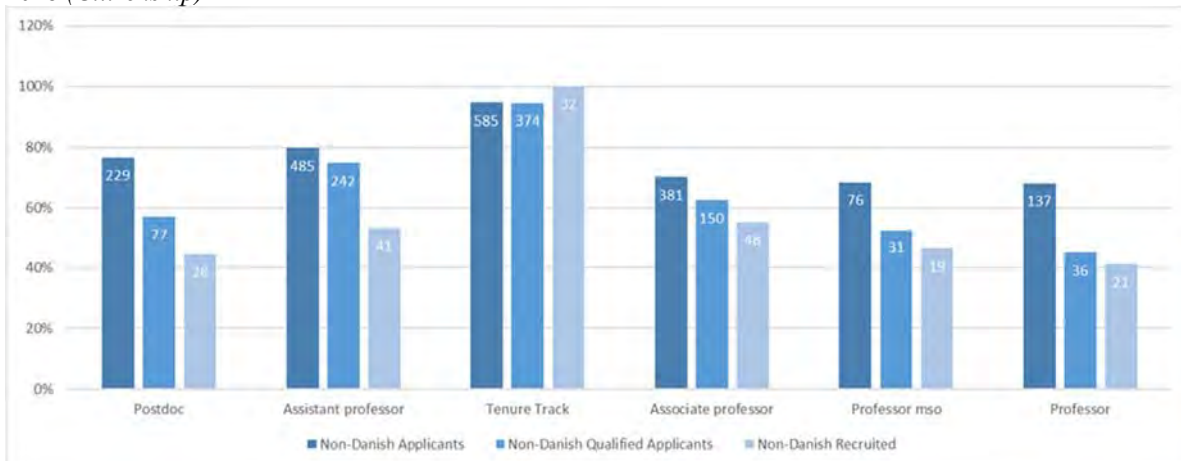
Figure 4: Share of new recruitments with a non-Danish nationality compared to the total number of academic



Source: UNI-C researcher statistics 2017 & SLS via Targit. PhD students and research assistants are not included.

Figure 5 shows the share of international applicants in 2014 – 2018; how many of these applicants were assessed qualified, and how many of the qualified applicants that were recruited for a position. The only position category where the share of recruited international staff is not lower than both the share of international applicants and the share of international qualified applicants is on tenure track level. 100% of the recruited tenure track assistant professors are non-Danish.

Figure 5: Share of applicants, qualified applicants and recruited academic staff with non-Danish background, 2014-2018 (Citizenship)

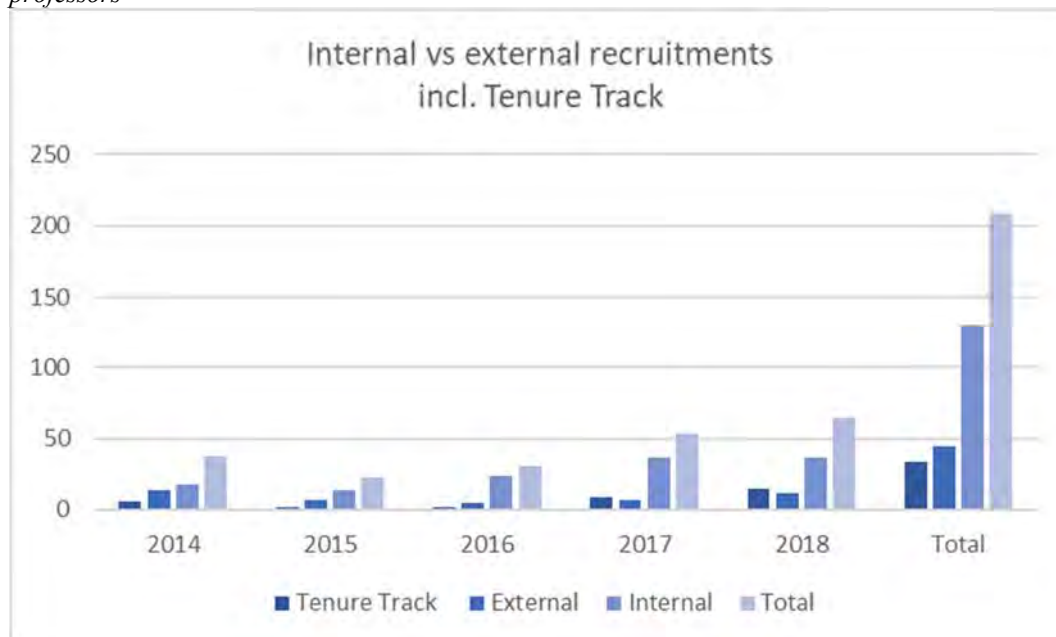


Source: UNI-C researcher statistics 2018

3.2 Internal vs external recruitments

Figure 6: In the period 2014-2018 CBS recruited 175 tenured faculty i.e. associate professors, professors with special responsibilities and professors. Of those, 130 or 71% were internal recruitments i.e. faculty with immediate previous academic employment at CBS (short visiting positions do not count as previous employment). In the same period CBS recruited 86 non-tenured members of faculty consisting of 51 assistant professors and 35 tenure track assistant professor. 44% of the recruited assistant professors have a PhD degree from CBS. None of the recruited tenure track assistant professors from the same period has a PhD degree from CBS.

Figure 6: External vs. internal recruitments 2014-2018 – This figure contains data on new recruitments (not extensions) on the following levels: tenure track assistant professors, associate professors, professors mso and professors

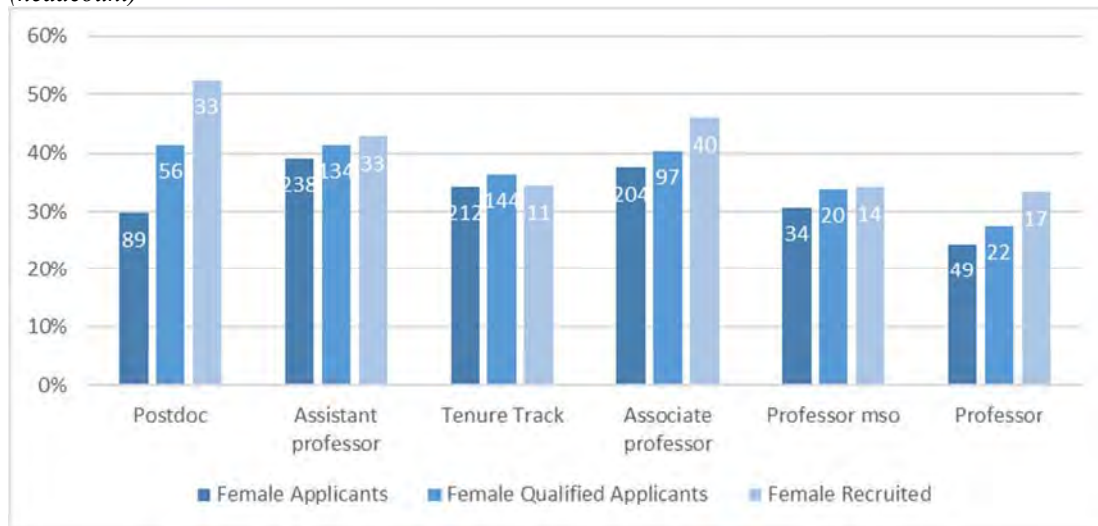


Source: Dean's Office, Research – Note: Short visiting positions are not included in the definition of immediate previous academic employment

3.3 Gender diversity

Figure 7 shows the share of female applicants, how many of the female applicants that were assessed qualified and how many of the qualified applicants that have been appointed in the period 2014-18. The share of appointed female applicants is higher than or as high as the share of the total number of female applicants as well as female qualified applicants for each of the position categories (except on tenure track level).

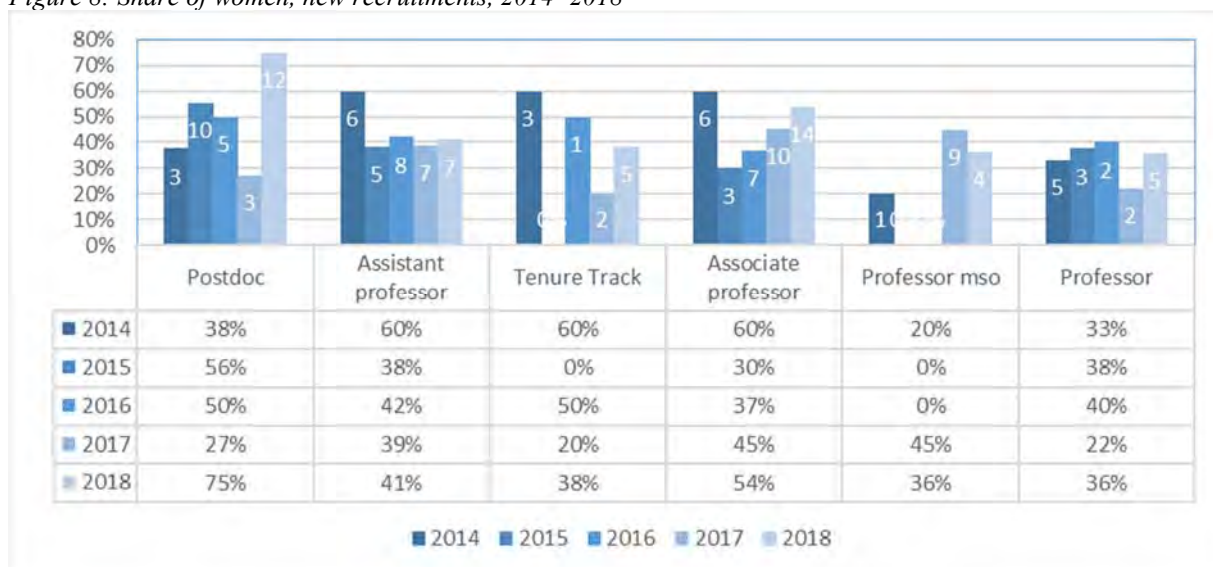
Figure 7: Share of female applicants, qualified female applicants and female academic staff recruited, 2014 - 2018 (headcount)



Source: UNI-C researcher statistics 2018

Figure 8 shows the share of women recruited each year in the period 2014 to 2018 for each position category. There is substantial year-to-year variation as the absolute numbers are small. The year-to-year variation is lowest on assistant and associate professor level, where the share of female new recruitments has been between 37% and 60%. The biggest variation is on tenure track level. On professor level, the share of women has been between 22% and 40%.

Figure 8: Share of women, new recruitments, 2014 -2018

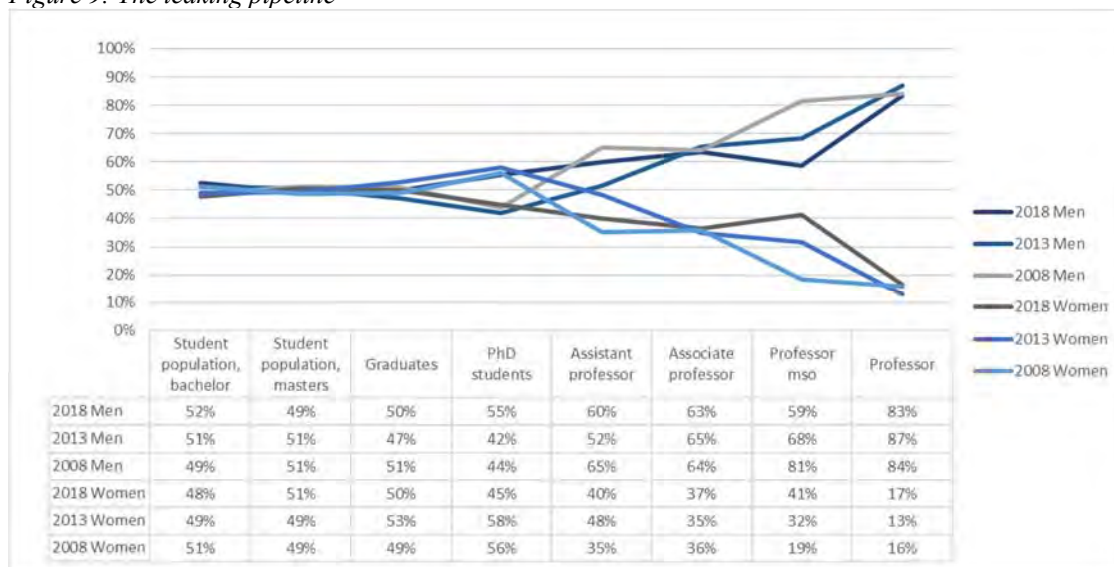


Source: UNI-C researcher statistics 2018

In the shortlisting section, figure 18 shows that 43% of qualified female applicants were appointed, which is 8 percentage points higher than share of female applicants.

Figure 9 shows the in gap between the male and female population at CBS, from bachelor level up to the level of professor. The gap starts on assistant professor level, but has been closing at this level, from 35% women in 2008 to 40% in 2018. The biggest change has been on the level of professor mso, where the share of women has gone from 19% in 2008 up to 41% in 2018.

Figure 9: The leaking pipeline



Source: ISOLA and CBS' study administrative systems (STADS, Sparc)

Figure 9 also shows that the gender imbalance at the level of professor has not changed much since 2008. However, this reflects a decrease between 2008 and 2013 from 16% to 13%, and a subsequent increase to 17% in 2018. Figure 10 shows the corresponding distribution of the hiring across gender. In the 2009-2013 period, a total of 54 professors were hired or promoted. Of these, only 6 were women, corresponding to 11%. However, between 2014 and 2018, 28 men and 12 women were hired as professors. That is, 30% of professors hired were women. This is substantial improvement over the prior period and close to the 32% fraction of professors MSO who were female in 2013.

Figure 10 Professor recruitments 2009-2018



Source: Dean's Office, Research

3.4 Tenure Track

CBS has recruited 50 tenure track assistant professors in the period 2011-2018. Of those 44% were women. So far, 8 recruited tenure track assistant professors have terminated their position, which is equivalent of 16% and 12 have made it to tenure (24%). The current average age of the tenure track population is 34 years. 43% are under the age of 35 and 57% are 35 years and older.

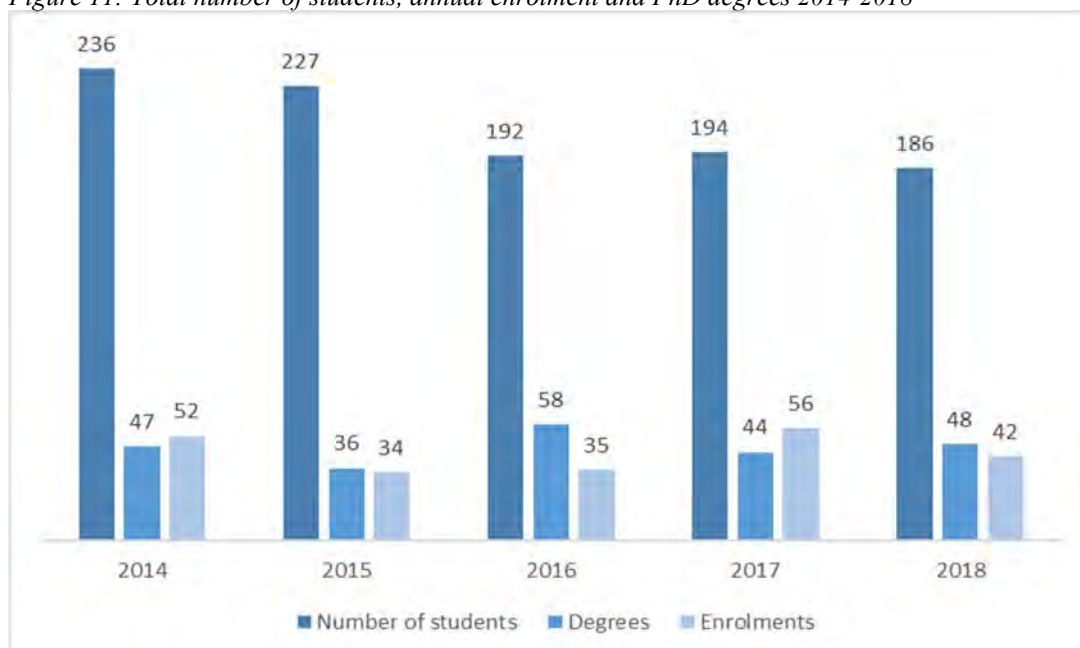
Of the total number of recruited tenure track assistant professor in the period 2011-2018, 31% had previous employment at CBS before the tenure track appointment. The previous employment at CBS varies from 5 months to 4.4 years (PhD position, research assistant position or similar). In several cases, tenure-track applicants have been offered both initial post-doc appointments and tenure-track positions in order to make offers more competitive. In such cases, the candidate came to CBS with a tenure-track contract, but appears in the table as having already worked at CBS.

In 2018, CBS recruited 15 new tenure track assistant professor. The recruitment of new tenure track assistant professors will continue in the years to come. In 2019, Senior Management allocated 8 new tenure track positions to 6 different department. We will keep on having focus on the composition of the tenure track group also in terms of gender balance.

3.5 PhD area

Figure 11 shows the number of PhD students, the number of PhD degrees and the number of enrolments at CBS as per 31 December for each year in the period 2014-2018. Figure 11 present a falling number of PhD-students, reflecting that the large intake of PhD-students in 2012 is phased out. However, it also represents an increase in the enrollment of PhD-students in 2017-2018 when compared to 2015-2016, representing CBS' decision to increase investments in PhD-stipends.

Figure 11: Total number of students, annual enrolment and PhD degrees 2014-2018

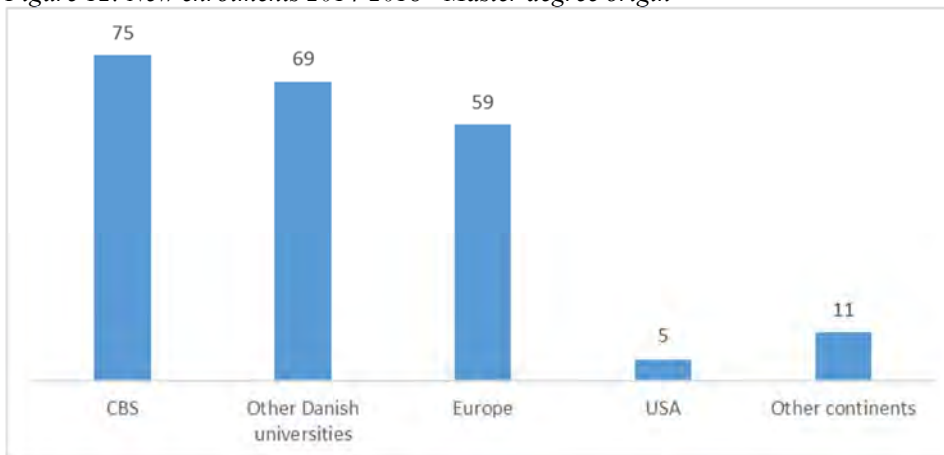


Source: PhD Planner

Figure 12 shows from where our new PhD students have their master's degree. The data is based on new PhD students enrolled in the period 2014-2018. The largest number (144) of new PhD students

are from CBS or from other Danish universities. 59 of new PhD students enrolled in the period 2014-2018 have a master's degree from Europe and a further 16 from universities outside Europe.

Figure 12: New enrolments 2014-2018 - Master degree origin



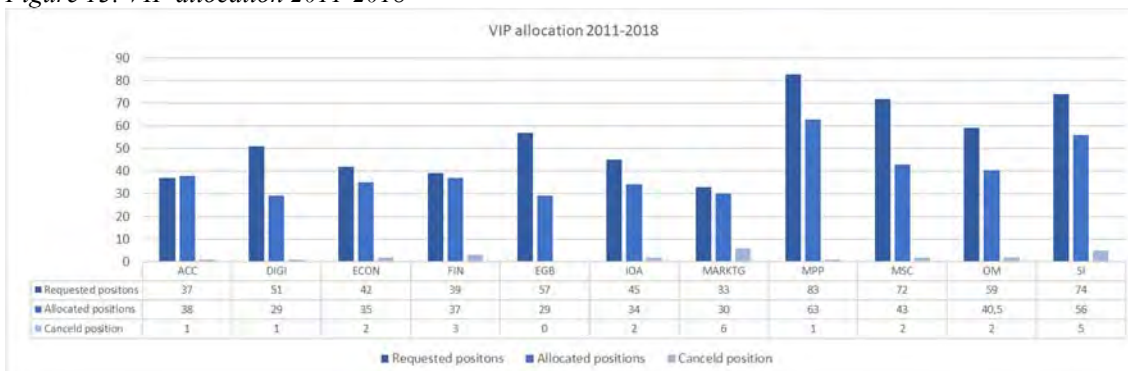
Source: PhD Planner

4 Recruitment process

4.1 Allocation of academic positions

Figure 13: Senior Management has conducted 11 allocation rounds from 2011 to 2018 and in total CBS' departments sent in 592 applications. Senior Management allocated 434.5 positions, incl. 45 positions allocated outside the 11 rounds. The 21 allocations to DBP are not included in the below figure. In the same period, 25 of the allocated positions have been cancelled either by Senior Management or by the department.

Figure 13: VIP allocation 2011-2018



Source: Dean's Office, Research

Figure 14 shows allocated positions with possible internal candidates, i.e. possible promotions. On top of the above mentioned allocated recruitment positions (figure 13), Senior Management has allocated 109 (of those 8 were allocated to DBP) promotion positions i.e. professor mso and professor positions with possible internal applicants from 2011 to 2018.

Figure 14: Promotions 2011-2018

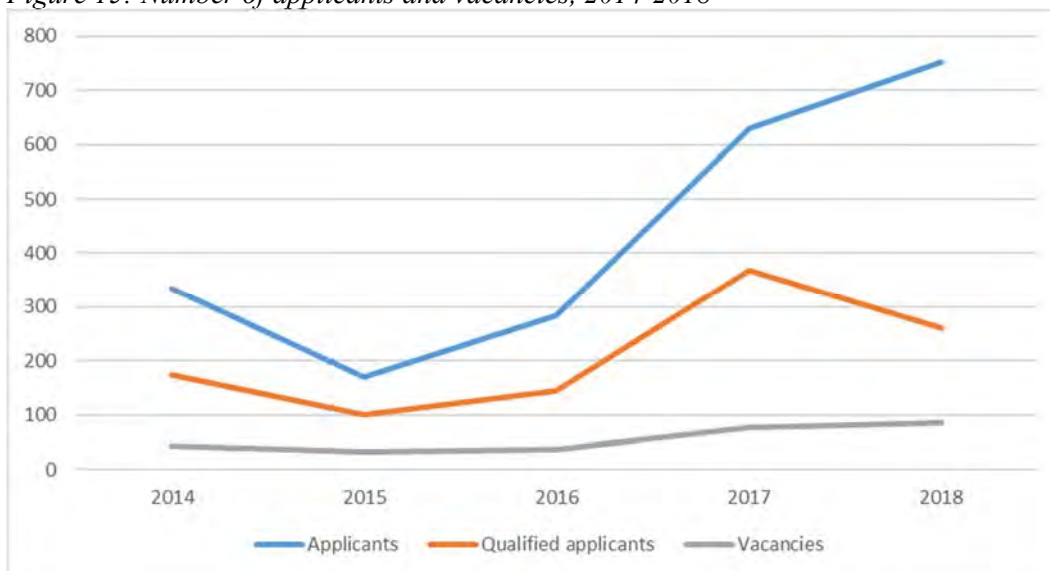


Source: Dean's Office, Research

4.2 Competition for positions

Figure 15 shows the number of vacancies, number of applicants and number of qualified applicants from 2014-2018. The number of vacancies was at its lowest in 2015, due to the employment freeze and in allocation of new positions at CBS in late 2014 and early 2015. The total number of applicants has gone up since 2016. This tendency continued in 2018. The number of qualified applicants has decreased in 2018 compared to 2017, however the level is still higher than the period 2014-2016. CBS will keep monitoring the development of the number of qualified applicants in the years to come.

Figure 15: Number of applicants and vacancies, 2014-2018

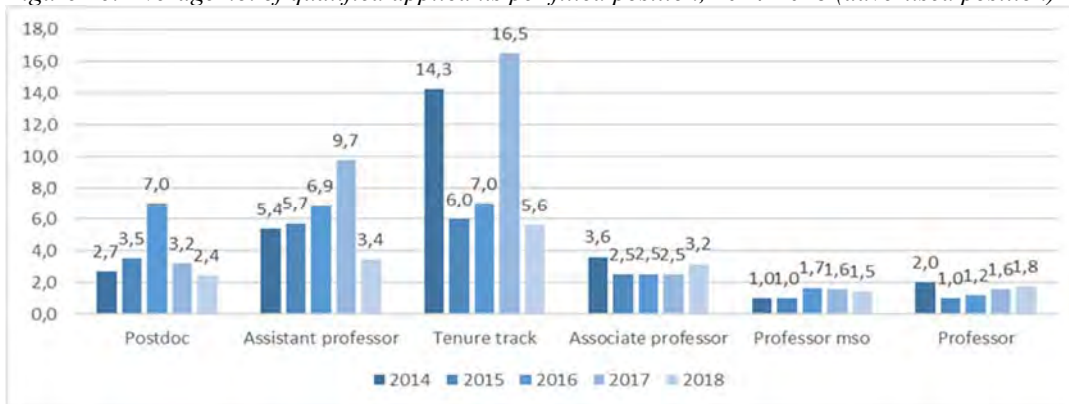


Source: UNI-C researcher statistics 2018

Figure 16 shows the average number of qualified applicants in the period 2014-2018 for each advertised positions. The average number of qualified applicants has been 4 in the above mentioned period. The average number of qualified applicants was at its lowest in 2018, with an average of only 3 qualified applicants per position. The decrease is primarily among the non-tenure members

of faculty. Despite the decrease in the average number of qualified applicants in 2018, on associate professor and professor level the average number of applicants reached its highest level in 2018.

Figure 16: Average no. of qualified applicants per filled position, 2014-2018 (advertised position)



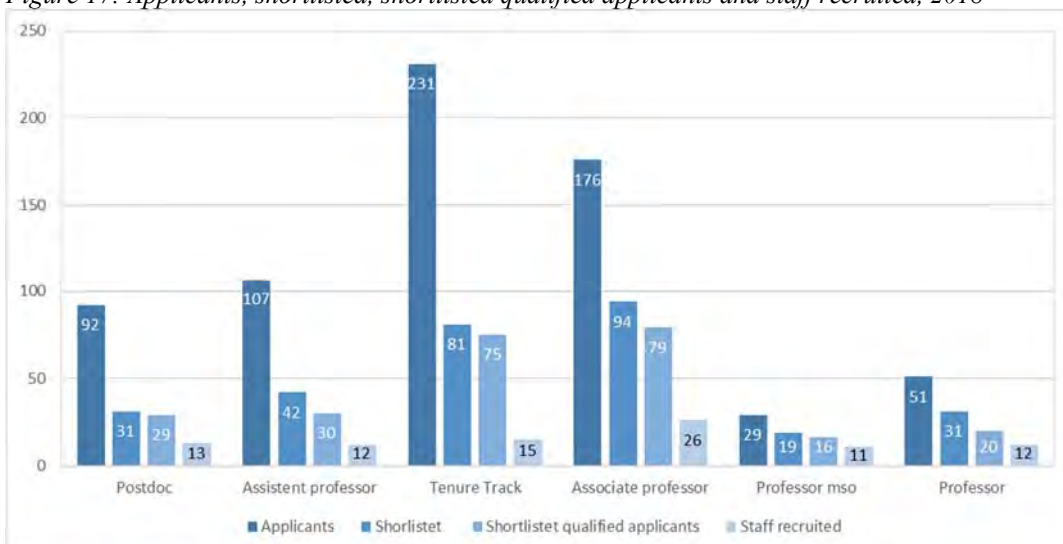
Source: UNI-C researcher statistics 2018

4.3 Shortlisting

This chapter gives an overview of the shortlisting procedure, which was introduced in 2017. The figures below show overall data on shortlisting as well as shortlisting in relation to internationalization and gender balance.

Figure 17 shows the number of applicants, number of shortlisted applicants, number of qualified shortlisted applicants and number of staff recruited on the levels from postdoc to professor in 2018. The highest number of shortlisted applicants is in the associate professor group, while the highest number of applicant is in the tenure track group. 39% of all applicants for assistant professorships were shortlisted, while 61% of all applicants for a professorship were shortlisted. The total number of applicants for a professorship at CBS was 51 in 2018 while it was 32 in 2017.

Figure 17: Applicants, shortlisted, shortlisted qualified applicants and staff recruited, 2018

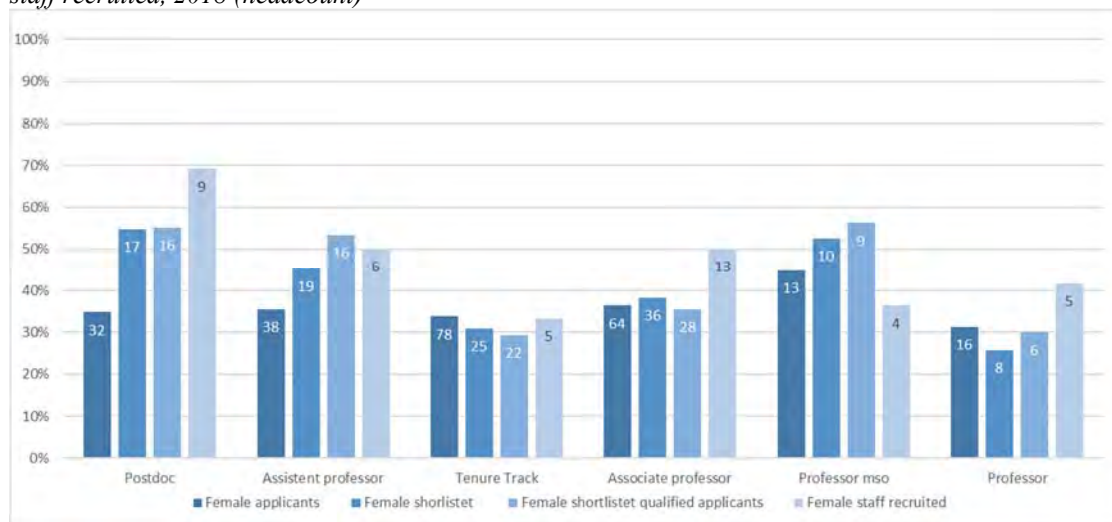


Source: UNI-C researcher statistics 2018

Figure 18 shows share of female applicants, how many female applicants were shortlisted, how many female applicants were assessed qualified and recruited in 2018. The share of female

applicants was 35% in 2018 while the share of shortlisted female applicants was 39%. Of the total number of qualified female applicants, 43% were appointed. The share of appointed women is highest on postdoc, assistant professor level and associate professor level with respectively 69% and 50%. On professor level the share is 42%. The average share of female appointed in 2018 is 47%.

Figure 18: Share of female applicants, female shortlisted, female shortlisted qualified applicants and female academic staff recruited, 2018 (headcount)



Source: UNI-C researcher statistics 2018

5 Assessment

CBS has guidelines for composition of assessment committees. The guidelines state the following requirements for compositions of assessment committees for all positions levels from assistant professor to professor (except tenure track positions):

“The assessment committee must consist of 3 or 5 member of which one is internal and usually the chair of the committee. At least two of the external members must be international and of those one from outside Scandinavia (where academically appropriate). The committee members must be at least on the same level as the position in question and at least on associate professor level. Both genders must be represented in the assessment committee. The assessment committee is approved by the Academic Council”.

It is necessary to get dispensation from the Dean of Research, if one or more of the above requirements cannot be met.

In 2018, Academic Council approved 68 committees, and of those 12% were cases, which required dispensation.

Bestyrelsen

22. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

BESTYRELSENS HENSIGTSEKTLÆRING VEDR. ”KONTAKTIDER”

Bestyrelsen drøftede på sit møde d. 15. december 2015 en tekst, der skulle fungere som en hensigtserklæring til ledelsen med henblik på at øge antallet af konfrontationstimer for det fastansatte videnskabelige personale.

I løbet af drøftelsen blev det klart, at der var behov for yderligere afklaring af konsekvenserne af den foreslåede tekst, ligesom der under mødet fremkom forslag til alternative formuleringer af teksten.

Daglig ledelse har siden foretaget beregninger på baggrund af den foreslåede tekst og drøftet disse med de to valgte VIP-repræsentanter i bestyrelsen.

På baggrund af beregningerne og drøftelserne med VIP-repræsentanterne indstiller daglig ledelse, at bestyrelsen vedtager nedenstående hensigtserklæring, der er identisk med den formulering, der fremgår af referatet af bestyrelsesmødet d. 15. december.

Fra referatet af bestyrelsesmødet d. 15. december 2015:

Bestyrelsen konkluderede, at følgende ”basisforudsætninger” skal ligge til grund for den endelige formulering af en hensigtserklæring:

1. Alle VIP skal levere min. et kursus p.a. (som foreslået af kontakttimeudvalget)
2. Den VIP population som hensigtserklæringen omhandler er adjunkter, lektorer og professorer (inkl. mso)
3. Når der i hensigtserklæringen henvises til 2 konfrontationstimer om ugen, så skal dette måles som gennemsnit for hele population, og
4. Dette gennemsnit måles på baggrund af et arbejdsår (kalenderår ekskl. ferie- og særlige feriedage), dvs. 44 uger

På baggrund af disse forudsætninger bad bestyrelsen daglig ledelse om at teste og beregne konsekvenser af nedenstående foreløbige udkast til en hensigtserklæring med henblik på, at bestyrelsen på det førstkommande bestyrelsesmøde i 2016 kan vedtage en endelig hensigtserklæring:

Side 1 / 2

"bestyrelsen ønsker generelt at alle faste fastansatte VIP leverer en høj og kvalificeret undervisningsindsats hele året. Det er en afgørende præmis for CBS som forsknings- og undervisningsinstitution, at undervisningen er forskningsbaseret og i størst muligt omfang varetages af forskningsaktive undervisere. Bestyrelsen ønsker på denne baggrund, at daglig ledelse sammen med organisationen arbejder for, at VIP (dvs. adjunkter, lektorer og professorer, inkl. mso) totalt set for hele CBS i gennemsnit leverer minimum 2 konfrontationstimer om ugen målt over et arbejdssår."

Ovenstående formulering skal ikke udelukke, at:

- Institutter arbejder aktivt med ressourcestyring
- At enkelte VIP kan tildeles mere eller mindre undervisning i de enkelte semestre

Det vil være op til daglig ledelse, sammen med organisationen, at afklare eventuelle uklarheder i ovenstående formulering – så længe det holdes for øje, at den gennemsnitlige undervisningsindsats pr VIP synligt skal forøges.



22. februar 2016

Copenhagen Business School
Ledelsessekretariatet
Kilevej 14
2000 Frederiksberg

Anders Jonas Rønn Pedersen
Specialkonsulent
Tlf.: 3815 2036
Mob.: 2479 4419
ajp.ls@cbs.dk
www.cbs.dk

Side 2 / 2

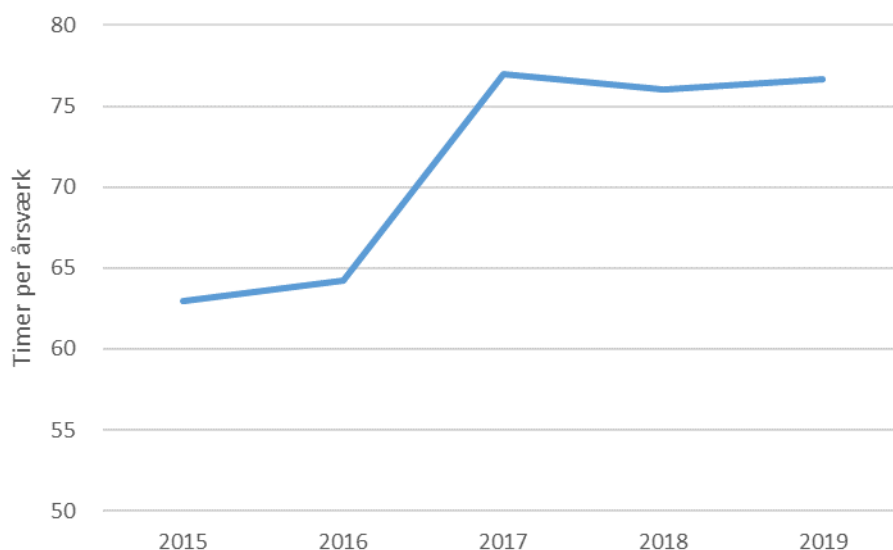
Opdateret 24. april 2020: Kontakttimeopgørelse

I opgørelsen af såkaldte kontakttimer indgår forelæsninger, holdtimer/øvelsestimer, online/blended undervisning, undervisning uden forberedelse og ph.d.-forelæsninger. Undervisning på Sino-Danish Center (SDC) i Beijing indgår også i forholdet 1:3. I opgørelse af kontakttimer indgår ikke fx vejledning og office hours.

Det samlede årlige antal kontakttimer sættes i forhold til årsværk. Dvs. at medarbejdere, der kun har været ansat en del af året ikke tæller for et helt årsværk, men for den andel svarende til ansættelsesperioden i det pågældende kalenderår. Samme princip gælder for deltidsansatte, ulønnet orlov samt helt eller delvist frikøbte medarbejdere. I opgørelsen indgår adjunkter, lektorer og professorer (inkl. mso).

Fra 2016 til 2017 steg antallet af kontakttimer per årsværk fra 64 til 77 og det niveau har været stabilt siden, hvilket fremgår af figur 1.

Figur 1: Udvikling i kontakttimer per årsværk



Der arbejdes på at kunne præsenteres mere disaggregerede data i forbindelse med bestyrelsesmødet.

5. AKADEMISK RÅDS RAPPORT TIL BESTYRELSEN – ORIENTERING OG DRØFTELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Det fremgår af CBS' vedtægt, at Akademisk Råd én gang årligt orienterer bestyrelsen om arbejdet i rådet. Akademisk Råd har i den forbindelse udarbejdet vedlagte korte rapport, som rådet vil præsentere mundtligt for bestyrelsen. Medlemmerne af rådet logger således på bestyrelsesmødet i Teams kl. 17.15.

Fra Akademisk Råd deltager: Kristian Miltersen (formand, VIP-medlem), Bent Meier Sørensen (næstformand, VIP-medlem), Thomas Rønde (VIP-medlem), Mikkel Nielsen (stud.-repr. 2019) og Frederikke Schöler Høgsgaard (stud-repr. 2020).

Det indstilles:

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

Bilag:

5.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen 2019

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020

Annual Report 2019 to CBS' Board from Academic Council

The year 2019 brought CBS both a new president and a new chairman of CBS' board. Academic Council would very much like to take this opportunity to thank the two, Nikolaj Malchow-Møller and Torben Möger Pedersen, for the effort and time they have already devoted to CBS, and, of course, for their strong commitment to devote much more of their time to CBS in the future. A **very** warm welcome from Academic Council.

Our new president, Nikolaj Malchow-Møller, very quickly proposed what most members of Academic Council would call drastic and radical changes to the governance structure of Academic Council in the sense that he proposed to discontinue the historically longstanding tradition of having the president as the chairman of Academic Council. Academic Council accepted Nikolaj's challenge and has settled on a new chairmanship structure with Kristian R. Miltersen as formal chairman and Bent Meier Sørensen as formal vice chairman. The new structure implies frequent coordination meetings in a chairmanship group consisting of Nikolaj Malchow-Møller, the Academic Council secretary, Jessie Tvillinggaard, and the two formal chairs.

The change of governance has been an inspiring breath of fresh air for Academic Council and has sparked very constructive discussions, which have led to the development of a new work form of the council. Almost a year later, all members of the council agree that we have achieved a forum of more and deeper thematic discussions on matters that we find important, as well as a more open dialogue with senior management. It is our clear impression that in this way, we can support and counsel senior management better to the benefit of CBS and its academic community.

The main theme of this report, CBS' PhD program, is inspired by mainly three themes that Academic Council has touched upon in 2019 pertaining to matter at hand: (i) the recruitment to it and how to potentially qualify and inspire more CBS students to apply for it, (ii) the program in an international perspective, and (iii) external placement of PhD students. In 2019, the Dean of Research changed the structure of CBS' PhD school from a system with three almost independent schools to only one joint PhD school for all of CBS. Throughout 2019, the student members of Academic Council have been very focused on the theme of involving students more into research and connecting them even more to the researchers at CBS. Additionally, in 2019, two of CBS' eleven departments were up for peer evaluation. The two departments were MSC and DIGI. These three, seemingly unconnected, events actually have something in common, and this is all related to CBS' PhD program.

Furthermore, in 2019, Academic Council discussed the interrelated issues of research in education, research-based teaching, and up-qualifying researchers' teaching skills on different occasions.

In particular, the student representatives in Academic Council found that there is a gap between the research and education carried out at CBS, and they are concerned that students are neither sufficiently exposed to the research conducted at CBS nor have the possibility of conducting research themselves. This has led to a lower interest among students at CBS to pursue a career in academia. Additionally, many students lack certain qualifications to be able to conduct qualified research – and ultimately continue their studies on PhD level. Academic Council has throughout the year discussed possible explanations and solutions, particularly at its annual seminar held in October 2019.

In relation to this, three main issues have been identified: (i) CBS research output is a very small fraction of the course curriculum, (ii) students have limited contact with CBS researchers, especially during project/thesis supervision (as many students have DVIP supervisors), and (iii) students do not have the opportunity to learn the necessary research methodology.

Generally, for the majority of bachelor and graduate programs taught at CBS, the curricula do not provide enough insight into the research currently and previously conducted at CBS. Academic Council would like to point to the advantage it would have to expose the students to more of CBS' own research, including the obvious opportunity of disseminating this research into society through graduates of CBS.

Another opportunity for students to acquire better research skills and engage more in the academic environment is through increased direct contact with researchers, e.g. as project/thesis supervisors. Academic Council believes that this form of contact will allow students to gain deeper insight into research methods and raise the level of research conducted at all levels. Ultimately, the increased contact with researchers is believed to awaken the students' interest in an academic career.

Academic Council has discussed how teaching can inspire students to become interested in research and the required qualifications in order to conduct such research. Currently, the main purpose of most bachelor or graduate programs at CBS is to gain knowledge of the research of other scholars rather than students learning how to raise the right questions, and to collect and interpret data in order to develop their own knowledge.

While no clear explanations or solutions to the previously raised issues were identified, Academic Council urges CBS to work towards narrowing the gap between research and education to the benefit of (i) the quality of our graduates, (ii) securing the future source of researchers, and (iii) increasing the dissemination of knowledge from CBS into society.

The student representatives of the council have a clear impression that CBS students are eager to be more involved in the research going on at CBS. All members of Academic Council share the view that involving students in research can stimulate their interest and learning, as well as their ability to think critically. However, it is an obstacle to student involvement that research does require a substantial level of methodological skills which most study programs do not prioritize exposing their students to. We prepare our students well for a career in private business and the public sector, but not equally well for doing research, it appears. This also represents a problem for the education of the next generation of researchers. Moreover, in the evaluation reports of the two departments evaluated in 2019, the external evaluators were critical of the quality of the PhD students recruited and of the training that they received. Some CBS departments hardly ever recruit CBS students for PhD position due to a lack of necessary preparation from their graduate studies – but also due to what these departments interpret as a lack of interest in research among CBS students, as almost no CBS students apply for the announced PhD positions. Obviously, every PhD student does not have to come from CBS, and, in fact, we recruit them from all over the world. Still, it is much easier to identify and attract the best candidates within CBS than to find the hidden gem in a pile of 200+ applications for a given PhD position. The current situation represents a wasted opportunity: without being exposed to the joys and frustrations of doing research, not enough CBS students develop the skills and the *"taste for science"* that make them pursue and be successful in academia. Being better at developing research talents among our students and recruiting them to PhD positions would also have positive long-term effects in a situation where we aim

for research excellence, but at the same time need to accommodate the demand for Danish language teaching.

With the current, very positive budget outlook of CBS, Academic Council would like to recommend that CBS invests in introducing research more into our educations. For many bachelor and graduate students, this may involve doing a project of a more explorative nature, a course in research methods, or following a series of seminars on recent developments in their field of study. For the few, it could entail doing a Research Master's (which CBS currently does not offer) that would prepare them for an academic career, but also for a job outside of academia where strong analytical skills are required. Bringing our students closer to research will improve the quality of their research-based education and improve recruitment of the next generation of researchers.

Addressing the final point of the department evaluators, Academic Councils agrees that our PhD training deserves more attention. Indeed, producing world-class research – and researchers – is important in its own right and is the hallmark of any excellent university. The main responsibility of doing so lies with the departments, but hopefully the more centralized structure of one PhD school can provide better opportunities for offering courses and developing new initiatives. However, we also acknowledge the difficulties in re-organizing the PhD school from three units to one.

We also believe that CBS should look into the possibilities of centrally financing (at least) a fourth year to those PhD students aiming for an academic career. Some CBS departments try to finance a fourth year locally using their limited department funds. Danish PhD programs are very short by international standards, which puts our PhD candidates at a disadvantage when competing for academic positions, both at CBS and elsewhere. As clearly pointed out by both of the two international peer evaluation committees, the international norm in PhD education is four to six years (at top institutions in e.g. the U.S., whose candidates CBS PhD students often compete with, it is even six to seven years). In Denmark, it officially remains three years.

We understand and acknowledge that some of the points presented in this report are due to current Danish regulations and that some changes have to be made on a national level. We hope that the CBS Board members, using their valuable connections, will help us make politicians understand how Denmark with respect to PhD education is an international outlier and that this puts Danish PhD students and programs in an unfavorable situation in the global (as well as in the Danish) market for PhD graduates and programs.

6. OPGØRELSE AF FORSKERES BIBESKÆFTIGELSE – ORIENTERING OG DRØFTELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

På bestyrelsesmødet den 16. december 2019 blev det besluttet at lave et notat, der belyser:

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

Det vedlagte notat samler op på disse tre punkter og giver samtidig en status på CBS' eksisterende politik på området.

Notatet præsenterer følgende tre modeller for, hvordan bibeskæftigelsen kan belyses:

- Model A: Bearbejdning af oplysninger på CBS.dk
- Model B: Systemunderstøttelse af oplysninger på CBS.dk
- Model C: Systemunderstøttelse af bibeskæftigelseskemaer

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager orienteringen til efterretning og drøfter, om der er behov for at iværksætte en af de tre modeller.

Bilag:

6.1 Opgørelse af forskeres bibeskæftigelse

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020

Opgørelse af forskeres bibeskæftigelse

På bestyrelsesmødet den 16. december 2019 blev det besluttet at lave et notat, der belyser:

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

Nærværende notat har til hensigt at samle op på disse tre spørgsmål og samtidig give en status på CBS' eksisterende indsats på området.

Afgrænsning af bibeskæftigelse

HSU har godkendt et regelsæt for bibeskæftigelse¹, der vedrører forskere såvel som direktionsmedlemmer og ledere med direkte reference til direktionen.

Grundlæggende skelnes mellem faglig bibeskæftigelse og anden bibeskæftigelse (omtalt som bibeskæftigelse). Disse to typer af aktiviteter adskilles ud fra udpegningsmetoden og opgavens indhold:

- Faglig bibeskæftigelse: Medarbejderen er udpeget til opgaven af CBS, et universitet, en anden offentlig myndighed mm. Her er man udpeget i kraft af sin position ved CBS.
- Anden bibeskæftigelse: Her samles en række forskellige typer af anden bibeskæftigelse, f.eks. ansættelse ved en anden offentlig eller privat virksomhed, inklusiv en virksomhed medarbejderen selv ejer, bestyrelsesmedlemskab og eksterne lektorater ved andre universiteter.

Notatet fra HSU har flere eksempler og detaljer, herunder på skellet mellem de to kategorier. Det bemærkes, at de to kategorier ikke omfatter opgaver, der kan kendetegnes som hobbyer eller hverv som f.eks. tillidsmandshverv.

CBS' eksisterende politik

HSU har godkendt, at varetagelse af faglig bibeskæftigelse ikke forudsætter, at medarbejderen rapporterer om aktiviteten til sin overordnede. Modsat kræves en rapportering til den overordnede om anden bibeskæftigelse.

For at sikre et rimeligt omfang af anden bibeskæftigelse, skal aktiviteten oplyses til nærmeste leder, før der gives tilsagn til 3. part. Desuden skal alle medarbejdere ved MUS/LUS orientere nærmeste leder om sin anden bibeskæftigelse og i tilfælde af tvivl skal medarbejderen konsultere sin nærmeste leder.

Den lokale godkendelse af anden bibeskæftigelse

CBS anvender et skema for indberetning af bibeskæftigelse. Skemaet kræver, at medarbejderen oplyser følgende om sin bibeskæftigelse:

- Beskrivelse af bibeskæftigelsen

¹ <https://cbsshare.cbs.dk/vipservices/departments/Documents/General%20Consultation%20Committee%20note%20on%20outside%20activities.pdf>

- Bibeskæftigelsens omfang
- Tidsmæssig placering
- Fysisk placering

Transparens i forhold til offentligheden

CBS kræver, at alle forskere offentliggør anden bibeskæftigelse (defineret efter HSUs notat) på over 5.000 kr. per år. Dette offentliggøres på forskernes personlige sider på CBS.dk². Grundlæggende kræves følgende oplyst:

- Arbejdsgiver/virksomheds navn
- Periode aktiviteten fandt sted i (opgjort i år)
- Aktivitetens type (rådgivning, bestyrelsesmedlem etc.)

Der er i politikken indlagt nogle muligheder for fortrolighed, hvilket kræver involvering af nærmeste leder og i særlige tilfælde dekanen.

Den enkelte medarbejder har ansvaret for at informationerne er korrekte, mens institutterne skal oprette procedurer for at opdatere CBS.dk.

Det bemærkes, at nogle medarbejdere ønsker at deklarere mere, end politikken kræver. F.eks. kan de ønske at synliggøre faglig bibeskæftigelse. Dette er en mulighed, men ikke et krav.

Som eksempel på transparensen er beskrivelsen af rektor Nikolaj Malchow-Møllers bibeskæftigelse på hans personlige CBS.dk-side indsat nedenfor.

Andre aktiviteter	Bibeskæftigelse • Bestyrelsesformand, CBS Startup, 2019-nu. • Bestyrelsesformand, HBH Fonden, 2019-nu. • Bestyrelsesmedlem, COBIS A/S, 2019-nu. • Bestyrelsesmedlem, Symbion A/S, 2019-nu. • Bestyrelsesmedlem, CBS Executive, 2019-nu. • Bestyrelsesformand, Svendborg Gymnasium, 2015-nu.
-------------------	---

Den juridiske ramme – hvilke oplysninger må kræves oplyst?

I forbindelse med oprettelsen af CBS' politik for transparens i bibeskæftigelse, blev Kammeradvokaten spurgt til muligheden for at pålægge forskere at offentliggøre omfanget af deres bibeskæftigelse³.

Svaret fra Kammeradvokaten var bekræftende: CBS må godt kræve bibeskæftigelse offentliggjort. Kammeradvokaten understregede dog vigtigheden af proportionalitet i politikken. Således skal politikken alene omfatte forskere, der i forvejen er omfattet af retningslinjerne for bibeskæftigelse og oplysningerne skal begrænses til arten af beskæftigelsen og identiteten på arbejdsgiveren/opdragsgiveren. Desuden skal der være mulighed for at undlade offentliggørelse, hvis noget særligt taler herfor.

CBS' transparenspolitik ligger i forlængelse af ovenstående udsagn fra Kammeradvokaten.

CBS indsamler allerede i dag flere oplysninger til den lokale ledelse, end der offentliggøres på CBS.dk. Ovenfor er skemaet til indberetning af anden bibeskæftigelse til institutlederne beskrevet,

² https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/declaration_of_outside_activities.pdf

³ Kammeradvokaten blev også spurgt til muligheden for at kræve offentliggørelse af ekstern finansiering af forskning. Dette er ikke i fokus her, og svaret fra Kammeradvokaten var i tråd med CBS' eksisterende politik om at offentliggøre på CBS.dk.

herunder bl.a. omfang opgjort i tid. En mulighed kunne være at udvide opgørelsen ved at inkludere omfanget af bibeskæftigelsen opgjort i kroner (hvor meget man forventer at tjene).

På denne baggrund har CBS spurgt Kammeradvokaten, om der tilsvarende kan laves en generel regel om oplysning af indtægt. Kammeradvokaten afviser, at dette er muligt:

”Det er vores vurdering, at et generelt krav om, at medarbejdere, som har bibeskæftigelse, altid skal oplyse indtægten fra bibeskæftigelse ikke kan implementeres.” (Understregningen er foretaget af Kammeradvokaten.)

I dette lys er det ikke muligt for CBS at systemunderstøtte eller på anden måde indsamle oplysninger om bibeskæftigelsens omfang opgjort som indtægter. Derfor er dette element ikke indtænkt i nedenstående løsninger.

Hvordan kan bibeskæftigelsen belyses – og hvilke omkostninger vil det medføre

Model A: Bearbejdning af oplysninger på CBS.dk

En mulighed er at benytte de data om bibeskæftigelse, der allerede er opgjort på CBS.dk.

En sådan opgørelse vil kræve studentertid til systematisering af de offentliggjorte data, f.eks. ved at samle dem i et excel-skema. Det vil være en håndholdt proces, men også en proces, der kan håndteres med forholdsvis få omkostninger. Der skal måske årligt bruges 40-50 studentertimer samt noget ledelsesstøtte centralt og timer til kvalitetssikring lokalt.

En sådan opgørelse vil behandle omfanget af bibeskæftigelse opgjort i antallet af aktiviteter i et enkelt år (eller flere år). Der vil ikke være en opgørelse af omfang i form af timer.

Model B: Systemunderstøttelse af oplysninger på CBS.dk

En anden mulighed kunne være at anvende PURE-systemet⁴ til at registrere de data, der skal på CBS.dk. Dermed kan man også udtrække rapporter fra PURE om aktiviteterne.

En sådan model vil medføre omkostninger til systemudvikling og iværksættelse af nye arbejdsgange, da erfaringen med leverandøren (Elsevier) er, at de ikke laver lokale tilpasninger af PURE. Der skal også afsættes ressourcer i IT til at udvikle visning af PURE-baserede data på cbs.dk. Der skal ske en inddatering af retrospektive data i PURE, som i dag ligger på CBS.dk. Desuden vil der være oplæring, supervision og central godkendelse/validering af inddateringer, før de bliver offentliggjort.

Derefter vil der være omkostninger til drift af systemet centralt såvel som lokale omkostninger til løbende opdatering af PURE.

Som driftsopgave, når rutinerne og opstartsfasen er på plads, er vurderingen, at vedligehold af data om bibeskæftigelse i snit vil tage 3-4 minutter pr. person. Institutterne vil endvidere fremefter ikke skulle indtaste direkte på CBS.dk. Da det vil være mere komplekst at taste i PURE, må der dog forventes en nettotilvækst i ressourcestrækket.

⁴ PURE er et IT-system, der bl.a. bruges til at registrere publicering og ekstern finansieringsaktivitet, men som også kan benyttes til andre registreringer. PURE anvendes bredt i universitetssektoren - også internationalt.

Sammenlignet med model A må det forventes, at omkostningerne ved model B er noget højere, idet der vil være større opstartsomkostninger, og at driften vil trække på ordinære administrative ressourcer (ikke kun studentermedhjælpere) på tværs af CBS.

Det bemærkes, at denne model ligger i forlængelse af model A og dermed definerer omfang som antal aktiviteter, ikke tid anvendt på bibeskæftigelse. Til gengæld vil denne model muliggøre krydstabuleringer og underopdeling i forskellige kategorier.

Model C: Systemunderstøtte bibeskæftigelsesskemaerne

En tredje mulighed kunne være at systemunderstøtte skemaet til indberetning af bibeskæftigelse. Dermed vil det være muligt for institutlederen at samle op på omfanget af den enkelte medarbejders bibeskæftigelse. Det vil også være muligt her at udfolde systemet, så der også indtastes faglig bibeskæftigelse (hvilket dog vil kræve dialog med HSU, da regler om bibeskæftigelse i givet fald skal justeres).

En fordel med et sådant system vil være, at indberetningen kan bruges til at trække oplysninger til CBS.dk, således at indberetning til nærmeste leder og transparens til CBS.dk integreres.

Modellen vil kræve, at der skal identificeres et system til bearbejdning af disse data, systemet skal være GDPR-sikret – og at der kan trækkes rapporter ud i overensstemmelse med GDPR.

Det er bibliotekets vurdering, at PURE som proprietært system ikke vil blive udviklet af leverandøren inden for en overskuelig tidshorisont til at kunne indeholde de ikke-offentlige oplysninger fra bibeskæftigelsesskemaerne. PURE er således kun anvendeligt som underbyggende system til model B. Et nyt system må derfor identificeres til denne opgave.

Udvikling af et skræddersyet system til håndtering af bibeskæftigelse vurderes at være 400-1.000 udviklingstimer, afhængigt af kompleksitet/ambitionsniveau, herunder mulighed for at sammenstille og udtrække data og rapporter. En sådan udvikling forudsætter, at CBS Research og IT kan prioritere tid til projektet. For ITs vedkommende betyder det med det nuværende planlagte ressourcestræk til bl.a. Navision og Kopernikus, at der enten skal ske en nedskalering/bortprioritering af planlagte aktiviteter eller en tilførsel af ressourcer.

Desuden vil der i driftsfasen være større ressourcestræk på institutterne end i model B, især hvis man udvider krav om indberetning af data. Endelig må det forventes, at denne model permanent kræver flere centrale ressourcer i IT og Research. Et estimat på sidstnævnte kunne være ½-1 årsværk, især i implementeringsfasen.

7. CBS' WHISTLEBLOWER-ORDNING - ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

CBS har siden 2018 haft en såkaldt whistleblower-ordning, hvortil *alvorlige forhold*, begået af personer med tilknytning til CBS (dog ikke studerende) kan indberettes.

I perioden fra 1. januar 2019 til og med 31. december 2019, har der alene været én indberetning via whistleblower-ordningen. Leverandøren (Plesner) har dog vurderet, at der var tale om en henvendelse, der faldt uden for ordningen.

Det indstilles:

- at bestyrelsen tager afrapporteringen til efterretning.

Bilag:

7.1 Årsberetning 2019 vedr. CBS' whistleblower-ordning

7.2 Redegørelse vedr. Plesners whistleblower-portal

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020

Årsberetning 2019 vedr. CBS' whistleblower-ordning

CBS' whistleblower-ordning

CBS har siden 2018 haft en såkaldt whistleblower-ordning, hvortil *alvorlige forhold*, begået af personer med tilknytning til CBS (dog ikke studerende) kan indberettes. Ordningen er et alternativ til de almindelige indgange, der er på CBS for indberetning af sådanne forhold, og adskiller sig ved at anmelderen kan være anonym, skulle dette ønskes.

Administration

Ordningen administreres via en ekstern leverandør, Plesner Advokatpartnerselskab, for derved at sikre anonymiteten hos anmelderne, skulle det ønskes.

Når en anmeldelse modtages vil den blive screenet af leverandøren for at sikre, at anmeldelsen vedrører den relevante personkreds og forhold, der falder inden for whistleblower-ordningen, samt at indberetningen videresende til den rette person på CBS til behandling.

På CBS vil anmeldelsen som udgangspunkt blive behandlet af den juridiske chef. Der er dog taget højde for evt. inhabilitet. Hvis anmeldelsen således vedrører den juridiske chef vil anmeldelsen i stedet blive sendt til og behandlet af universitetsdirektøren.

Retningslinjer og procesbeskrivelse for whistleblower-ordningen, såvel som privatlivspolitik og link til siden, hvor man kan foretage anmeldelse, findes på cbs.dk.

Økonomi

CBS betaler ikke for selve ordningen, men alene for de timer, som leverandøren anvender i forbindelse med visitering af indberetninger til CBS, samt for evt. anden assistance CBS måtte ønske i forbindelse med håndtering af konkrete sager.

Kommunikation

I forbindelse med ikrafttræden af ordningen blev denne adviseret på forsiden af cbs.dk, ligesom den blev kommunikeret til de studerende via studenterintranettet (mycbs.dk), og til de ansatte via intranettet (Share). Nye medarbejdere bliver endvidere introduceret til whistleblower-ordningen på intro for nye medarbejdere.

Årsberetning for 2019

I perioden fra 1. januar 2019 til og med 31. december 2019, har der alene været én indberetning via whistleblower-ordningen. Leverandøren har dog vurderet, at der var tale om en henvendelse der faldt uden for ordningen, jf. Redegørelse vedrørende Plesner whistleblower-portal, bilag 7.2.

EMAIL: ajp.ls@cbs.dk; mkg.legal@cbs.dk

Copenhagen Business School

Solbjerg Plads 3

2000 Frederiksberg

ADVOKATPARTNERSELSKAB
WWW.PLESNER.COM

AMERIKA PLADS 37
2100 KØBENHAVN Ø
TLF +45 33 12 11 33
FAX +45 33 12 00 14

Att.: Bestyrelsesformand Karsten Dybvad & juridisk chef Mette Kuhlen
Gullach

JFA@PLESNER.COM

17. januar 2020

43735-104 JFA

REDEGØRELSE VEDRØRENDE PLESNER WHISTLEBLOWER PORTAL

Kære begge

I overensstemmelse med samarbejdsaftalen mellem Copenhagen Business School og Plesner advokatfirma sender jeg hermed vores redegørelse for indberetninger til Plesner Whistleblower Portal i perioden 1. januar 2019 til 31. december 2019.

I den nævnte periode har Plesner stillet Plesner Whistleblower Portal ("PWP") til rådighed for Copenhagen Business School.

PWP gør det muligt for ansatte, bestyrelsesmedlemmer, leverandører m.fl. med tilknytning til Copenhagen Business School at indberette alvorlige forseelser eller mistanke om alvorlige forseelser.

Det erklæres hermed, at der i den omfattede periode har været indgivet én indberetning via PWP vedrørende Copenhagen Business School. Indberetningen blev modtaget den 18. januar 2019 og blev af Plesner vurderet til at falde uden for PWP.

Med venlig hilsen

Michael Hopp



Jacob Falsner
Senioradvokat, Ph.D.

8. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020

9. BESTYRELSENS EGEN TID - DRØFTELSE

Øvrige opgaver

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

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

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 30. april 2020