

1. DAGSORDEN – GODKENDELSE

Mødet afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale, D4, Solbjerg Plads. Der vil være mulighed for at deltage i mødet via Teams for de medlemmer, der ønsker det. Mødet finder sted fra kl. 14.00-17.00.

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 23. juni 2021

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 23. juni 2021

Tid: Kl. 14.00-17.00:

Sted: Augustinus Fonden, D4, Solbjerg Plads

		Bestyrelsesmøde 23. juni 2021	
Pkt.	Tid	Emne og bilag	Spor
1	14.00-14.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde 23. juni 2021</i>	
2	14.05-14.35	Orientering om: - Covid-19-situationen på CBS - Regionaliseringsudspil - International dimensionering - Debat om forskningsfrihed <i>Bilag:</i> <i>2.1 Vedtagelsestekst (V137)</i> <i>2.2 Interview med forskningsdekan i CBS Wire</i> <i>2.3 Mail fra prorektor til institutledere</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
		A-punkter	
3	14.35-15.05	Strategiopfølgning: - Status på implementering af tværgående indsatser - Status på KSI-arbejdet - Deep dive: Nordic Nine <i>Bilag:</i> <i>3.1 Status on cross-cutting strategic initiatives</i> <i>3.2 KSI status</i> <i>3.2 Status on the implementation of Nordic Nine</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
4	15.05-15.15	Ny strategisk rammekontrakt: - Status samt drøftelse af og input til foreløbige strategiske mål <i>Bilag:</i> <i>4.1 Oplæg til 1. forhandlingsmøde</i> <i>4.2 Strategisk rammekontrakt – input til strategiske mål</i> <i>4.3 Skabelon for strategisk rammekontrakt 2022-2025</i>	<i>Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling</i>
5	15.15-15.40	Drøftelse af cybersikkerhed på CBS	<i>Spor 1: Løbende</i>

		Gæst: CIO Niels Jespersen, CBS <i>Bilag: Fortroligt:</i> <i>5.1 Uddybende rapportering om cybersikkerhed på CBS</i>	<i>og systematisk orientering</i>
	15.40-15.50	Pause	
6	15.50-16.10	Drøftelse af forretningseftersyn af forskningsporteføljen <i>Bilag:</i> <i>6.1. Forretningseftersyn af forskningsporteføljen</i>	<i>Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn</i>
7	16.10-16.15	Godkendelse af opdateret finansiell strategi <i>Bilag:</i> <i>7.1 Finansiell strategi for CBS</i>	<i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>
		B-punkter	
8	16.15-16.20	Økonomiopfølgning Q1 2021 <i>Bilag:</i> <i>8.1 Økonomiopfølgning Q1 2021</i>	<i>Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse</i>
9	16.20-16.30	Øvrige meddelelser og evt. <i>Ingen bilag</i>	<i>Spor 1: Løbende og systematisk orientering</i>
10	16.30-17.00	Bestyrelsens egen tid - Drøftelse af bestyrelsens selvevaluering <i>Bilag: Fortroligt:</i> <i>10.1 Bestyrelsesevaluering 2021</i>	

2. COVID-19-SITUATIONEN PÅ CBS OG DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION – ORIENTERING OG DRØFTELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Direktionen giver en kort status på Covid-19-situationen på CBS, herunder den planlagte håndtering af efterårets undervisning og de studerendes tilbagevenden til campus.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Herefter giver direktionen en orientering om den aktuelle politiske situation, herunder om:

- Regeringens regionaliseringsudspil
- International dimensionering
- Debatten om forskningsfrihed

Som baggrund til sidstnævnte er vedtagelsestekst (bilag 2.1), interview med forskningsdekan Søren Hvidkjær (bilag 2.2 – link til artikel) samt mail fra prorektor Inger Askehave til CBS' institutledere (bilag 2.3).

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter den aktuelle situation, herunder hvordan CBS mest effektivt varetager samfundets interesser.

Bilag:

2.1 Vedtagelsestekst (V137)

2.2 Interview med forskningsdekan i CBS Wire: <https://cbswire.dk/the-dean-of-research-we-need-researchers-to-join-in-the-public-discourse-now-more-than-ever/>

2.3 Mail fra prorektor til institutledere

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021

Dokumenter Samling 2020-21 vedtagelser V 137

V 137 Om overdreven aktivisme i visse forskningsmiljøer.

Af: Henrik Dahl (LA), Bjørn Brandenburg (S), Ulla Tørnæs (V), Morten Messerschmidt (DF), Britt Bager (KF), Peter Seier Christensen (NB) og Jens Rohde (KD)

Samling: 2020-21

Status: Vedtaget

Om forslag til vedtagelse

Fremsat:

28-05-2021

Forslag til vedtagelse:

Folketinget har den forventning, at universiteternes ledelser løbende sikrer, at selvreguleringen af den videnskabelige praksis fungerer. Det vil sige, at der ikke forekommer ensretning, at politik ikke forklædes som videnskab, og at det ikke er muligt systematisk at unddrage sig berettiget faglig kritik. Universiteterne er oprindeligt et særkende for Europa, med rødder i middelalderen. I vore dage fungerer de som afgørende samfundsinstitutioner, der danner en ramme om den frie og kritiske tænkning. Grundprincippet i det frie universitet er en akademisk selvregulering. Den består i, at forskersamfundet gennem fri og kritisk debat når til konsensus om såvel de idéer, forskersamfundet anser for at være levedygtige, som om de idéer, der i lyset af den kritiske debat ikke lader sig opretholde. Folketinget har den samme ret som alle andre forsamlinger af borgere, eller borgere enkeltvis, til at udtrykke holdninger til forskningsresultater. Men det bestemmer ikke, hvad der kan forskes i, eller hvordan.

Afstemning:

Forslaget blev vedtaget. For stemte 72 (S, V, DF, KF, NB, LA, KD og Inger Støjberg (UFG)), imod stemte 24 (SF, RV, EL og UFG), hverken for eller imod stemte 0.

Fremsat under:

F 49 Om overdreven aktivisme i visse forskningsmiljøer.

Interview med forskningsdekan Søren Hvidkjær i CBS Wire: <https://cbswire.dk/the-dean-of-research-we-need-researchers-to-join-in-the-public-discourse-now-more-than-ever/>

Fra: Prorektor <prorektor@cbs.dk>

Sendt: 14. juni 2021 16:31

Til: HoD-DIR <HoD-DIR@cbs.dk>

Emne: Reflections on recent debate...

Dear HoDs,

These days we witness a heated public debate about freedom of research at Danish universities. The debate has been going for a while, but became more intense after a parliamentary "hearing" which resulted in a motion adopted by most parties including the governing party.

The most contested part of the motion says that (full statement below): *"The Folketing has the expectation that the university managements will continuously ensure that the self-regulation of scientific practice works. This means that there is no unification (enforced orthodoxy?), that politics is not disguised as science, and that it is not possible to systematically evade justified professional criticism."*

Since parliament has found reason to state the obvious – so shall we: We are proud of the high quality and diverse research taking place at CBS as well as the dissemination of our research. While we always strive to enhance quality, we are confident that we have sound and thorough quality control mechanisms in place when it comes to e.g., recruitment, promotion and research output. And the steady increase in CBS publications in high-ranked journals is also a testament to our ability to produce high-quality research which naturally undergoes thorough peer evaluation and scrutiny.

So while we in academia should always welcome critique, also from non-peers, we, should, however, not accept the shaming or personal attacks which we also have witnessed these past weeks. We find it completely unacceptable if researchers cannot do their job without fear of repercussions on themselves or their loved ones.

With a strategy focusing on transformation, we need to make our research available to society – and we should of course support colleagues exposed to such unacceptable messages both morally and legally if needed (CBS legal is ready to advice).

So don't hesitate to contact me or Søren if you experience things of concern related to the participation of CBS faculty in the public debate or exacerbated critique.

Best,

Inger

The statement reads as follows in english (adjusted google translate):

"The Folketing has the expectation that the university managements will continuously ensure that the self-regulation of scientific practice works. This means that there is no unification (enforced orthodoxy?), that politics is not disguised as science, and that it is not possible to systematically evade justified professional criticism. Universities are originally a hallmark of Europe, with roots in the Middle Ages. Nowadays, they function as crucial societal institutions that form a framework for free and critical thinking. The basic principle of the free university is an academic self-regulation. It entails that the research community, through free and critical debate, reaches consensus on both the ideas that the research community considers to be viable and on the ideas that, in the light of the critical debate, cannot be sustained. The Folketing has the same right as all other assemblies of citizens, or citizens individually, to express views on research results. But it does not determine what can be researched or how."

Venlig hilsen / Kind regards,

INGER ASKEHAVE

Prorektor / Deputy President

3. STRATEGIOPFØLGNING – ORIENTERING OG DRØFTELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og –udvikling

Direktionen giver på mødet en kort status på implementeringen af de 12 tværgående strategiske indsatser, der blev vedtaget i december 2020 (jf. de vedlagte slides i bilag 3.1).

Siden bestyrelsesmødet den 12. april 2021 er der også arbejdet videre med udviklingen af KSI- og KRI-frameworket for at identificere målemetoder samt etablere baselines på indikatorer. Der er fokus på i samarbejde med de relevante dele af organisationen og eksterne interessenter at udvikle robuste og retvisende metoder til indhentning og visning af data.

Direktionen giver på mødet en status på dette arbejde. De vedlagte slides i bilag 3.2 indeholder:

1. Et overblik over det arbejde, der er igangsat siden seneste bestyrelsesmøde.
2. En statusrapport, der viser, hvor langt arbejdet er – og hvornår baselines kan forventes, med korte kommentarer, særligt til de mere komplekse indikatorer.
3. En status på den igangværende interessentanalyse, der føder data til flere af KSI'erne og som i øvrigt tager temperaturen på CBS' omdømme.

Ifølge det vedtagne årshjul for bestyrelsens strategiske arbejde, vil tværgående strategiske indsatser blive udvalgt til mere dybdegående præsentationer og diskussioner i løbet af året (såkaldte "deep dives"). Som besluttet på bestyrelsesmødet den 12. april, vil direktionen på mødet den 23. juni præsentere bestyrelsen for den strategiske indsats "Nordic Nine", herunder status på implementeringen af indsatsen, med henblik på en diskussion af denne og særligt perspektiverne for dens anvendelse og udbredelse, jf. spørgsmålene i bilag 3.3.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager den generelle status på implementeringen af CBS' strategi til efterretning.
- Bestyrelsen tager status på KSI-/KRI-frameworket til efterretning. Bestyrelsen må gerne bistå med kontakter til SMV-miljøet til dialog i interessentanalysen.
- Bestyrelsen tager status på Nordic Nine-implementering til efterretning og drøfter perspektiverne for Nordic Nines udbredelse.

Bilag:

3.1 Status on cross-cutting strategic initiatives

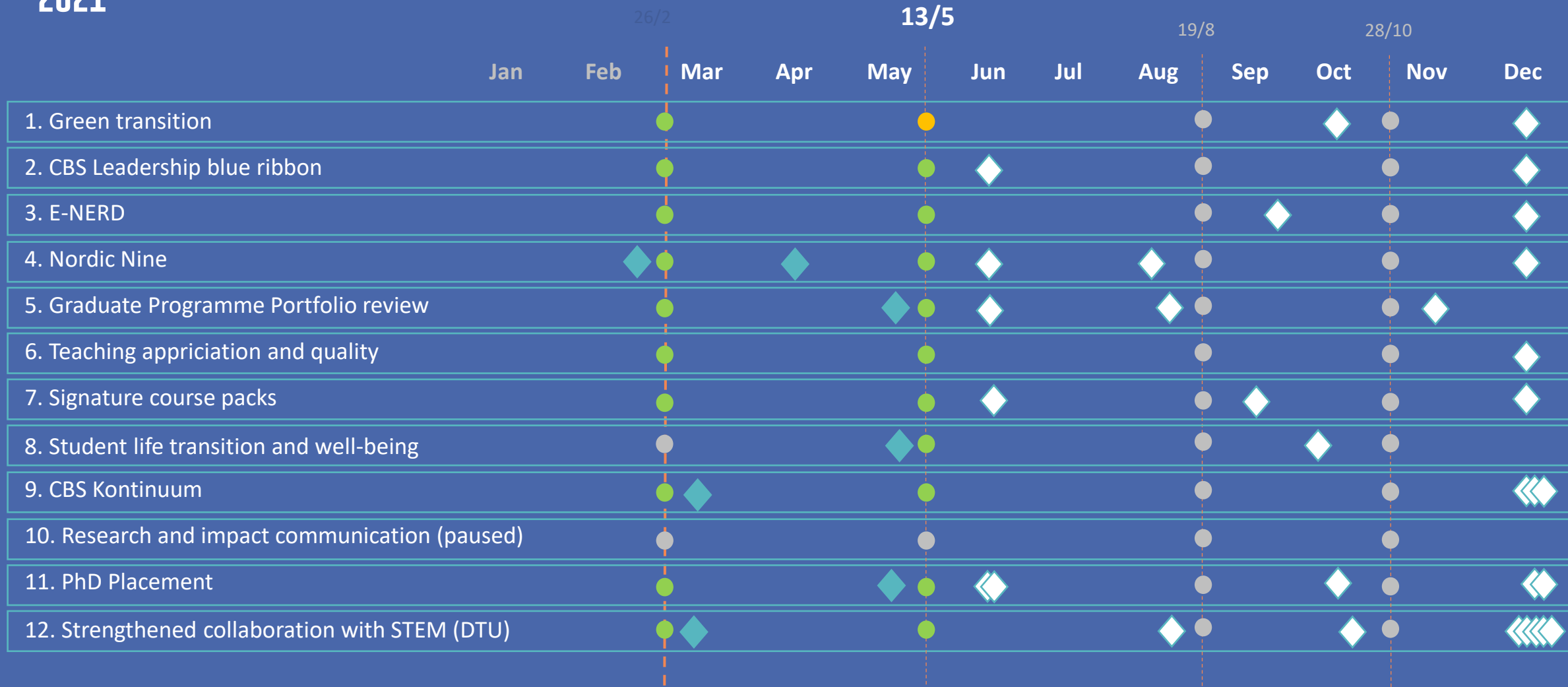
3.2 KSI status

3.3 Status on the implementation of Nordic Nine

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021

Status on cross-cutting strategic initiatives

2021



Status on cross-cutting strategic initiatives

● **Green Transition**

The initiative is progressing with internal activities and external partnership building. Recent activities: Internal Green Research workshop with +80 participants, CBS is co-writer on all Green Road-maps (Innovation Fund Call re Government's Green Research Strategy). Internal visibility and community building is too slow (that's why it's yellow).

● **CBS Leadership blue ribbon**

In progress of setting down a Sounding Board (internal) and Advisory Board (external). Next step is to establish a webpage.

● **E-NERD**

Internal and external communication and promotion of the initiative is in progress. An initial "informal" round of engagement has involved CBS partner institutions of the SIGMA network as well as key leading scholars on digital economy of other European institutions.

● **Nordic Nine**

All competency profiles and AOL have been handed in by study boards. The process of the AOL is finalized and ready to be implemented. Nordic Nine has a new steering group that will be headed by the Programme Administration Director. Study boards will receive feedback on competency profiles after the summer.

● **Graduate Programme Portfolio review**

The review committee has decided to propose one model of a future graduate programme portfolio which is currently sent for consultation among all study boards. The final deadline has been postponed to the Board meeting 11 November 2021 due to need for more time in the consultation phase.

● **Teaching appreciation and quality**

The steering group is in progress of developing key questions to be addressed in order to make a CBS version of "Rammeværket for undervisningsmeritering" and to organize a tour through the organisation, where these questions should be asked the different CBS bodies.

Status on cross-cutting strategic initiatives ... continued

- **Signature course packs**

Project is on track, steering committee members have been appointed by HoD's, Pd's, AC, HSU, CBSS and DIR. The steering committee will meet in June and should decide on the 2nd pilot.

- **Student life transition and well-being**

In the start-up phase, the initiative has focused on the development of activities supporting student well-being during lock down. Intervention project on handling the transition into being a university student started (academic life transition); the project takes places in cooperation with CBS Students and Studenterrådgivningen.

- **CBS Kontinuum**

The initiative is in progress of running a series of pilots to test future Kontinuum formats and practices. COVID-19 has slowed down the process.

- **Research and impact communication (paused)**

- **PhD Placement**

Head of PhD-school has visited almost all departments and the installing of PhD Placement officers is in process. Collection of information about placement activities at other universities is in progress.

- **Strengthened collaboration with STEM (DTU)**

The first obstacles of where to anchor the sub-projects of the initiative at CBS and DTU are solved. Resources have been used to get the academic departments involved (a CBS reference group is established). The necessary qualified people are now on board, and the work is beginning. Design and approval of overall project activities is in progress and expected to be finalised in August.

KEY STRATEGIC INDICATORS

- Progress report KSI / KRI p. 2-9
- Completed baselines p. 10-12
- Status stakeholder analysis p. 13 ff

June 2021/NMM



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN



STATUS KSI / KRI DEVELOPMENT, JUNE 2021

Main actions since last board meeting:

KRI-indicator baseline is ready and available, see p. 14

Baseline measurements for KRIs are ready

KSI additional dimension added, see p. 7

Based on input at most recent board meeting a dimension has been added under research to assess employee perception of CBS' contribution to solving great societal challenges. An identical question to the one posed to stakeholders

New dimension: Employees perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges

KSI Baseline studies initiated, see pp. 6-10 for progress report

Baseline studies for indicators where current and / or historical data exists have been initiated. This work is progressing as planned. Currently we are looking into how to aggregate and present different data in a unified key metric pr. Indicator.

More complex KSI-indicators in progress

Work on more complex indicators has been initiated to finalize approach to data collection. Several of the more complex indicators, primarily for teaching and graduates, have strong dependencies to ongoing initiatives to improve programmes and teaching quality, i.e. initiatives pertaining to Nordic 9 and the roll-out of course packs. An example is the cross-cutting initiative, Teaching Appreciation and Quality which will potentially influence course design. The development and implementation plan defines when and how we can evaluate teaching.

Method for data collection for the KSI-framework will be developed in conjunction with the relevant initiatives and projects.

It is important to note that data collection pertaining to such indicators is contingent on the time it takes to roll out and complete a course and to produce a cohort of graduates. Thus, data population does take some time and does not solely depend on the speed by which CBS can deliver on development of methods.

Stakeholder analysis is progressing according to plan, see p. 15 ff

Interviews are currently taking place. Interviewees are very keen to speak with CBS. The pilot has been conducted predominantly with c-level representatives. In the next round of interviews HR and similar level 2 / 3 interviewees will be represented to ensure both a senior and midlevel view on CBS and our contribution. Currently there are challenges recruiting politicians (probably due to the climate surrounding education policy) and SME-representatives. CBS historically has not had strong ties with the SME-community which may explain why recruitment is challenging at present. Perhaps the board might assist?

PROGRESS REPORT

1. An overview of the full delivery timeline
2. One-pagers pr. KSI with indication of delivery and progression
3. KRI progress report

TIMELINE: DATA DELIVERABLES

 Baseline measurement
  Second measurement
  Expected full impact

Priority	Indicator discription	ID	2020	2021	2022	2023	2024	2025 →
Employees	CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS	1						
		2						
	CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds	3						
	CBS recruits highly qualified academic staff at an international level	4			 			
Research	CBS publishes in top mono-disciplinary and cross-disciplinary outlets	5						
	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners	6						
	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions	7						
		8						
Students	CBS has a diverse student population	9						
	CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education	10						
Teaching	CBS delivers research- and interaction-based teaching	11						
		12						
		13						
		14						
	CBS' programmes have an internationally competitive quality	15						
		16						
Graduates	CBS graduates have measurable transformational capabilities	17						
		18						
	CBS graduates have measurable fundamental business knowledge	19						
		20						

ONE-PAGER PROGRESS REPORT, EXAMPLE

The KSI-framework consists of 5 priorities. Each priority includes 2-3 indicators which will ultimately result in a total of 12 key metrics.

To deliver the 12 metrics we have initiated a total of 20 data-collection sub-projects with varying delivery dates.

Each sub-project has been labelled with an ID.

In the progress report on the following pages, please find

1. An overview of the full delivery timeline for 20 sub-projects with ID nos.
2. One-pagers pr. KSI with indication of delivery and progression for each of the sub-projects
3. One-pager KRI progress report

Brief comment
on delivery times
for complex sub-
projects

PROGRESS REPORT	KSI PRIORITY 2, RESEARCH: Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects			
	RESEARCH: Excellent disciplinary, interdisciplinary and transformative research			
	Indicators:	CBS publishes in top disciplinary and inter-disciplinary outlets	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners.	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions
	Dimension 1:	The number of CBS publications in the following disciplinary and interdisciplinary outlets: • AJG 4,4*: disciplinary • BFI 2 outside SSH: interdisciplinary	The number of grants from defined sources which call for collaboration outside CBS with a total project sum over DKK 20m of which at least DKK 2m go to CBS.	Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges
	Baseline progress:	ID 5: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 6: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 7: Baseline 2021 // TBD Dec 2021
	Dimension 2:	Employees perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges		
	Baseline progress:	ID 8: Baseline 2021 // TBD Dec 2021		

Progress status bar
pr. sub-project

Sub-project IDs & projected delivery
 TBD = to be delivered
 Green = baseline complete

KSI PRIORITY 1, EMPLOYEES:

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

EMPLOYEES: Talented and diverse employee portfolio

Comments to timing of baseline for ID 1 - 2

External data sources, risk of challenges in collection.

Comments to timing of baseline for ID 3

New diversity indicator to be developed.

Comments to timing of baseline for ID 4

We are in the process of defining data points in coming recruitments. We currently have not decided on which metric to measure and as such cannot rely on pre-existing data

Indicators:	CBS ensures a match between competences and tasks and provides for competence development and development of CBS	CBS recruits highly qualified employees with diverse backgrounds	CBS recruits highly qualified academic staff at an international level
Dimension 1:	Employees and managers perceive that CBS has the right competences in relation to current and upcoming tasks	Recruitment of qualified employees with diverse backgrounds (relative to the tasks handled) as measured by: - Gender, age and citizenship - Educational background - Professional background	Internationally competitive workplace for academic staff according to CWAC assessments (of the quality of faculty hired)
Baseline progress:	ID 1: Baseline 2020 // TBD Dec 2021	ID 3: Baseline 2020 // TBD Dec 2021	ID 4: Baseline 2022
Dimension 2:	Employees and managers perceive that CBS allows for the individual employee to develop competences matching the current and upcoming tasks		-
Baseline progress:	ID 2: Baseline 2020 // TBD Dec 2021		

KSI PRIORITY 2, RESEARCH:

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

RESEARCH: Excellent disciplinary, interdisciplinary and transformative research

Comments to timing of baseline for ID 7

Stakeholder analysis is currently underway and will be complete autumn 2021.

ID 8 added since last meeting

Indicators:	CBS publishes in top disciplinary and inter-disciplinary outlets	CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners.	CBS assumes responsibility for and contributes to big questions
Dimension 1:	The number of CBS publications in the following disciplinary and interdisciplinary outlets: - AJG 4,4*: disciplinary - BFI 2 outside SSH: interdisciplinary	The number of grants from defined sources which call for collaboration outside CBS with a total project sum over DKK 20m of which at least DKK 2m go to CBS.	Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges
Baseline progress:	ID 5: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 6: Baseline 2020 // delivered June 2021	ID 7: Baseline 2021 // TBD Dec 2021
Dimension 2:			Employees perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges
Baseline progress:			ID 8: Baseline 2021 // TBD Dec 2021

KSI PRIORITY 3, STUDENTS:

Attract the best students and transform them into lifelong learners

Comments to timing of baseline for ID 9

New diversity indicator to be developed.

Comments to timing of baseline for ID 10

CBS is currently revising how to evaluate teaching, as mentioned on p. 2. This data point thus has dependencies to teaching evaluation model and subsequently to revision of learning objectives.

STUDENTS: Students who can gain the most from a CBS education in terms of increasing society's problem-solving capacity

Indicators:	CBS has a diverse student population	CBS ensures that students have a possibility to excel academically and develop personally through their education
Dimension 1:	A diverse student population as measured by: - Qualifying educations (the most recently completed education) - Socio-economic background (incl. gender)	Learning outcomes evaluation
Baseline progress:	ID 9: Baseline 2020 // TBD Dec 2021	ID 10: Baseline 2023 // TBD

KSI PRIORITY 4, TEACHING:

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

TEACHING: Excellent mono-disciplinary, interdisciplinary and transformative quality of teaching

Comments to timing of baseline for ID 13 Signature course packs are under development.
Comments to timing of baseline for ID 14 Interaction based teaching elements to be specified in the coming course catalogues, first evaluation in 2023
Comments to timing of baseline for ID 15 Current uncertainty about how to measure. Dialogue initiated.
Comments to timing of baseline for ID 16 Teaching evaluation to be developed.

Indicators:	CBS delivers research- and interaction-based teaching	CBS' programmes have an internationally competitive quality
Dimension 1:	The share of research-based teaching, defined as teaching and supervision characterised by at least one of the following: 1) Teaching is carried out x% by academic staff 2) Supervision is carried out x% by academic staff 3) Uses signature course packs developed by academic staff	CBS' teaching is considered internationally competitive according to international rankings and accreditations
Baseline progress:	1) ID 11: Baseline 2020 // TBD Dec 2021 2) ID 12: Baseline 2020 // TBD Dec 2021 3) ID 13: Baseline 2020 // TBD	ID 15: Baseline 2022 // TBD
Dimension 2:	The share of interaction-based teaching, defined as teaching characterised by at least one of the following: 1) Practice-based 2) Case-based 3) Interactive 4) Experiential 5) Interdisciplinary 6) International 7) Feedback-based	CBS' teaching is evaluated to be at an academically high level
Baseline progress:	ID 14: Baseline 2023 // TBD	ID 16: Baseline 2023 // TBD

KSI PRIORITY 5, GRADUATES:

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

Comments to timing of baseline ID 18 and 20

Survey model to be developed and executed in conjunction with “Uddannelseszoom” 2023 from Ministry for Higher Education and Science.

GRADUATES: business skills and transformational capabilities possessed by all graduates

Indicators:	CBS graduates have measurable transformational capabilities	CBS graduates have measurable business knowledge
Dimension 1:	Employers evaluate CBS graduates as having the N9 capabilities	Employers evaluate CBS graduates as having fundamental business knowledge
Baseline progress:	ID 17: Baseline 2021 // TBD Dec 2021	ID 19: Baseline 2021 // TBD Dec 2021
Dimension 2:	Graduates evaluate themselves as having the N9 capabilities	Graduates evaluate themselves as having fundamental business knowledge
Baseline progress:	ID 18: Baseline 2023 // TBD	ID 20: Baseline 2023 // TBD

KEY RESOURCE INIDCATORS

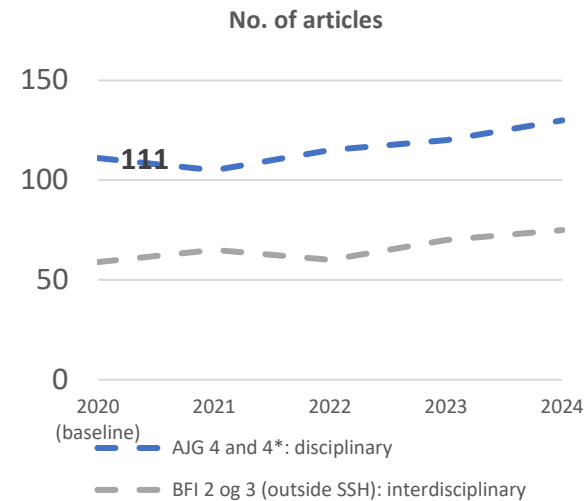
Indicators:	Average cost / unit of research output	Average cost / unit of day-time education	Average cost / unit of part-time education
	(Cost / BFI point)	(Cost / STÅ)	(Cost / Årselev)
Baseline progress:	<i>Baseline 2020 // delivered June 2021</i>	<i>Baseline 2020 // delivered June 2021</i>	<i>Baseline 2020 // delivered June 2021</i>

**COMPLETED
BASELINES**

KSI PRIORITY 2, RESEARCH

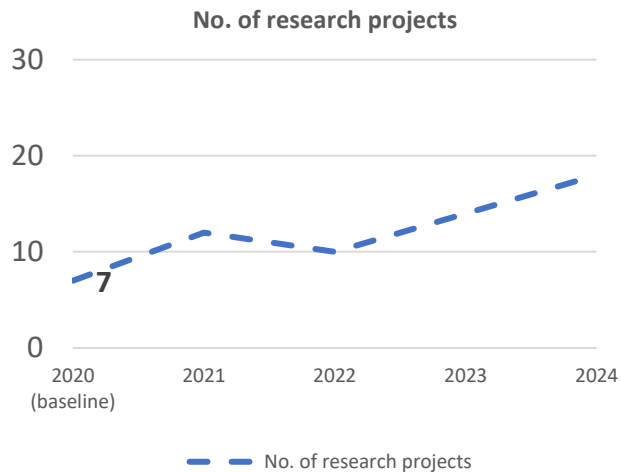
Prioritise the exploration of big questions and develop incentive and support structures for venturing into and leading transformative, interdisciplinary and collaborative projects

CBS publishes in top disciplinary and interdisciplinary outlets



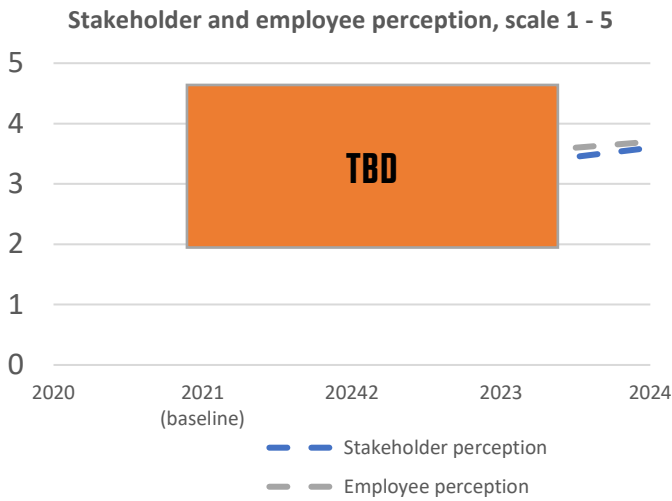
Comments
Lorem ipsum

CBS attracts large, interdisciplinary research projects with external collaborative partners



Comments
Lorem ipsum

CBS assumes responsibility for and contributes to big questions



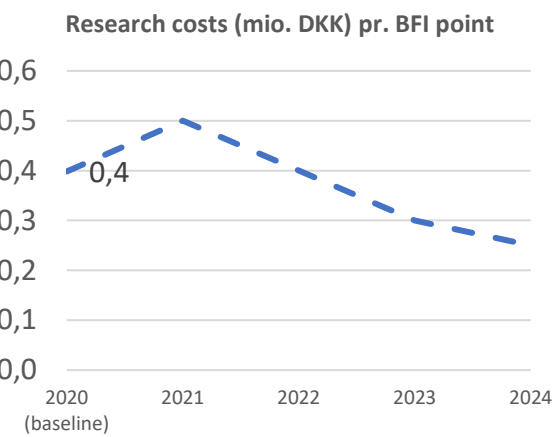
Comments
Lorem ipsum

NOTE: The chart above presents two data sources to illustrate development of AJG and BFI in one single view. The graph shows actual baseline metrics for 2020. The ambition forthwith is to aggregate, weigh, and index data to present a single key metric pr. indicator.

KEY RESOURCE INDICATORS

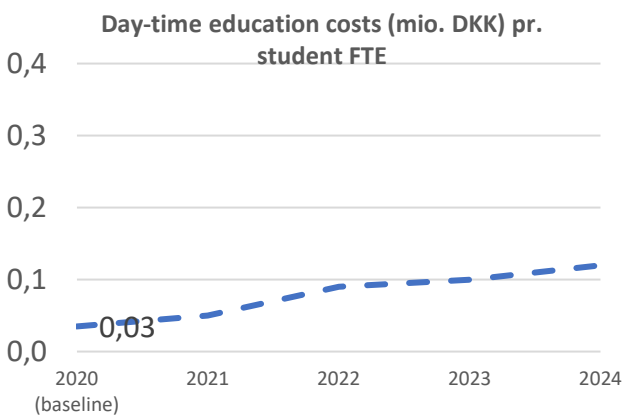
Measure the average operational cost of our core activities

The average cost of a unit of research output



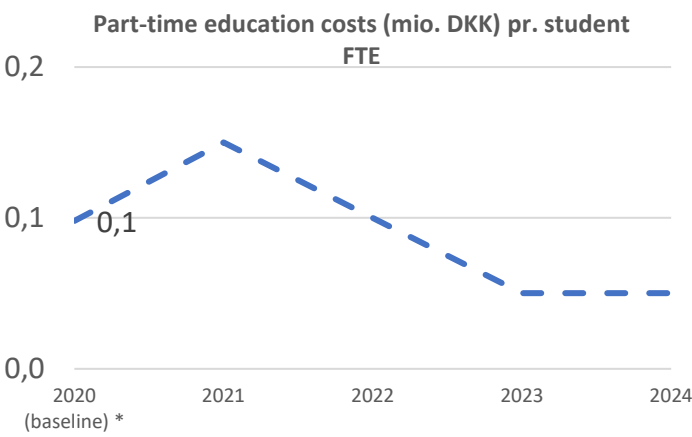
Comments
Lorem ipsum

The average cost of a unit of day-time education



Comments
Lorem ipsum

The average cost of a unit of part-time education



Comments
Lorem ipsum

STAKEHOLDER ANALYSIS STATUS

PURPOSE

- To inform Research and Graduate KSIs
- To identify gaps between perception and strategic ambition
- To gauge reputation

METHOD

- 30-50 in-depth interviews with important stakeholders
 - *Political stakeholders*
 - *Danish and international universities*
 - *Partner companies*
 - *Other companies (incl. start-ups)*
 - *Foundations*
 - *Interest groups*
 - *Think tanks*
 - *Media*

STATUS

- The pilot survey of 10 interviews kickstarted in the last week of May. The pilot caused a few change to the question guide.
- Now, all in all 30 interviews (incl. pilots) have been conducted.
- App. 40 interviews expected to be completed before the summer holidays.
- During summer the collected insights will be analysed and a follow-up survey designed if needed. This could be additional in-depth interviews, shorter validation interviews or quantitative validation.

INTERVIEWS

PILOT (COMPLETED)

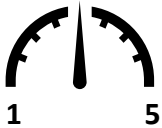
Organisation	Respondent
WU	Edeltraud Hanappi-Egge, rektor
St. Gallen	Bernhard Ehrenzeller, rektor
DTU	Anders O. Bjarklev, rektor
KU	Henrik Wegener, rektor
Velux	Peter Bang, CFO
Maersk	Bettina Mølgaard, Director, Global Head of Talent
Deloitte	Anders Dons, CEO
Inno-fonden	Anne-Marie Levy Rasmussen, CEO
Dansk Erhverv	Brian Mikkelsen, adm. direktør
Djøf	Tomas Terkildsen, adm. direktør

IN-DEPTH INTERVIEWS (CURRENTLY IN PROGRESS)

Organisation	Respondent
Styrelsen (C)	Hans Müller
Cepos (C)	Stefan Kirkegaard Sløk-Madsen
Jyske Bank (C)	Knud Nørbo, Director, HR
Simcorp (C)	Malene Nyholm Voss, Chief HR Officer
Rambøll (C)	Ib Enevoldsen, Managing Director
FSR (C)	Charlotte Jepsen, adm. direktør
SMV Danmark (C)	Kasper M. Rasmussen, chefkonsulent
Danske Bank A/S	Karsten Dybvad
Danske Gymnasier (C)	Jenny Bøvring, direktør
DEA (C)	Stina Vrang Elias, adm. direktør
Berlingske (C)	Jens Ejsing, videregående udd. og forsk.
SSE	President, Lars Strannegård
BI	President, Inge Jan Henjesand
Departementet	Hanne Meldgaard
Venstre	Tommy Ahlers
Socialdemokratiet	Bjørn Brandenburg
Radikale	Stinus Lindgren
Industriens Fond (C)	Adm. direktør, Thomas Hofman-Bang
Carlsbergfondet	Flemming Besenbacher
BCG	Mai-Britt Poulsen, Managing Partner
Chr. Hansen	Mauricio Graber
Ørsted A/S	Adm. direktør, Mads Nipper
Novo Nordisk A/S	Peter Bøggild, Senior VP, Business Finance
Danfoss	Kim Frausing
Lego	Niels B. Christiansen
Politiken	Uddannelsesredaktør, Jacob Fuglsang

PILOT SURVEY, PRELIMINARY OBSERVATIONS

Stakeholders perceive that CBS assumes responsibility for and contributes to solving the great societal challenges



2,6

"Jeg oplever det ikke nok - synes, at jeg læser en del. Jeg synes ikke, at det er synligt nok for mig."

– Virksomhed

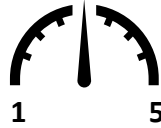
"Jeg ser dem ikke som meget markante i den offentlige debat. Eller i klima eller kønspolitiske dagsordener. Bidrager, er på banen... men ser dem ikke som meget stærkt bidragende."

– Organisation

"Tror igen, at man kunne sagtens spille en større rolle. Har meget mere i bøssen ift. det man rent faktisk gør. Men det gælder flere universiteter. Tror man kan gøre mere, kunne skabe mere gavn hvis vi tog et større ansvar på os. Men det vil kræve, at der er noget andet vi ikke skulle gøre."

– Uddannelsesinstitution

Employers evaluate CBS graduates as having the N9 capabilities



3,2

"De er langt. Der er en høj konsistent kvalitet omkring dimittender. Det bevidner, at de har været igennem en god læreanstalt. Og de er mange af de ting, man læste op. På et helt generelt plan leverer de til de værdier."

– Virksomhed

"Synes generelt at de er gode. Der hvor de måske kommer til kort er, når der er brug for en meget spidsvinklet kommunikativ, juridisk eller politisk forståelse. Ikke det de er mest trænet i."

– Organisation

"synes de core classical business school skills dyrkes godt. Også welfare dimension. Og så springer det nye business school mindset i øjnene. Og der har man noget vej at gå - og det kommer man til, men er det ikke endnu. Udviklingen går den rigtige vej."

– Uddannelsesinstitution

Employers evaluate CBS graduates as having fundamental business knowledge



3,8

"Jeg synes ift. de er graduates og haft internship, så er de på et rimeligt niveau. Men et sted hvor et ægte samarbejde, praktisk, kunne styrke mere."

– Virksomhed

"Synes de er gode. Men de er forskellige.. Og når uddannelseskvalitet bliver smurt tyndt ud, så kunne man godt ønske sig mere visse steder."

– Organisation

"De er høje - skal jeg måle ift. Harvard? De er høje ift. de muligheder man har. Ift. råvare og ressourcer laver man et rigtig godt produkt. De bedste i DK. I Europa blandt de bedste. Og globalt i top 10%."

– Uddannelsesinstitution

Status on the implementation of Nordic Nine

Nordic Nine is a set of transformational capabilities that will be integrated into all CBS programmes. Nordic Nine also reaches into teacher development, learning design and will position CBS as a global business university with a unique Nordic approach.

What is Nordic Nine and how was it created

Many of the future's grand challenges – especially those in which business can play a large, positive part – will require a combination of skills. Graduates of the future will need to stretch across skills e.g., working in global virtual teams requires social *and* technical skills; integrating algorithms into organizational decision-making requires technical *and* cognitive skills; leadership needs social *and* ethical skills, etc. Such combinations of skills are what we refer to as transformative capabilities.

Nordic Nine is a set of nine transformative capabilities that combine fundamental business skills needed for professional and economic growth with broader human and societal aspects. They are transformative capabilities that will enable students to better contribute to complex issues of the future and are a trademark for what students at CBS can expect from their education, and what employees can expect from a CBS graduate. Nordic Nine are what will distinguish CBS and CBS graduates globally.

Moreover, the Nordic Nine are CBS' way of fulfilling a crucial accreditation requirement of international business schools (especially by AACSB): accredited schools must have a learning architecture with overarching institutional learning goals, programme goals and a system to assure students' learning outcomes against those goals. Without such a system, CBS' international accreditation would have been in jeopardy.

The development of Nordic Nine capabilities happened through a yearlong dialogue process between CBS and all its stakeholders. About 3000 people have co-created the Nordic Nine in workshops and surveys: Employers, faculty, students, staff, associations, and unions. The final wording was endorsed by the CBS Board in June 2020.

Implementing Nordic Nine

The implementation of Nordic Nine will be taken in steps as a process of change that will affect multiple aspects of providing high quality business education in years to come. First steps of the implementation are being taken at programme level with the revision of competency profiles at CBS' 48 programmes, a subsequent review of ca. 1400 course descriptions and the definition of new goals for learning outcomes in each programme. But the implementation of Nordic Nine reaches beyond that.

Incorporating new transformational capabilities into our programmes also leads to an adjustment of our teaching and pedagogy to support the change we wish to see. Therefore,

this initiative is related to other strategic initiatives and will have implications for CBS' daily operations and dialogue with staff, students, and society. Moreover, it will let the world around us know what education and graduates from CBS stand for.

Current implementation phase and learning points

An important requirement for the implementation has been creating the basic *structure* for working with Nordic Nine at a programme level. This happened through the revision of competency profiles so that Nordic Nine is clearly reflected in the aims and content of each programme. This process began in October 2020 with a seminar for Head of Departments, study boards (including students) and administrative staff. All study boards have now handed in a first draft of their revised competency profiles to the Nordic Nine steering group that will provide individual feedback for each programme and offer support and advice where this is needed. Throughout 2021 study boards will also discuss the need for a revision of course descriptions. In February 2022, a final version of revised competency profiles will be handed in and be in effect for the admission of new students in summer 2022.

This first phase -while successful – has provided learning opportunities for the rest of the strategy implementation. The Nordic Nine are CBS' first institution-wide educational aspiration ever, while (until now) educational aspirations have only existed on a programme level. So, programmes will need to adapt, but the study boards' ownership prerogatives must similarly be respected. This implicit double-bind of the institutional and the programme level has called for a recreation of the original steering committee which has been given a more explicit mandate. This will cause a 2–3-month extension of the current project phase.

We foresee needs for implementing such learnings in some of the other strategic initiatives and have thus started to adopt similarly robust project structures after what has been learned in the Nordic Nine process.

Next implementation phases

The next step of the implementation is the actual *living* of the Nordic Nine capabilities which means ensuring that intentions from the competency profiles, course descriptions and learning goals are also supported by the actual teaching and learning. This points to further development of teaching practices and learning designs in support of interactive pedagogy etc. The implementation of the Nordic Nine will therefore be tightly linked to the incentivization of teachers (through the new national framework for advancing university teaching, "rammeværk") and to their upskilling (through development programmes).

In 2025 app. 2000 bachelor students and 3200 kandidat/Msc students will finish their studies fully structured by the Nordic Nine capabilities.

Linking Nordic Nine to the CBS strategy implementation

A priority of the strategy is to strengthen both fundamental business skills and transformational capabilities in the educational portfolio. With the development and definition of CBS' key strategic indicators (KSI), *measuring* Nordic Nine capabilities will

become central to monitoring CBS' overall strategy implementation. Through the development of a CBS exit survey and a stakeholder analysis, the KSI will show if graduates have measurable transformational capabilities. An initial baseline for those indicators is being established in 2021-2022, a second baseline in 2024 with expected full impact measurement in 2025.

Nordic Nine and the CBS brand

With the implementation of Nordic Nine, CBS wants to position itself as a global business university with a unique Nordic approach that separates CBS and CBS graduates from most other business universities around the world. Branding rights for 'Nordic Nine' have been secured globally for the educational sector (and can be extended to other sectors).

We are currently thinking about to which extent Nordic Nine should become part of the identity and the external communication of CBS:

- How central to the CBS brand should the Nordic Nine be?
- What should be their scope (internal scope, national scope, global scope)?

We would appreciate the Board's perspective on these issues.

4. NY STRATEGISK RAMMEKONTRAKT - DRØFTELSE

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Forhandlingerne om en ny strategisk rammekontrakt begyndte den 23. april 2021. Den nye rammekontrakt skal løbe fra 1. januar 2022 til 31. december 2025. Formålet med rammekontrakten er at opstille væsentlige strategiske mål for CBS' kerneopgaver (uddannelse, forskning og formidling) i tæt dialog med ministeriet. Desuden har ministeriet ved dette års forhandlinger bedt os om at medtage/forholde os til følgende politiske ambitioner: a) Grøn omstilling, b) Styrket ind i fremtiden (livslang læring, innovation og nye løsninger, bringe alle talenter i spil), c) Læring og trivsel samt d) Uddannelse og viden i hele landet.

Rammekontrakten indgås mellem ministeren og bestyrelsesformanden på vegne af bestyrelsen for den enkelte institution. Uddannelses- og Forskningsstyrelsen forhandler på vegne af ministeren. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for sammenhængen mellem rammekontrakt og institutionens øvrige strategier. Samtidig har bestyrelsen det overordnede ansvar for kontraktens målopfyldelse.

Den overordnede tidsplan for rammekontraktens tilblivelse er som følger:

- 23. april: 1. forhandlingsmøde mellem Uddannelses- og Forskningsstyrelsen og CBS (bestyrelsesformand, rektor og prorektor deltog)
- 22. september: 2. forhandlingsmøde
- 10. december: Endelig aftale underskrevet af ministeren og formanden for CBS' bestyrelse

Styrelsen tog på 1. forhandlingsmøde positivt imod CBS' forhandlingsoplæg, der rummede forslag til seks strategiske mål udvalgt med afsæt i CBS' egne strategiske prioriteter og strategiske indsatser, men under hensyntagen til de opstillede politiske ambitioner. De foreslåede mål reflekterede således ikke én-til-én CBS' centrale prioriteter, men repræsenterer alle væsentlige og centrale dele af vores strategi.

Styrelsen bemærkede, at forslag til mål nr. 3 for campusudvikling ikke burde være et strategisk mål i sig selv, men kunne medtages som en eller flere delmål/aktiviteter under nogle af de øvrige fem strategiske mål.

Mens udkastet til 1. forhandlingsmøde skulle fokusere på styrker, udfordringer og forslag til overordnede strategiske mål, skal udkastet til 2. forhandlingsmøde beskrive de udvalgte strategiske mål mere detaljeret, herunder delmål og aktiviteter, og der skal etableres indikatorer med tilhørende specifikke datakilder for hvert strategisk mål. Der skal til dette anvendes samme skabelon (se bilag 4.3) som for den nuværende rammekontrakt.

CBS' oplæg til det første forhandlingsmøde findes som bilag 4.1. Bilag 4.2 er en præsentation af mulige aktiviteter, under de fem strategiske mål. Præsentationen er blevet brugt i forbindelse med høring af CBS' kollegiale organer, der er blevet bedt om at komme med input til delmål, aktiviteter og indikatorer.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen giver input til, hvilke delmål, aktiviteter og indikatorer det ville være relevant at fokusere på under hvert af de fem strategiske mål for at sikre:
 - o Et stærkt alignment med de strategiske prioriteter og indsatser i CBS' strategi.
 - o Et ambitiøst, men selektivt sæt af delmål og aktiviteter under hvert mål (ikke alle strategiske indsatser kan eller bør medtages i denne rammekontrakt).
 - o Et sæt aktiviteter, der realistisk kan realiseres i løbet af kontraktens fireårige periode, og hvor vi kan dokumentere/måle fremskridt.

Bilag:

4.1 Oplæg til 1. forhandlingsmøde

4.2 Strategisk rammekontrakt – input til strategiske mål

4.3 Skabelon for strategisk rammekontrakt 2022-2025

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021

Oplæg til 1. forhandlingsmøde

Strategisk rammekontrakt 2022-2025

1. Indledning

CBS' bestyrelse vedtog i sommeren 2020 en ny strategi, som skal sætte CBS og alle CBS' kvaliteter endnu mere i spil. Et af de centrale ord i strategien er *nysgerrighed*. Nysgerrigheden er en vigtig del af vores DNA som en forskningsbaseret business school, og den skal vi værne om. Det er nysgerrigheden, der skaber viden og innovation, som igen er fundamentet for de store og positive forandringer i verden.

Men forandringer skaber også udfordringer og dilemmaer. Klimakrisen, finanskrisen og Coronapandemien er bare tre eksempler. Det er udfordringer, som påvirker erhvervslivet, og hvor erhvervslivet samtidig er en afgørende del af løsningen.

Et andet centralt ord i strategien er derfor *ansvarlighed*. CBS skal tage et endnu større og mere aktivt ansvar for at være med til at løse de udfordringer og udnytte de muligheder, der opstår i kølvandet på forandringer. Det gælder både de udfordringer og muligheder, vi kender i dag, og dem, som vi endnu ikke kender. Det forventes af os, og den forventning vil vi som offentligt finansieret universitet gøre vores bedste for at indfri.

Løsningerne på de store udfordringer kræver ofte transformationer af både erhvervsliv og af samfund. Og det skal CBS – både vores medarbejdere og vores studerende – kunne medvirke til. Via relevant og problemorienteret forskning af højeste kvalitet og ved at uddanne kandidater og ledere med en stærk faglighed og transformativ kompetencer, som kan og tør gå ud og gøre en forskel. Men det skal også ske ved, at studerende og medarbejdere i højere grad selv tager ansvar for og aktiv del i de nødvendige forandringer i erhvervsliv og i samfund.

Dette er kernen i CBS' nye strategi, som vi kalder **“We transform society with business”**. Den forudsætter nysgerrighed, bygger på ansvarlighed og kræver, at vi bliver endnu bedre til at *samarbejde*: på tværs af videnskaber, med erhvervsliv og civilsamfund og på tværs af landegrænser.

Strategien tager afsæt i en række styrkepositioner på CBS, men peger også på en række udfordringer, hvor der er behov for, at vi udvikler os yderligere. Begge dele bliver udfoldet nedenfor.

2. CBS' styrkepositioner

CBS har i dag en række styrkepositioner. I det følgende peges der på fem områder, som vurderes særligt relevante for vores nye strategi og for denne strategiske rammekontrakt.

Efterspurgte forskningsbaserede uddannelser

En af CBS' styrkepositioner er vores forskningsbaserede uddannelser, som efterspørges af både studerende og aftagere. Dette er bl.a. et resultat af CBS' arbejde med kontinuerligt at forbedre uddannelserne, således at de giver de studerende et højt læringsudbytte og relevante kompetencer, der matcher fremtidens arbejdsmarked. Dette arbejde er også afspejlet i mål 3 og 4 i den Strategiske Rammekontrakt for 2018-2021.

CBS modtager i dag langt flere ansøgninger om optag på både bachelor- og kandidatuddannelserne, end vi kan honorere. Samtidig har CBS et lavt frafald sammenlignet med andre danske universiteter, hvilket formodentlig hænger sammen med, at CBS optager mange førsteprioritetsansøgere. Fremdriftsreformen har endvidere medvirket til, at den gennemsnitlige gennemførelsestid er faldet drastisk siden 2015 – særligt på kandidatuddannelserne, hvor faste kontraktindleverings- og afleveringsfrister for specialerne har betydet, at 71 pct. af de studerende på sidste semester i 2020 har afleveret til fristen (15. maj). De gennemsnitlige gennemførelsestider på både bachelor- og kandidatuddannelserne er nu generelt tæt på de normerede studietider.

CBS' uddannelser er ikke blot attraktive for de studerende, de er i høj grad også relevante for samfundet. Dette kommer blandt andet til udtryk i den lave ledighed blandt CBS' dimittender, som i 2020 lå på 6,6 pct. efter 4.-7. kvartal. Derudover finder langt hovedparten (87 pct.) af CBS' dimittender beskæftigelse i den private sektor og yder således et væsentligt bidrag til at sikre samfundets vækst og velstand. En mindre andel af CBS' kandidater finder arbejde i den offentlige sektor med ledelse og forretningsmæssig udvikling af offentlige institutioner og organisationer.

Stigende kvalitet af forskningen

Gennem de seneste år er der sket en markant styrkelse af CBS' forskning, hvilket også fremgår af afrapporteringen på den nuværende rammekontrakts mål 1 og 2.

Antallet af ansøgninger til videnskabelige stillinger har været stigende i hele kontaktperioden; fra 175 ansøgninger i 2017 til 895 ansøgninger i 2020. Når det gælder forskningsproduktiviteten og kvaliteten af denne, har der været en meget synlig forbedring i den seneste kontraktperiode. CBS publicerede i 2020 i alt 58 og 53 artikler i henholdsvis den næsthøjeste og den højeste kategori på AJG (Academic Journal Guide) listen. AJG-listen dækker hovedparten af de mest ansete tidsskrifter inden for CBS' fagområder og bruges derfor af CBS til at måle den akademiske kvalitet af forskningen. De i alt 111 artikler i de to højeste kategorier er det højeste antal i et enkelt år og en stigning på 47,7 pct. siden 2017.

Samtidig har CBS øget hjemtaget af eksterne forskningsmidler fra 122 mio. kr. i 2017 til 171 mio. kr. i 2020. Bevillingerne i 2020 fordelte sig således, at 85,7 mio. kr. kom fra private danske fonde, 47,4 mio. kr. fra offentlige danske fonde, især DFF, mens EU stod for 22,4 mio. kr. De resterende godt 15 mio. kr. kom fra internationale private og offentlige fonde.

Tæt kontakt til erhvervslivet

CBS har i dag et tæt og vidt forgrenet samarbejde med erhvervslivet, som kommer til udtryk på en række områder. Dette samarbejde er blevet yderligere styrket i forbindelse med arbejdet med mål 5 i den eksisterende strategiske rammekontrakt, hvor der har været fokus på at øge partnerskaber med private virksomheder, optimere brugen af aftagerpaneler på alle uddannelser og styrke CBS' studenterrettede inkubationsmiljø, Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE). Som supplement til de uddannelsesnære aftagerpaneler har CBS nedsat et overordnet Business Panel – et

rådgivende panel – bestående af erhvervsfolk fra en bred vifte af industrier og funktioner, der har til formål yderligere at styrke relationerne mellem CBS, erhvervslivet og samfundet generelt.

De studerende og uddannelserne har tæt kontakt til erhvervslivet via en løbende brug af eksterne lektorer til både undervisning og vejledning. Dette giver mulighed for at relatere undervisningen til underviserens praksis. Specialer bliver næsten altid designet til at adressere en praktisk og virksomhedsnær problemstilling, og de skrives ofte i samarbejde med en virksomhed. Derudover foregår der en systematisk udvikling og anvendelse af aktuelle og virksomhedsnære cases på uddannelserne - ofte i samarbejde med en konkret virksomhed. På en række uddannelser er der ligeledes samarbejde med virksomheder og brancher om uddannelsesudvikling og praktik. Et eksempel er samarbejdet med shipping-industrien, som har affødt etableringen af uddannelserne BSc International Shipping and Trade, Blue MBA og en minor (pakke af enkeltfag) på cand.merc.

De erhvervsrettede aktiviteter i uddannelserne suppleres af en lang række ekstracurriculære aktiviteter, som fx case competitions og hackatons, hvor de studerende også prøver kræfter med problemer fra virkeligheden. CBS er samtidig landets største udbyder af forskningsbaserede efter- og videreuddannelser inden for business i form af HD og masteruddannelser. På disse uddannelser har deltagerne deres praksis i virksomheder og organisationer og uddannelserne er rette mod dette.

De videnskabelige medarbejdere har også selv mange kontaktflader til erhvervslivet både på individ- og gruppeniveau. De samarbejder med og løser opgaver for virksomheder, og flere indgår også i virksomhedernes bestyrelser. Endelig lægger CBS' ledelse vægt på at have en løbende kontakt til og dialog med de større danske erhvervsvirksomheder og -organisationer, som også var inviteret til at tage aktivt del i CBS' nylige strategiproces.

Et stærkt og aktivt internationalt miljø

CBS har et meget stærkt internationalt studiemiljø, hvor 25 pct. af CBS' full-degree studerende er internationale og repræsenterer ca. 100 forskellige lande. Dertil kommer et stort antal udvekslingsstuderende - både ind- og udgående (i 2019 sendte CBS 1.255 studerende på udveksling og modtog 1.094 studerende fra hele verden). CBS har i dag ca. 300 udvekslingsaftaler med de bedste business schools og universiteter rundt om i verden, som understøtter den internationale udveksling af studerende.

For de danske studerende betyder det, at vi kan tilbyde uddannelser i en global kontekst, og det internationale aspekt af uddannelserne er senest blevet udviklet med konceptet "academically embedded internationalisation", hvor de studerende tilbydes en række skræddersyede internationale læringsoplevelser i forbindelse med deres uddannelse.

Dertil kommer en meget aktiv summer school – International Summer University Programme (ISUP) – som er en af verdens største sommerskoler, der tilbyder ca. 50 kurser undervist på engelsk på bachelor- og kandidatniveau. I 2020 deltog omkring 2.300 deltagere i ISUP, og sommerskolen er åben for danske såvel som udenlandske deltagere. Derudover har CBS en full-time MBA-uddannelse, hvor 92 pct. af deltagerne er internationale.

Det internationale studiemiljø – som også afspejler sig i, at de internationale studerende er aktive i CBS' studenterforeninger – betragtes blandt vores aftagere, heriblandt de største danske virksomheder, som en central og særskilt styrke. Det har også været afgørende for, at CBS som én af blot ca. 100 business schools globalt har været i stand til at få en triple-crown akkreditering (EQUIS, AACSB og AMBA).

Også på medarbejdersiden er diversiteten stor. Ca. 40 pct. af de videnskabelige medarbejdere har en international baggrund. Dette er blandt andet resultatet af en strategisk satsning på at hyre de bedste internationale

medarbejdere via en aktiv tilstedeværelse på de internationale akademiske jobmarkeder.

En attraktiv og effektiv campus

CBS' campus er placeret i hjertet af Frederiksbergs levende byliv, i et grønt campusområde tæt på metrostationer og anden offentlig transport, langs Den Grønne Sti og med Frederiksberg Have som nabo. Den attraktive placering betyder, at mange studerende opholder sig på campus også uden for undervisningstiden, ligesom CBS' campus bruges flittigt af studerende fra andre uddannelsesinstitutioner.

Tiltrækningen af andre studerende forstærkes også af både Copenhagen School of Entrepreneurship (CSE) – som også bruges af andre end CBS-studerende – og Station, det nye studenterdrevne innovationsmiljø i Frederiksbergs gamle politistation. Bygningen er købt af CBS, men de studerende har selv rejst penge til en gennemgribende renovering, så den i dag bruges som innovationsmiljø for studerende fra en lang række uddannelsesinstitutioner, men med CBS-studerende som de bærende kræfter.

CBS har de senere år også indrettet nye, eksperimenterende lokaletyper kaldet "Studios". I modsætning til auditorierne og de store, flade undervisningslokaler muliggør studios såkaldt "flipped classroom"-undervisning, som modsat forelæsningsens envejskommunikation baserer sig på læringsformer, der bygger på social interaktion med underviser og medstuderende.

Samtidig har CBS en meget effektiv udnyttelse af faciliteterne med det klart laveste antal kvadratmeter pr. studerende blandt de otte danske universiteter og med høje belægningsgrader på undervisningslokaler og grupperum.

3. CBS' udfordringer

I forbindelse med udviklingen af CBS' nye strategi blev det klart, at CBS har en række udfordringer, vi skal have håndteret, hvis vi skal lykkes med ambitionerne i strategien. I det følgende peges på seks centrale udfordringer, som leder frem til de foreslåede strategiske mål.

Fremtidens kompetencer

Kandidater fra CBS har i dag en stærk business faglighed, men i fremtiden bliver der også behov for andre kompetencer og kapabiliteter, hvis vores kandidater skal være i stand til at tage del i og lede de nødvendige transformationer i erhvervslivet og samfundet. Det er fx ikke længere tilstrækkeligt at have fokus på ens egen virksomhed og dens indtjening. Der er i stigende grad behov for at anlægge et bredere perspektiv og tage et større ansvar, når virksomheder fx skal tage del i den grønne omstilling af samfundet. Aftagere peger også entydigt på, at der vil blive behov for flere "T-formede" kompetenceprofiler, hvor de studerende ikke blot har en dyb business faglighed, men er i stand til at sætte den i spil sammen med andre fagligheder, fx STEM og digitale fagligheder, og i forskellige kontekster.

I den forbindelse er det også relevant at pege på, at selvom CBS hvert år modtager mange ansøgninger til uddannelserne, og kandidaterne er efterspurgt på arbejdsmarkedet, så er der både gennem interessentanalyser og via den seneste internationale akkreditering (EQUIS) blevet peget på, at CBS' uddannelsesportefølje og dermed kandidaternes kompetenceprofiler er svære at gennemskue for både kommende studerende og aftagere.

Mens CBS har en lang erfaring med at udvikle og levere disciplinbaseret undervisning inden for egne fagområder, så er erfaringerne med at levere transformative og tværvideenskabelige uddannelseselementer mere begrænsede. CBS savner også i dag kompetenceudvikling og karriereforløb, der kan understøtte udviklingen af denne type undervisning. Samtidig baserer en stor del af CBS' undervisning sig i dag på eksterne undervisere, og selvom dette er en styrke i forhold til at sikre koblingen af undervisningen

til praksis (som nævnt ovenfor), så giver det en potentiel udfordring i forhold til at sikre forskningsbaseringen af uddannelserne.

De store samfundsspørgsmål

Et centralt element i CBS' nye strategiske ambition er, at CBS' medarbejdere og studerende i højere grad skal kunne medvirke til løsningen af de store samfundsudfordringer. Selvom kvaliteten af CBS' forskning er højnet betydeligt gennem de senere år, så kræver denne ambition, at vi skal stile endnu højere og tage udgangspunkt i de store spørgsmål af relevans for samfund og erhvervsliv. Disse spørgsmål inkluderer både den grønne og den digitale omstilling, men også en række problemer og muligheder, som vi endnu ikke kender til.

CBS har i dag ikke en kultur, en struktur og incitamenter, der i tilstrækkelig grad understøtter den nødvendige risikovillighed og tværvidenskabelige tilgang i forskningen samt de forpligtende samarbejder med nye aktører, som dette forudsætter. Tilsvarende er der hverken tilstrækkelige muligheder for eller incitamenter til, at studerende kan engagere sig i ambitiøse, risikofyldte og interdisciplinære projekter med fokus på de store samfundsspørgsmål.

Campus

Selvom CBS har en attraktiv og effektivt udnyttet campus, så har vi i dag mange auditorier og andre undervisningsfaciliteter, som er målrettet traditionel, ofte forelæsningsbaseret, undervisningsafvikling i storholdsformat. Dette udfordrer CBS' strategiske ambition om transformative uddannelser og uddannelseselementer via interaktionsbaserede læringsformer, som fx case-baseret gruppeundervisning og -læring, "open-ended" læreprocesser tilrettelagt af de studerende selv samt empiriske studier i samarbejde med virksomheder.

Tilsvarende er faciliteterne for vores forskere skabt til et arbejdsliv, hvor forskerne primært arbejder individuelt i deres egne kontorer. CBS mangler således i høj grad faciliteter, der kan understøtte mødet mellem forskellige

videnskaber, mellem videnskab og praksis og mellem forskere og studerende; aktiviteter som er nødvendige, hvis vi skal lykkes med ambitionen om at tage ansvar for og bidrage til de store samfundsmæssige spørgsmål.

Samtidig ser CBS ind i et stigende antal medarbejdere i de kommende år, som bliver svære at rumme i de nuværende faciliteter.

Diversitet

CBS leverer mange kandidater og ledere til den private sektor, hvilket forudsætter en bred og divers rekrutteringsbase af studerende, så vi kan matche de diverse behov i det danske erhvervsliv og sikre det transformative potentiale blandt vores kandidater.

I øjeblikket har CBS imidlertid et meget selektivt optag af studerende, hvor udvælgelsen er baseret på karakterer og andre uddannelsesspecifikke kriterier. Det betyder, at CBS i dag ikke vurderer den studerendes transformative potentiale. Samtidig optager CBS i dag primært studerende fra et relativt begrænset geografisk område og med en skæv kønsbalance på tværs af studier. Dermed udnytter vi ikke i tilstrækkelig grad den danske talentmasse.

Også på medarbejdersiden er der udfordringer med diversiteten. En vigtig forudsætning for at kunne indfri vores strategiske ambition er, at CBS bliver oplevet som en attraktiv arbejdsplads, og at vi er i stand til at rekruttere en bred vifte af talentfulde medarbejdere - både administrative og videnskabelige. CBS er gennem de seneste år lykkedes med at rekruttere en række dygtige internationale forskerprofiler, men på både VIP og TAP-siden er der i dag udfordringer med en skæv kønsbalance. Således er det kun ca. 25 pct. af CBS' professorer, der i dag er kvinder, mens mange administrative miljøer har en overvægt af kvinder blandt medarbejderne. Begge dele tyder på, at CBS ikke i tilstrækkelig grad får udnyttet og udviklet talentmassen.

Studerendes trivsel

Mange studerende oplever i dag et stort pres fra mange sider (familie, venner, studiet og sociale medier), et pres som hurtigt kan resultere i stress og mistrivsel. Vi kan som universitet ikke fjerne dette pres, men vi kan blive bedre til at hjælpe de studerende med at håndtere det. Denne udfordring er ikke blevet mindre siden Covid-19 udbruddet og den efterfølgende langvarige lockdown, hvor mange studerende er blevet isoleret fra deres normale fællesskaber, som ofte kan fungere som en modvægt til det stigende individualiserede pres, de oplever.

Der er derfor både en generel og akut samfundsmæssig udfordring med de studerendes trivsel, som forstærkes af et utilstrækkeligt internt set-up til at reagere på de studerendes forskelligartede behov, til at forebygge trivselsudfordringer og til at sikre, at de studerende både udvikler sig fagligt og personligt gennem studiet.

CBS har således i dag ikke en tilstrækkelig udviklet vejledning og support til studerende, som er baseret på viden om, hvad der forårsager stress, og hvordan man kan forebygge og forhindre forekomsten også gennem aktiviteter på uddannelserne. Tilsvarende har vi i dag ikke tilstrækkelig fokus på at hjælpe de studerende med at udvikle teknikker og redskaber, der gør dem i stand til at leve med og håndtere presset og omgivelsernes og egne forventninger eksempelvis i de overgangs- og valgsituationer, som er en naturlig del af et studieliv.

Livslang læring

Selvom CBS i dag er en af landets førende udbydere af forskningsbaseret efter- og videreuddannelse, så er der behov for udvikling af en model for livslang læring. Vi har således i dag et stort uudnyttet potentiale for at skabe en bedre sammenhæng mellem dagstudier og efterfølgende kompetenceudvikling. Langt de fleste studerende på CBS gennemfører et fem-årigt forløb og mange vender ikke efterfølgende tilbage - eller i hvert ikke som et resultat af en systematisk tilgang til livslang læring.

Dette reflekterer også en uddannelsesmodel, der ikke flugter med fremtidens kompetencebehov, hvor det må forventes, at vi alle løbende får behov for at udvikle og uddanne os, og at dette skal foregå i tæt sammenhæng med erhvervslivet. Alle taler således i dag om behovet for livslang læring, men vi mangler stadig at finde en model for, hvordan vi som samfund sikrer dette. Dette inkluderer også en finansieringsmodel for livslang læring. Som landets største udbyder af forskningsbaseret efter- og videreuddannelser er det forventeligt, at CBS tager ansvar for at gå forrest i denne udvikling og derigennem også bidrage til uddannelser og viden i hele landet.

4. Strategiske mål

På baggrund af CBS' nye strategi og de ovenfor identificerede styrker og udfordringer, opstilles nedenfor forslag til seks strategiske mål. De strategiske mål skal ses som svar på de identificerede udfordringer ovenfor. Flere af dem bygger endvidere oven på de strategiske mål fra den igangværende kontraktperiode, hvilket vi har forsøgt at indikere i hvert tilfælde. Vi har valgt ikke at opdele de seks mål i henholdsvis uddannelse, forskning og vidensamarbejde – da flere af målene går på tværs af disse kerneopgaver, og eftersom en opdeling vil medvirke til at fremme en siloisering af opgaverne, som ikke er fremmende for den samlede kvalitet.

Ministeriet har derudover bedt os om at forholde os til, hvordan de strategiske mål bidrager til de fire tværgående politiske ambitioner (Grøn omstilling; Styrket ind i fremtiden; Læring og trivsel og Uddannelser og viden i hele landet.) Som det allerede fremgår af ovenstående, så er der en tæt sammenhæng mellem mange af de identificerede udfordringer og de tværgående politiske ambitioner. Tilsvarende gør det sig gældende for de strategiske mål, som vi har forsøgt at indikere i forbindelse med beskrivelsen af indholdet af hvert af de seks mål.

For at lette overskueligheden har vi afslutningsvis lavet en tabel, der viser, hvordan de seks strategiske mål bidrager til de fire tværgående politiske ambitioner, og hvordan de relaterer sig til vores tre kerneopgaver.

Mål 1: Fremtidens kompetencer

CBS skal sikre et ensartet, højt niveau af både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer på tværs af alle CBS' uddannelser – både bachelor og kandidat, så CBS' kandidater lever op til fremtidens kompetencebehov.

Indhold

CBS' kandidater skal alle have Nordic Nine kompetencer, så de lever op til fremtidens kompetencebehov. Som beskrevet i afrapporteringen på mål 4 i den nuværende rammekontrakt er første skridt taget med udviklingen af Nordic Nine, CBS' nye institutionelle læringsmål. Disse ni kapabiliteter skal karakterisere fremtidens kandidater fra CBS. I de kommende år skal CBS' uddannelser udvikles, så vi får kandidater, der lever op til Nordic Nine. Det kræver revision af kompetenceprofiler og læringsmål, og undervisningen skal reformeres med bl.a. flere transformative elementer. *#styrket ind i fremtiden, #grøn omstilling*

Et vigtigt skridt på vejen til det ønskede mål er at øge undervisningskvaliteten og sikre gode rammer for læring og trivsel. Ved at identificere god undervisningskvalitet, skabe bedre incitament for god undervisning (anerkendelse af undervisningskvalifikationer), udvikle sammenhængende fagpakker samt sikre kontinuerlig udvikling af pædagogiske kompetencer skal CBS i de kommende år øge undervisningskvaliteten og forskningsbaseringen og derigennem sikre bedre læring og trivsel for de studerende. Dette ligger i forlængelse af nogle af de aktiviteter, der blev igangsat i forbindelse med realiseringen af mål 3 i den nuværende rammekontrakt. Her var der bl.a. fokus på pædagogisk opkvalificering af underviserne. *#styrket ind i fremtiden, #læring og trivsel*

For at gøre kandidaternes kompetenceprofiler lettere at gennemskue skal CBS have en mere transparent, fleksibel og forståelig uddannelsesportefølje for både studerende og aftagere, som også vil muliggøre et styrket

samarbejde med andre uddannelsesinstitutioner og et mere sammenhængende uddannelsessystem. *#styrket ind i fremtiden, #uddannelser og viden i hele landet.*

Mål 2: De store samfundsspørgsmål

CBS' forskning og undervisning skal bidrage til løsningen af de store samfundsspørgsmål, herunder den digitale og den grønne omstilling.

Indhold

Med ønsket om at bidrage til udforskning og problemløsning inden for de store samfundsmæssige spørgsmål med relevans for erhvervslivet følger et stort behov for at udvikle CBS, så det bliver både muligt og attraktivt at indgå i større projekter på tværs af discipliner, institutioner og sektorer. Dette gælder både CBS' forskere og studerende. CBS skal derfor udvikle en kultur, en struktur og en række incitamenter, der understøtter en problemorienteret tilgang i forskning og uddannelser, et entreprenant mindset, og en større grad af risikovillighed, så vi får større projekter og flere læringsmuligheder på tværs af discipliner og med andre videnskaber, institutioner og sektorer og med deltagelse af både medarbejdere og studerende. *#styrket ind i fremtiden, #grøn omstilling*

Mål 3: En tidssvarende campus

CBS' campus skal udvikles, så den kan understøtte nye medarbejdere, nye undervisningsformer, et øget samarbejde med erhvervslivet og andre videnskaber samt bedre læring og trivsel blandt de studerende.

Indhold

Opfyldelsen af dette mål kræver, at vi gentænker og udvider CBS' eksisterende campus – gennem tilpasninger af den eksisterende bygningsmasse, så undervisningsfaciliteterne i større grad tilpasses interaktionsbaserede

læringsformer på mindre hold med en variation af læringsformater og i nye læringsrum. Derudover skal campus tilpasses en fremtid med livslang læring, og dermed geares til at huse en øget strøm af ældre, erhvervsaktive studerende, ligesom der skal være forskningsfaciliteter, mødesteder og netværksrum, hvor CBS i samarbejde med andre institutioner, erhvervsliv og civilsamfund kan tage aktivt ansvar for og del i løsningen af de store samfundsudfordringer. Endelig skal det sikres, at udviklingen af campus foregår på en måde, der understøtter diversitet og inklusion og foregår på bæredygtig måde – økonomisk og miljømæssigt. *#læring og trivsel, #styrket ind i fremtiden, #grøn omstilling*

Mål 4: Diversitet

CBS skal tiltrække en mangfoldig gruppe af dygtige studerende med transformativt potentiale, så den danske talentmasse udnyttes bedre og så betydningen af køn og social baggrund mindskes. CBS skal samtidig sikre større diversitet blandt det videnskabelige og administrative personale.

Indhold

Større mangfoldighed blandt de studerende kræver både en kommunikationsindsats, der kan være med til at ændre billedet af CBS blandt kommende studerende, samt en undersøgelse og evt. gentænkning af vores optagelsessystem. Desuden skal der udvikles samarbejder med andre typer af uddannelsesinstitutioner med henblik på at lette overgange og sikre et sammenhængende uddannelsessystem. *#uddannelser og viden i hele landet, #styrket ind i fremtiden*

For at fremme diversiteten blandt medarbejdere (målt på bl.a. køn, demografi, uddannelses- og erhvervsmæssig baggrund) skal der udvikles og implementeres en ligestillingshandleplan, herunder indsatser til at fremme diversitet i ansættelser samt udvikling af (alternative) karriereveje, så alle talenter kan komme i spil. *#styrket ind i fremtiden*

Mål 5: Studentertrivsel

CBS skal styrke trivslen og robustheden blandt de studerende ved at give dem redskaber og fællesskaber til at håndtere det stigende pres og forventninger.

Indhold

For at nå dette mål skal der udvikles et "Student Transition team" i studie-administrationen, således at de studerendes behov for alt fra rådgivning i forbindelse med studiet til mental støtte i forbindelse med oplevet stress kan imødekommes. *#læring og trivsel*

I første omgang vil fokus være på:

- Forebyggelse af stress: Indhentning af viden om hvad der forårsager stress blandt studerende, og hvordan man kan forebygge og forhindre forekomsten gennem aktiviteter på uddannelserne.
- En række projekter inden for fem overordnede temaer: "overgange og valg (transition)", "faglige fællesskaber", "sociale fællesskaber", "motivation" og "compassion", som alle har fokus på at forbedre trivsel for studerende.
- Udrulning af kurser om studieetik for at reducere studerendes bekymring omkring akademisk praksis.

Udover rækken af trivselsinitiativer kan implementeringen af Nordic Nine som et sæt fælles og unikke kompetencer for kandidater fra CBS også medvirke til at styrke de studerendes trivsel og fællesskabsfølelse. Det giver en følelse af samhørighed at dele tydeligt definerede kompetencer med medstuderende, og det giver en tilknytning til studiet og institutionen, at der er tale om kompetencer, som er unikke for alle kandidater fra

CBS. Med Nordic Nine arbejdes der endvidere direkte i de enkelte fag med at sætte ord på, hvad man som studerende på CBS lærer og kan bidrage med også i en samfundsmæssig kontekst. Derigennem kan man som studerende opleve at se sit studie i et større og meningsfyldt perspektiv, som også kan medvirke til at styrke trivslen hos den enkelte. *#læring og trivsel*

Mål 6: Et koncept for livslang læring

CBS skal tage ansvar for og førertrøjen på i forhold til universiteternes rolle i livslang læring, og blive Danmarks første universitet med en institutionsmodel for livslang læring, som samtidig kan være med til at sikre uddannelser og viden i hele landet.

Indhold

Opfyldelsen af dette mål kræver, at der udvikles et koncept for livslang læring, som kan tydeliggøre og styrke universiteternes rolle i denne opgave. Derudover skal der udvikles en platform for CBS' koncept for livslang læring, som også skal involvere uddannelses- og læringsselementer fra andre institutioner og samarbejdspartnere. Dette vil give CBS mulighed for at bevare et livslangt forhold til studerende og alumner, hvor de lejlighedsvist har mulighed for at tilegne sig ny forskningsbaseret viden igennem forskellige læringservices, ligesom det vil være med til at styrke samarbejdet mellem uddannelsesinstitutioner indbyrdes og mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv. *#styrket ind i fremtiden, #uddannelser og viden i hele landet*

Oversigt over strategiske mål og sammenhæng med de tværgående politiske ambitioner og vores kerneopgaver:

		Tværgående politiske ambitioner				Kerneopgaver		
		Grøn omstilling	Styrket ind i fremtiden	Læring og trivsel	Uddannelser og viden i hele landet	Uddannelse	Forskning	Videnssamarbejde
Strategiske mål	Mål 1 Fremtidens kompetencer							
	Mål 2 De store samfundsspørgsmål							
	Mål 3 En tidssvarende campus							
	Mål 4 Diversitet							
	Mål 5 Studentertvivsel							
	Mål 6 Et koncept for livslang læring							

STRATEGISK RAMMEKONTRAKT

Input til strategiske mål



Godkendte strategiske mål

Forsknings- og Uddannelsesstyrelsen har godkendt følgende fem strategiske områder i CBS' kommende rammekontrakt

- Fremtidens kompetencer
- Store samfundsspørgsmål
- Diversitet
- Studentertrivsel
- Et concept for livslang læring

Hvilke aktiviteter vil det være relevant at fokusere på under hvert af de fem godkendte strategiske mål for at sikre:

- En **tilpasning** / overlap med de strategiske indsatser i den nye CBS strategi
- Et **ambitiøst**, men **selektivt** sæt aktiviteter under hvert mål (ikke alle strategiske indsatser kan eller bør medtages i denne rammekontrakt)
- Et sæt aktiviteter, der **realistisk** kan realiseres i løbet af kontraktens fireårige periode,
- og hvor vi kan **dokumentere** / **måle** fremskridt



Fremtidens kompetencer

CBS skal sikre et ensartet, højt niveau af både den grundlæggende business faglighed og de transformative kompetencer på tværs af alle CBS' uddannelser – både bachelor og kandidat, så CBS' kandidater lever op til fremtidens kompetencebehov.

CBS' kandidater skal alle have Nordic Nine kompetencer

- Revision af kompetenceprofiler og læringsmål
- Reformation af undervisningen - flere transformative elementer

Sikre gode rammer for læring og trivsel

- Identifikation af god undervisningskvalitet
- Skabe bedre incitamenter for god undervisning
- Udvikle sammenhængende fagpakker
- Sikre kontinuerlig udvikling af pædagogiske kompetencer

En mere transparent, fleksibel og forståelig uddannelsesportefølje

De store samfundsspørgsmål

CBS' forskning og undervisning skal bidrage til løsningen af de store samfundsspørgsmål, herunder den digitale og den grønne omstilling.



Det skal være muligt og attraktivt at indgå i større projekter på tværs af discipliner, institutioner og sektorer

- Udvikling af en kultur, en struktur og en række incitamenter, der understøtter en problemorienteret tilgang i forskning
- Udvikling af en kultur, en struktur og en række incitamenter, der understøtter en problemorienteret tilgang i uddannelse
- Udvikling af et entreprenant mindset hos medarbejdere og studerende
- Større grad af risikovillighed

Diversitet

CBS skal tiltrække en mangfoldig gruppe af dygtige studerende med transformativt potentiale, så den danske talentmasse udnyttes bedre og så betydningen af køn og social baggrund mindskes. CBS skal samtidig sikre større diversitet blandt det videnskabelige og administrative personale.

Større mangfoldighed blandt de Studerende

- Kommunikationsindsats, der kan være med til at ændre billedet af CBS
- En undersøgelse og evt. gentænkning af vores optagelsessystem.
- Udvikling af samarbejder med andre typer af uddannelsesinstitutioner med henblik på at lette overgange og sikre et sammenhængende uddannelsessystem.

Fremme diversiteten blandt medarbejdere

- Udvikling og implementering af en ligestillingshandleplan
- Igangsætte indsatser til at fremme diversitet i ansættelser

Studerertrivsel

CBS skal styrke trivslen og robustheden blandt de studerende ved at give dem redskaber og fællesskaber til at håndtere det stigende pres og forventninger



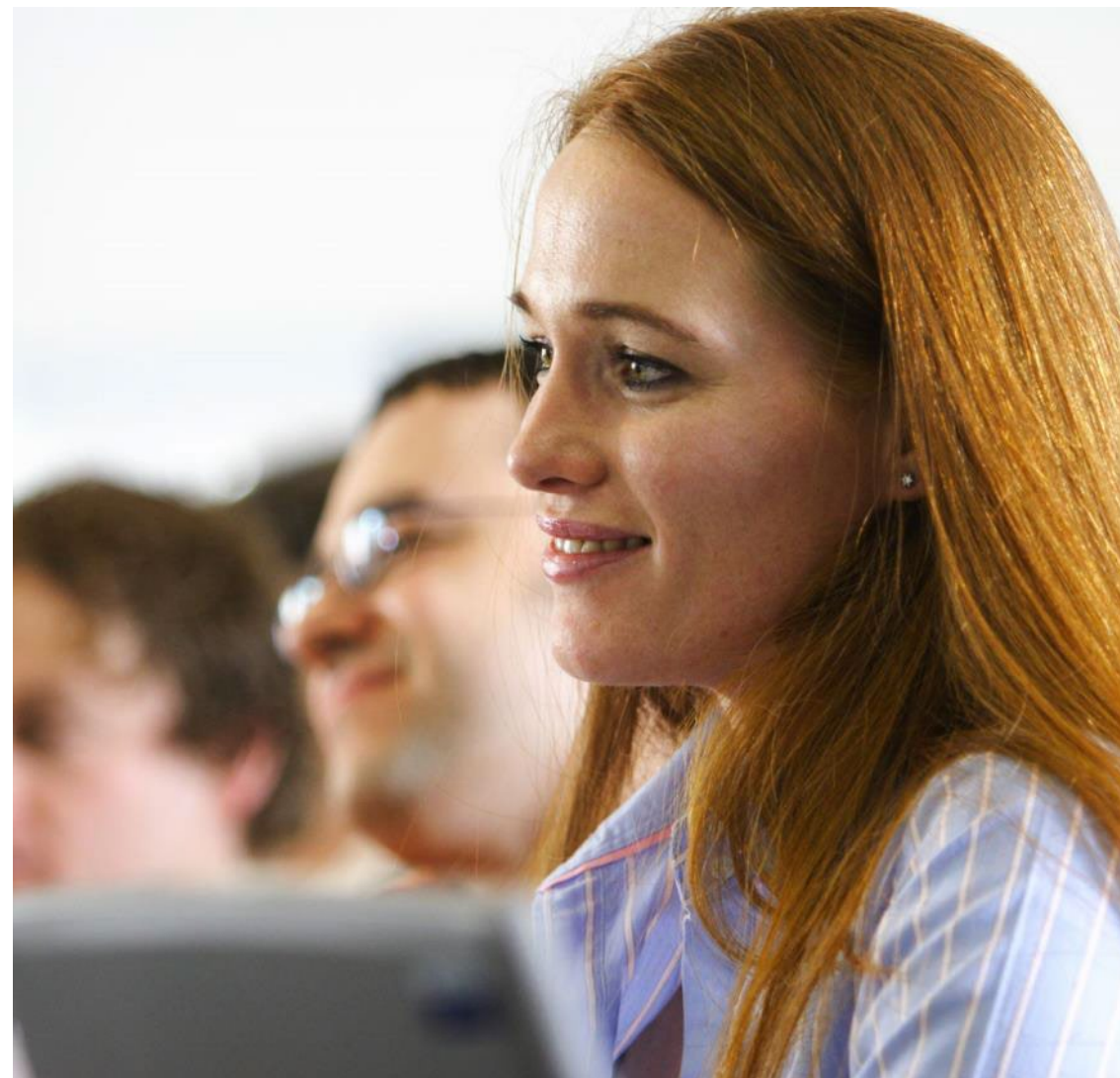
Udvikling af "Student Transition team" i studieadministrationen

- Indhentning af viden om hvad der forårsager stress blandt studerende, og hvordan man kan forebygge og forhindre forekomsten gennem aktiviteter på uddannelserne.
- Igangsættelse af projekter inden for fem overordnede temaer: "overgange og valg (transition)", "faglige fællesskaber", "sociale fællesskaber", "motivation" og "compassion"
- Udrulning af kurser om studieetik for at reducere studerendes bekymring omkring akademisk praksis.

Et koncept for livslang læring

CBS skal tage ansvar for og førertrøjen på i forhold til universiteternes rolle i livslang læring, og blive Danmarks første universitet med en institutionsmodel for livslang læring, som samtidig kan være med til at sikre uddannelser og viden i hele landet

- Udvikling af koncept for livslang læring, som kan tydeliggøre og styrke universiteternes rolle i denne opgave.
- Udvikling af en platform for CBS' koncept for livslang læring

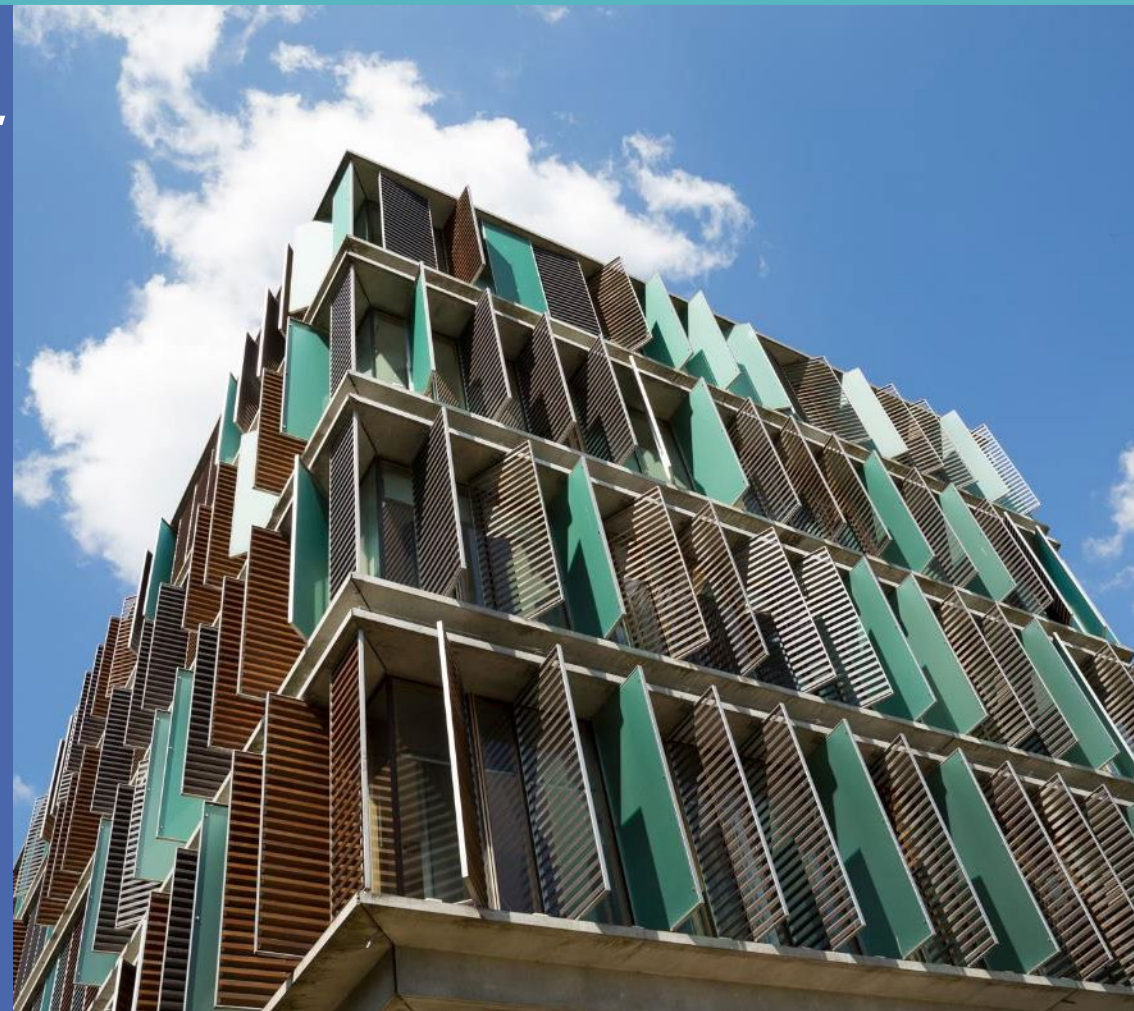


En tidssvarende campus

Ikke godkendt som et strategisk mål i sig selv, men nogle af aktiviteterne kunne indgå i nogle af de øvrige strategiske mål

CBS' campus skal udvikles, så den kan understøtte nye medarbejdere, nye undervisningsformer, et øget samarbejde med erhvervslivet og andre videnskaber samt bedre læring og trivsel blandt de studerende

- Tilpasning af undervisningsfaciliteterne til interaktionsbaserede læringsformer på mindre hold med en variation af læringsformater og i nye læringsrum
- Tilpasning af campus til en fremtid med livslang læring - geares til at huse en øget strøm af ældre, erhvervsaktive studerende
- Etablering af nye mødesteder hvor CBS i samarbejde med andre institutioner, erhvervsliv og civilsamfund kan tage aktivt ansvar for og del i løsningen af de store samfundsudfordringer.
- Bæredygtig udvikling af campus, der understøtter diversitet og inklusion



Strategisk rammekontrakt 2022-2025

[Institutionens navn] indgår en strategisk rammekontrakt med
uddannelses- og forskningsministeren.

Udskift med logo



**Uddannelses- og
Forskningsministeriet**

[Sted], [Dato]

Udskift med underskrift

Bestyrelsesformand
[Navn]

København, [Dato]

Udskift med underskrift

Uddannelses- og forskningsminister
Ane Halsboe-Jørgensen



Strategisk rammekontrakt 2022-2025

Den strategiske rammekontrakt indeholder strategiske mål for [institutionens navn] kerneopgaver.

Status og varighed

Den strategiske rammekontrakt gælder fra 1. januar 2022 til 31. december 2025.

Såvel institutionen som ministeren kan tage initiativ til at genforhandle de strategiske mål, hvis f.eks. de økonomiske forhold for institutionen ændres væsentligt fra det forudsatte, eller hvis nye udfordringer betyder, at det vil være hensigtsmæssigt at ændre de strategiske mål i kontrakten. Ændringer i kontrakten forudsætter enighed mellem bestyrelsen og ministeren.

Afrapportering og opfølgning på målopfyldelse

Institutionen afleverer en årlig statusredegørelse for arbejdet med rammekontraktens mål. Statusredegørelsen skal indeholde en overordnet vurdering af perspektiverne for målopfyldelse med dokumentation for udviklingen i de fastsatte indikatorer. Statusredegørelsen skal endvidere indeholde en beskrivelse for gennemførte understøttende indsatser for målopfyldelse, der synliggør institutionens grundlag for at realisere målene.

For hvert strategisk mål er fastsat indikatorer med tilhørende specifikke datakilder. Identificeres der i kontraktperioden nye relevante datakilder, der kan belyse udviklingen for en konkret indikator, kan disse erstatte eller supplere datakilder i kontrakten. Anvendelse af nye datakilder i rammekontrakten forudsætter enighed.

Ved kontraktens udløb opgør institutionen den endelige opfyldelse for hvert af de strategiske mål. Det sker på baggrund af en redegørelse for udviklingen i hver af de fastsatte indikatorer i den strategiske rammekontrakt, herunder beskrivelse af de understøttende indsatser i kontraktperioden.

Med udgangspunkt i institutionens opgørelse foretager ministeriet en vurdering af den samlede målopfyldelse af rammekontrakten.

Strategiske mål i rammekontrakten

<>

[Note: Indledende baggrund og motivation for de et til otte prioriterede strategiske effektmål i rammekontrakten. Afsnittet tager afsæt i forhandlingsmødernes dialog om institutionens udfordringer og styrkepositioner samt medvirken til at realisere ambitionerne på uddannelses- og forskningsområdet. (max ½ -1 side).]

[Institutionens navn] vil i kontraktperioden 2022-2025 arbejde med følgende strategiske mål for vores kerneopgaver:

1. [Målets overskrift]
2. [Målets overskrift]
3. [Målets overskrift]

Strategisk mål 1

<Strategisk mål>

<>

[Note: Målformuleringen (overskriften) beskriver effektmålet for kerneopgaven med fokus på opnåede effekter ved kontraktens udløb. Det strategiske mål beskrives helt kort i én sætning. Målformuleringen skal tydeligt vise, hvilken effekt institutionen ønsker at opnå. Overskriften efterfølges af en kort tekst (max 3 linjer), som skal pege på de prioriterede strategiske fokusområder for at realisere målet, dvs. hvordan institutionen vil nå målet.]

Motivation og ambition for målet

<>

[Note: Dette afsnit skal på ca. ½ side forklare og begrunde målet med afsæt i institutionens konkrete udfordringer eller styrkepositioner, dvs. hvorfor målet er prioriteret. En retningsgivende ambition for målet skal stå klart, dvs. hvor(hen) I ønsker at nå med målet. Endvidere skal afsnittet skitsere vejen til realiseringen af målet med afsæt i de prioriterede strategiske fokusområder for arbejdet med målet (jf. de max 3 linjer under målformuleringen).]

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

Målopfyldelsen baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfyldelsen indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

<Indikator 1>

- <Datakilde 1 (Baseline [ÅR]: [baseline og enhed]; Kilde: [Kilde]; [Opgørelsesfrekvens, for interne datakilder]).>
- <Datakilde 2 (Baseline [ÅR]: [baseline og enhed]; Kilde: [Kilde]; [Opgørelsesfrekvens, for interne datakilder]).>

<Indikator 2>

- <Datakilde 1 (Baseline [ÅR]: [baseline og enhed]; Kilde: [Kilde]; [Opgørelsesfrekvens, for interne datakilder]).>
- <Datakilde 2 (Baseline [ÅR]: [baseline og enhed]; Kilde: [Kilde]; [Opgørelsesfrekvens, for interne datakilder]).>
-

[Note: Der opstilles 1-3 indikatorer, der formuleres kort med henvisning til specifikke datakilder og senest kendte baselines. Såfremt baseline endnu ikke er etableret, skal det oplyses, hvornår baseline forventes fastsat. For belysning af udviklingen på den enkelte indikator kan der efter vurderet relevans anvendes flere datakilder af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter.]

Strategisk mål 2

<Strategisk mål>

<>

Motivation og ambition for målet

<>

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

Målopfyldelsen baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfyldelsen indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

<>

—

—

< >

—

—

Strategisk mål 3

<Strategisk mål>

<>

Motivation og ambition for målet

<>

Grundlag for vurdering af målopfyldelse

Målopfyldelsen baseres på en samlet vurdering af den opnåede effekt ved udgangen af kontraktperioden. I vurderingen af målopfyldelsen indgår den afsluttende statusredegørelse, der jf. ovenfor omfatter dokumentation for udvikling i de fastsatte indikatorer samt redegørelse for gennemførte understøttende aktiviteter.

<>

—

—

< >

—

—

[Institutionen tilføjer selv yderligere strategiske mål efter behov]

6. FORRETNINGSEFTERSYN AF FORSKNINGSPORTEFØLJEN – DRØFTELSE

Spor 2: Regelmæssige forretnings eftersyn

På bestyrelsesmødet den 23. juni præsenteres bestyrelsen for anden gang for et forretnings eftersyn af forskningsporteføljen. Forretnings eftersynet er som noget nyt opdelt i en fast, årligt tilbagevendende del og en tematisk del. En tilsvarende struktur vil blive udviklet for de fire øvrige forretnings eftersyn i løbet af det kommende år.

Den faste del rummer en række centrale nøgletal, som opdateres fra år til år og vedrører CBS' forskningsorganisation, forskningskvaliteten og forskningens impact og relevans. Forretnings eftersynets faste del har fokus på udviklingen siden sidste år, men viser dog også udviklingen over en årrække for at kunne identificere trends og dermed undgå at tillægge de årlige udsving for stor betydning. Der benchmarkes også med relevante internationale universiteter, hvor det er muligt.

Den tematiske del har i år fokus på ekstern finansiering under EU Horizon2020 og i relation til strategien. Her analyseres tiltrækningen af midler fra EU Horizon2020 i forhold til en række relevante internationale universiteter. Afsnittet indeholder også en oversigt over nye eksternt finansierede projekter, der er bevilget i 2020-2021, som understøtter de strategiske temaer: Digitalisering, grøn omstilling og ledelse.

Det bemærkes, at der i forretnings eftersynets bilag 2 findes en oversigt over publicering fordelt på institutter.

Det indstilles, at:

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

Bilag:

6.1 Forretnings eftersyn af forskningsporteføljen

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021

Forretningseftersyn af forskningsporteføljen

Indholdsfortegnelse

1.	Indledning.....	2
2.	Executive summary	2
3.	Organiseringen af forskningen	3
4.	Forskningens kvalitet	5
5.	Forskningens impact og relevans for samfundet	12
6.	Delkonklusion: Afsnit 3-5	15
7.	Tema: Ekstern forskningsfinansiering i relation til strategien.....	16
8.	Delkonklusion: Tema	21
9.	Indstilling	21
10.	Bilag 1: Den bibliometriske forskningsindikator (BFI).....	23
11.	Bilag 2: Overblik over publicering fordelt på institutter, 2018-2020	25

1. Indledning

Forretningseftersynet er udarbejdet på baggrund af bestyrelsens ønske om et indblik i forskningsporteføljen på CBS. Forretningseftersynet er opdelt i en fast tilbagevendende del og en tematisk del.

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

Den tematiske del har i år fokus på ekstern finansiering under EU Horizon2020 og i relation til strategien. Her analyseres tiltrækningen af midler fra EU Horizon2020 i forhold til en række relevante internationale universiteter. Afsnittet indeholder også en oversigt over nye eksternt finansierede projekter bevilget i 2020-2021, som understøtter de strategiske temaer: Digitalisering, grøn omstilling og ledelse.

2. Executive summary

Nedenstående hovedpointer fra årets forretningseftersyn kan fremhæves:

Fast del:

- CBS' har oplevet en vækst på godt 40 forskerårsværk i forhold til 2019. CBS' forskningsorganisation er således i 2020 baseret på 650 forskerårsværk (inkl. ansatte ph.d.'ere og videnskabelige assistenter). Dertil kommer yderligere godt 80 indskrevne, men ikke ansatte ph.d.-studerende, hvilket giver CBS en samlet bestand af forskerstuderende i 2020 på godt 200.
- I 2020 publicerede CBS' forskere generelt mange artikler i højt rangerede tidsskrifter. Antallet af BFI2 og FT50 artikler var i 2020 på det hidtil højeste niveau. Det samme var antallet af artikler i de absolut højest rangerede erhvervsøkonomiske tidsskrifter (AJG4*) med i alt 51 artikler registreret i året.
- CBS er fra 2020 til 2021 rykket fra en 69. plads til en 54. plads på QS-rankingen. CBS ligger dermed fortsat højest placeret blandt de danske universiteter inden for samfundsvidenskab og management. CBS har samtidig forbedret sin placering på Times Higher Education til en 29. plads i verden.
- 2020 var også et godt år for hjemtag af eksterne midler. I alt hjemtog CBS godt 171 mio. kr. i ekstern forskningsfinansiering, hvilket ligger betydeligt over de seneste år. Halvdelen af de nye forskningsbevillinger i 2020 kommer fra private danske fonde.
- Indsatsen for at øge tiltrækningen af strategiske midler fra Innovationsfonden og EU' formålsnære programmer begynder at vise resultater. Således hjemtog CBS i alt 34 mio.kr. fra de to kilder, hvilket er mere end en fordobling i forhold til 2019.
- CBS står fortsat relativt svagt på følgende områder:
 - Vi mangler stadig gode mål for forskningens impact og relevans.
 - Relativt få ph.d.'ere fra CBS opnår akademiske karrierestillinger efterfølgende.
 - Mens der er en række forskningssamarbejder på tværs af discipliner på CBS, er interdisciplinært samarbejde til discipliner uden for CBS stadig begrænset.

Tematisk del:

- I international sammenligning har CBS et relativt større hjemtag af strategiske EU-midler end af EU-excellence-midler. CBS' hjemtag af EU-excellence-midler har været faldende over en årrække, hvilket ikke er tilfredsstillende – især set i lyset af den høje kvalitet i forskningsproduktionen. Tiltrækningen af strategiske forskningsmidler fra EU er øget, men udgør fortsat en beskedent del af det samlede hjemtag.
- Ansøgningsaktivitet (afslag og bevillinger) målrettet EU varierer betydeligt fra institut til institut.
- Forskernes generelle interesse i at søge eksternt forskningsfinansiering har i 2020 været stor. CBS har registreret i alt 447 afsendte ansøgninger, hvilket er en forøgelse på knap 50% i forhold til 2019.
- En række nye eksternt finansierede forskningsprojekter har særlig relevans for de strategiske emner: Digitalisering, grøn transformation og ledelse. Midler til at igangsætte i alt 17 nye forskningsprojekter inden for de tre temaer er bevilget fra forskellige eksterne kilder i 2020-2021 til forskere på tværs af CBS.

På baggrund af forretningseftersynet af forskningsporteføljen anbefales det, at:

- CBS fortsat arbejder med at forbedre kvaliteten af den disciplinære forskning og styrke den interdisciplinære forskning – både samlet for institutionen og lokalt. Dette udfoldes bl.a. i form af fortsat øgede forventninger til forskningsprofil ved nyansættelser og forfremmelser.
- CBS forbedrer placement af ph.d.-studerende. Dette udfoldes både ved målrettet hjælp til ph.d.-studerende og ved klarere forventninger og incitamenter til vejledere.
- CBS fortsætter indsatsen for at styrke eksternt finansiering, der understøtter ambitionen om kvalitet og "transformationel impact" af forskningen, fra fx EU's excellence-søjle og Innovationsfonden, hvor hjemtaget fortsat er relativt beskedent. I den forbindelse skal det undersøges, om der er læringspunkter fra institutternes forskellige tilgange til eksternt finansiering.
- CBS arbejder videre med de i afsnit 5 nævnte udviklingsspor, der skal sikre bedre mål for forskningens impact og relevans i fremtiden.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

3. Organiseringen af forskningen

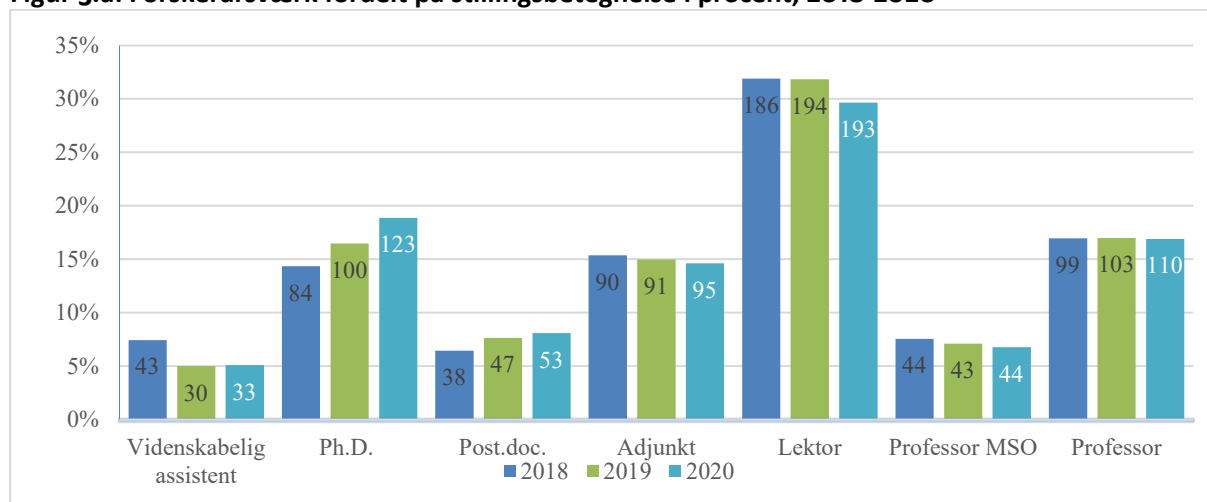
CBS' forskning er organiseret i 11 institutter. Institutterne varierer i størrelse og i fagligt fokus og bredde. Institutterne er organiseret i forskningsmiljøer og forskningscentre, hvoraf nogle går på tværs af institutter. Institutterne er integreret i uddannelserne, jf. CBS' matrixstruktur.

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

CBS' forskningsorganisation er baseret på 650 forskerårsværk (inkl. ansatte ph.d.'ere og videnskabelige assistenter), som støttes af administrative medarbejdere i centrale og decentrale enheder, som fx CBS Research Support Office (RSO). Figur 3.a viser fordelingen af forskerårsværk på stillingskatego-

rier i årene 2018-2020. Tilvæksten på godt 40 forskerårsværk fra 2019 til 2020 ændrer ikke væsentligt ved den samlede forskerbestands fordeling mellem stillingskategorier. Andelen af fastansatte forskere (lektorer og professorer, inkl. professor mso) udgør fortsat godt halvdelen af den samlede forskerstab. Andelen er ændret fra 57% i 2018 til 54% i 2020.

Figur 3.a: Forskerårsværk fordelt på stillingsbetegnelse i procent, 2018-2020

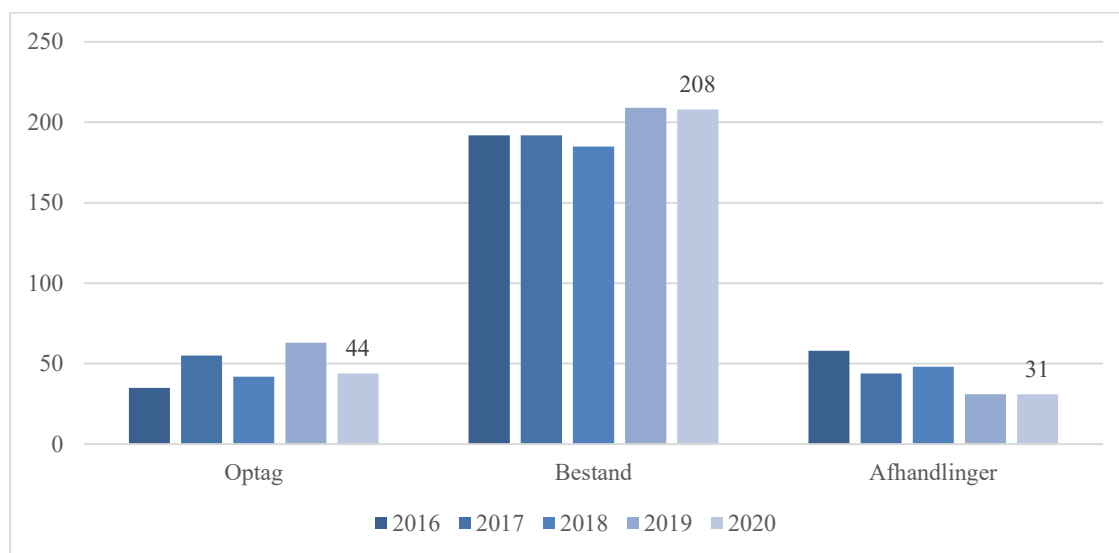


Kilde: Statens Lønssystem (SLS) Bemærk at ph.d.-bestanden her alene omfatter dem, der modtager løn fra CBS. Derfor er den samlede bestand større. Forskerårsværk er et andet ord for VIP-årsværk.

Status på rekruttering af forskere indgår i forretningseftersynet af medarbejderporteføljen, der behandles på bestyrelsesmødet den 15. september 2021.

Figur 3.b. viser optaget af nye ph.d.-studerende, antallet af indskrevne ph.d.-studerende samt antallet af gennemførte ph.d.-forløb i hvert af årene 2016 til 2020. I 2020 har CBS optaget 44 nye ph.d.-studerende, hvilket fastholder en bestand på godt 200 ph.d.-studerende. I alt blev 31 ph.d.-kandidater færdiguddannet fra CBS i 2020, hvilket er på niveau med 2019.

Figur 3.b: Ph.d.-oversigt – antal, optagne og færdiguddannede, 2016-2020



Kilde: CBS ph.d.-skole

4. Forskningens kvalitet

Forskningens kvalitet kan beskrives på forskellige måder. Det primære fokus er publicering, men også rankings, ekstern finansiering og færdiguddannede ph.d.- studerendes beskæftigelse bruges som kvalitetsparametre i dette afsnit.

Publicering

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

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

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

CBS følger også Financial Times' oversigt over de 50 førende tidsskrifter, kendt som FT50.

Tabel 4.a viser CBS' fagfællebedømte artikler, som de fordeler sig på AJG 4 og 4*, FT50 og de tre BFI-kategorier. Antallet af publicerede tidsskrifter i 2020 er generelt højt. Eksempelvis er antallet af publicerede artikler i AJG 4* i 2020 steget til 51 artikler, hvilket er en fordobling af artikler i forhold til 2019. Tilsvarende er antallet af artikler publiceret i BFI 2 kategoriserede tidsskrifter steget til over

300 i 2020, hvilket er historisk højt. Tallene er påvirket af forskerbestanden, der er vokset jævnt siden 2017 til knap 500 årsværk i 2020. Således viser tabel 4.a også antal artikler per forskningsårsværk i parenteser.

Tabel 4.a: Antal artikler (som andel af årsværk i parentes) per kategori for CBS 2016-2020

	2016	2017	2018	2019	2020
AJG 4*	29 (0.06)	21 (0.05)	33 (0.07)	25 (0.05)	51 (0.10)
AJG 4	40 (0.09)	37 (0.09)	56 (0.12)	61 (0.13)	60 (0.12)
FT50	54 (0.12)	40 (0.09)	63 (0.14)	62 (0.13)	70 (0.14)
BFI 3	-	-	-	2 (0.00)	2 (0.00)
BFI 2	215 (0.47)	182 (0.42)	229 (0.50)	290 (0.61)	311 (0.63)
BFI 1	244 (0.53)	210 (0.49)	242 (0.53)	220 (0.46)	258 (0.52)
Årsværk forskere	459	431	456	478	494

Kilde: PURE (CBS' forskningsdatabase). Bemærk at BFI3 blev indført i efteråret 2017 og dækker ikke alle fagområder. Forskere opgjort i årsværk uden ph.d. og VA.

Bilag 2 viser fordelingen af artikler på tværs af institutterne i perioden 2018-20. Det ses at institutterne har forskellige forskningsprofiler. Således har nogle institutter fokus på de absolut førende internationale tidsskrifter (AJG 4*), men andre har en bredere profil. I 2020 publicerede dog næsten alle (10 af 11) institutter i 4* kategorien, og samtlige institutter publicerede 4* artikler i perioden 2018-20. Dette er en markant forbedring i forhold til 2015-17, hvor tre institutter slet ikke publicerede i AJG 4* tidsskrifter og yderligere tre institutter kun havde en enkelt AJG 4* artikel (data ikke tabelleret).

Publiceringerne kan også opdeles efter senioritetsniveau af forskerne. Tabel 4.b viser antal 4/4* publikationer i perioden 2018-20 for henholdsvis lektorer/adjunkter/ph.d. samt professorer. Historisk har professorerne forfattet hovedparten af 4/4* artiklerne. Dette er også mønstret i både 2018 og 2019. Dette ændrede sig dog i 2020, hvor lektor/adjunkt/ph.d.-gruppen med 46 AJG 4 artikler publicerede dobbelt så mange AJG-artikler som professorgruppen. Endvidere publicerede lektor/adjunkt/ph.d.-gruppen 23 AJG 4* artikler, hvilket er sammenligneligt med professorgruppens 30 AJG 4* artikler. Dette er et markant og positivt skift, men det er for tidligt at konkludere om det er en trend eller 2020 var usædvanlig.

Tabel 4.b: Antal 4/4* artikler per medarbejderkategori 2018-2020

		2018	2019	2020
Lektor/adjunkt/ph.d.	AJG 4*	10	8	23
	AJG 4	25	29	46
Professorer, incl. MSO	AJG 4*	22	19	30
	AJG 4	35	41	23

Kilde: PURE. Ved medforfatterskaber kan en artikel fremgå flere gange, hvorfor tallene ikke er direkte sammenlignelige med tabel 4.a.

CBS' publicering kan sammenlignes med andre universiteters. Da data om årsværk ikke er tilgængeligt fra andre universiteter, viser tallene først og fremmest det relative fokus på kvalitet for hvert enkelt universitet.

Tabel 4. c viser således de danske universiteters publicering inden for de fem AJG-kategorier. Tabellen viser, at CBS i højere grad end de øvrige universiteter publicerer i AJG4*, hvor CBS også står for halvdelen af artiklerne i 2017-2019. Ligeledes er CBS overrepræsenteret i AJG 4 kategorien, mens CBS er underrepræsenteret i de to laveste kategorier. Dette billede er uændret i forhold til den tidligere treårige periode. De andre universiteter har dog ofte bredere samfundsvidenskabelige profiler, som ikke dækkes fuldt af AJG-listen, og kan derfor have andre publiceringsmål.

I 2017-2019 tegner CBS sig for 887 artikler svarende til 19,2% af de danske universiteters samlede publicering af artikler i AJG-tidsskrifter. Dette er en mindre stigning fra perioden 2016-2018, hvor CBS' forskere stod bag 18,8% (832) af universiteternes AJG-artikler.

Tabel 4.c: Antal artikler i AJG-tidsskrifter ved de danske universiteter, 2017-2019. Parenteser angiver andel af hvert universitets samlede AJG-produktion.

Sum 2017-2019	AJG 1	AJG 2	AJG 3	AJG 4	AJG 4*	I alt
AU	134 (13)	342 (33)	410 (39)	120 (11)	39 (4)	1045
CBS	85 (10)	219 (25)	350 (39)	154 (17)	79 (9)	887
DTU	49 (11)	166 (39)	176 (41)	37 (9)	1 (0)	429
ITU	1 (3)	24 (65)	8 (22)	4 (11)	0 (0)	37
KU	89 (10)	277 (32)	409 (47)	84 (10)	18 (2)	877
RUC	24 (16)	72 (47)	41 (27)	16 (10)	1 (1)	154
SDU	95 (14)	282 (41)	243 (35)	58 (8)	17 (2)	695
AAU	98 (21)	232 (49)	114 (24)	24 (5)	6 (1)	474
I alt	575 (13)	1614 (35)	1751 (38)	497 (11)	161 (4)	4598

Kilde: BFI. Bemærk, at 2020 data fra de nationale BFI-opgørelsen endnu ikke foreligger.

Tilsvarende kan man sammenligne CBS' publicering inden for AJG-kategorierne med konkurrerende internationale universiteter/business schools. I tabel 4.d. sammenlignes CBS med Bocconi, Wirtschaf-tuniversität Wien, BI Norge, Aalto, Stockholm School of Economics og St. Gallen.

Billedet er også her uændret i forhold til perioden 2016-2018. CBS er fortsat overrepræsenteret i både AJG 3 og AJG 4 kategorien, mens CBS er underrepræsenteret i AJG4*-kategorien på trods af, at CBS med 8% har den tredjehøjeste andel af 4*-publikationer relativt til institutionens totale antal AJG-publikationer. Dette skyldes, at Stockholm og især Bocconi fastholder en markant overrepræsentation i denne kategori.

Tabel 4.d: Publicering i AJG-journals ved de udvalgte europæiske business schools, fordelt på kategorier 2017-2019 (i parentes ses procentfordelingen for den enkelte institution).

Sum 2017-2019	AJG 1	AJG 2	AJG 3	AJG 4	AJG 4*	I alt
CBS	80 (9)	241 (28)	348 (40)	126(15)	70 (8)	865
Bocconi	50 (8)	158 (24)	235 (35)	108 (16)	114 (17)	665
Stockholm	47 (13)	91 (25)	128 (36)	45 (13)	47 (13)	358
BI	67 (16)	101 (24)	146 (35)	72 (17)	34 (8)	420
Aalto	114 (15)	252 (34)	221 (30)	101 (14)	48 (7)	736
St. Gallen	58 (12)	135 (27)	204 (42)	63 (13)	31 (6)	491
WU	68 (13)	158 (31)	193 (37)	72 (14)	26 (5)	517
I alt	468 (12)	1145 (28)	1474 (37)	581 (14)	367 (9)	4035

Kilder: Scival (<https://www.scival.com/>). For at kunne sammenligne CBS med internationale institutioner er anvendt data fra forskningsanalyseværktøjet SciVal. Fordi der er anvendt SciVal-data, er tallene kun opgjort til og med 2019, idet SciVal-data endnu ikke indbefatter data fra 2020. Bemærk også, at AJG-tallene for CBS afviger fra de tilsvarende AJG-tal i de øvrige tabeller, fordi data stammer fra forskellige kilder. Det er ikke med de eksisterende datakilder muligt at sammenligne publikationstallene med de valgte institutioners størrelse.

Rankings

På forskningsområdet følger CBS tre rankings: QS (Quacquarelli Symonds), THE (Times Higher Education) og Shanghai.

I QS-rankingen er samfundsvidenskab samlet i en overkategori med titlen "Social Sciences and Management". CBS fastholder her sin højere placering end de andre danske universiteter. CBS har samtidig forbedret sin placering i forhold til 2020 til en 54. plads i 2021.

Figur 4.e: QS-ranking af Social Sciences and Management; CBS sammenlignet med de andre danske universiteter, 2017-2021

	2017	2018	2019	2020	2021
CBS	41	49	63	69	54
KU	63	94	92	101	96
AU	68	98	118	145	132
AAU	209	227	307	351	314
SDU	271	320	309	384	323
RUC	401-450	401-450	401-450	NA	NA

Kilde: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2021/social-sciences-management>

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

CBS er rykket frem til en 29. plads i verden på THE/Business & Economics. Det er tre pladser bedre end placeringen i 2020. På THE/Social science er CBS placeret blandt de 125 bedste universiteter. Det er en forbedring i forhold til 2020, hvor CBS var blandt de 150 bedste universiteter.

På Shanghai ranking er CBS rykket 5 pladser op fra 2020 til en 25. plads i 2020 i Management, mens CBS er rykket en enkelt plads op til 42 i Finance. Bemærk dog at 2020 Shanghai rankings ikke var tilgængelige ved forretningseftersynet sidste år, hvor 2019 rankings derfor blev rapporteret. Management er således faldet en enkelt plads siden 2019. Det kan endvidere bemærkes at Library & Information science er rykket 18 pladser op til nummer 23 i verden. I Business administration er CBS rykket op i top-100, men dog med en relativt beskeden placering i 76-100 gruppen.

Figur 4.f: CBS' placering på Times Higher Education (THE) – World University Rankings by subject 2021:

Disciplin	Placering	Ændring fra 2020
Business & Economics	29	↑ 3
Social sciences	101-125	↑ 1-50

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

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

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

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

Ekstern finansiering

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

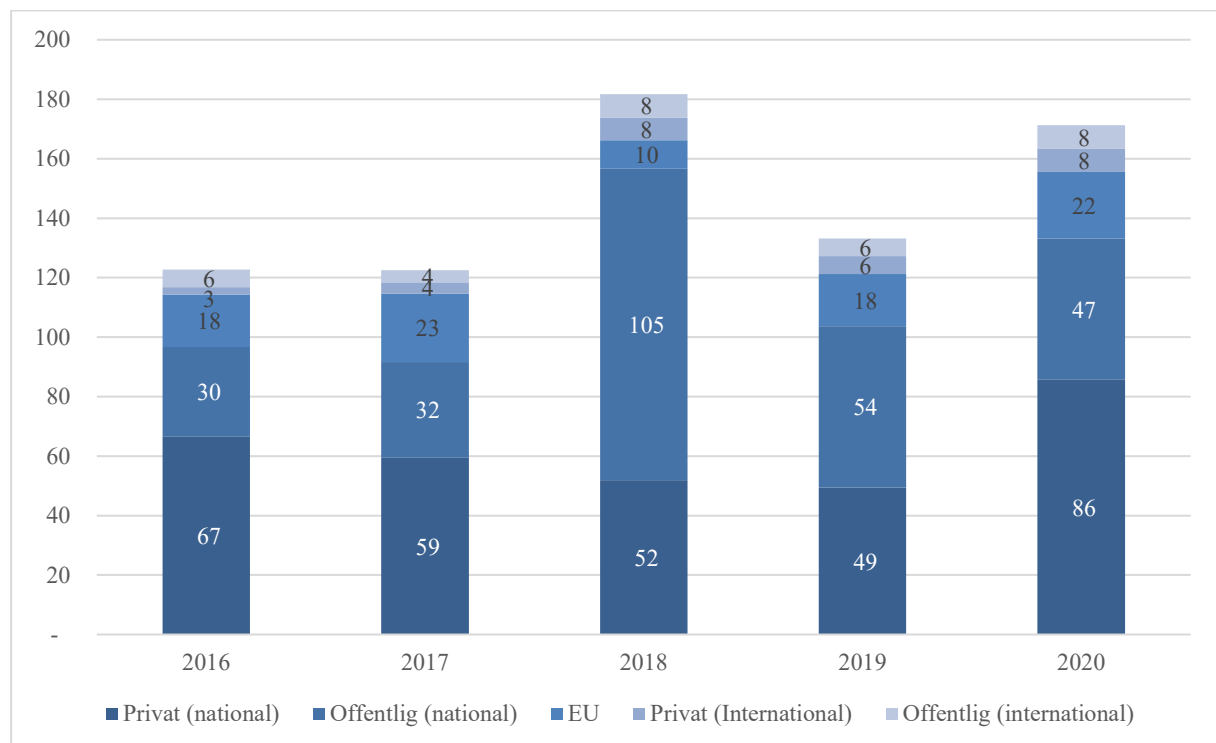
Figur 4.h. viser den samlede udvikling i CBS' tiltrækning af ekstern finansiering fra 2016 til 2020. Over årene er det tydeligt, at private og offentlige nationale kilder spiller en betydelig rolle.

CBS hjemtog i 2020 godt 171 mio. kr. i ekstern finansiering af forskning. Dette ligger tæt på rekordåret 2018 og betydeligt over de seneste mange år. Faktisk er 2020 et rekordår i lyset af, at der ikke var

store enkeltbevillinger til f.eks. grundforskningscentre eller infrastruktur. Bevillingerne fordeler sig således, at halvdelen (86 mio. kr.) kommer fra private danske fonde; især Carlsbergfondet, VELUX Fonden og et samarbejde med en række pensionskasser. Hertil kommer 16 mio. kr. fra internationale private og offentlige fonde. 47 mio. kr. stammer fra offentlige, danske fonde, især DFF, mens EU står for 22 mio. kr. Tiltrækningen fra offentlige danske fonde er faldet i forhold til 2019, mens der er en vækst i tiltrækningen af EU-midler.

Særligt for EU-midler oplever CBS markante årlige udsving, idet et enkelt års resultat også påvirkes af, hvornår de enkelte EU-programmers indkaldelser (og afgørelser) falder i kalenderåret. Bemærk derfor, at CBS fastholder niveauet på ca. 50 mio.kr. i ekstern EU-finansiering set over en treårig periode.

Figur 4.h.: Bevillingstilsagn fordelt på bevillingstype, 2016-2020



Kilde: Navision

I den tematiske del af forretningseftersynet præsenteres en mindre analyse, der sammenligner CBS' og udvalgte internationale forskningsmiljøers hjemtag af ekstern finansiering fra EU Horizon2020.

Færdiguddannede ph.d.-kandidaters beskæftigelse

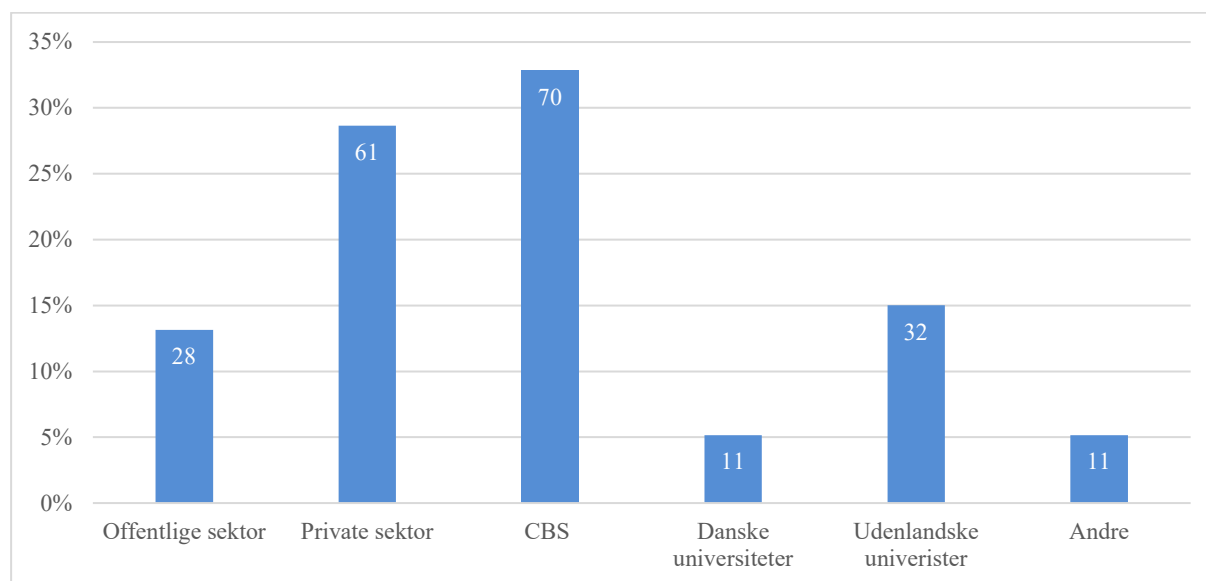
De forskeruddannedes beskæftigelse efter gennemført ph.d.-forløb er også en indikator for CBS' forskningskvalitet. Figur 4.i viser, at de færdiguddannede ph.d.-kandidater finder beskæftigelse bredt

– i det offentlige, i det private og inden for forskning og undervisning. Det ses, at CBS er største aftager i perioden, hvilket reflekterer det historiske mønster. Den private sektor var dog største aftager i 2015-19, som analysen sidste år viste. Forskellen skyldes primært, at mindre end 10% blev ansat på CBS i 2015, som følge af nedskæringer, hvilket påvirkede tallene i sidste års analyse.

Det er et strategisk prioriteret tiltag at styrke ph.d.-placement, dvs. beskæftigelsen af dygtige ph.d.-kandidater ved førende universiteter. Dette øger den akademiske impact og skaber en kilde af højt kvalificerede (og ofte dansksprogede) medarbejdere i fremtiden. Over de seneste fem år har i alt 32 nyuddannede forskerkandidater fra CBS opnået ansættelse ved udenlandske universiteter.

Den måske største barriere for CBS ph.d.-kandidater på det internationale akademiske jobmarked er den korte tidsperiode på tre år for finansieringen af ph.d.-stipendiater i Danmark. Konkurrerende kandidater fra udenlandske universiteter kommer typisk med 4-6 års ph.d.-studier, hvorfor det er svært for CBS kandidater at præsentere så veludviklede forskningsprofiler på jobmarkedet. For at imødekomme denne udfordring har CBS i 2020 udvidet muligheden for ph.d.-studerende for at få midlertidig ansættelse efter stipendiets udløb med henblik på at videreudvikle deres forskning.

Figur 4.i.: Ph.d. - Ansættelse efter gennemført ph.d.-forløb, 2016-2020



Kilde: CBS ph.d.-skole¹

Endelig kan det noteres, at covid-19 situationen og heraf påvirkede ph.d.-forløb samt implementeringen af ny ph.d.-skole organisering har præget forskeruddannelsesområdet i 2020.

¹ Bemærk at beskæftigelsesdata indsamles håndholdt, bl.a. via LinkedIn. Det er vanskeligt for CBS at have klarhed over, hvad det første job for en nyuddannet ph.d.er. Nogle får en midlertidig ansættelse som videnskabelig assistent (evt. på CBS), før de får en ansættelse i en permanent stilling i erhvervslivet eller i et adjunktur. Derfor skal ovenstående data fortolkes med forsigtighed.

5. Forskningens impact og relevans for samfundet

Med CBS' strategi er der skærpet fokus på impact og relevans. Hele området skal udvikles mere som beskrevet i sidste års forretningseftersyn. Der er siden da igangsat tre spor, der fremadrettet vil resultere i bedre mål for forskningens impact og relevans for samfundet:

- 1) CBS har i 2020 iværksat et udviklingsarbejde vedrørende de såkaldte KSI'er (Key Strategic Indicators), der skal måle realiseringen af strategiens centrale prioriteter. I den forbindelse er der påbegyndt en interessentanalyse, der skal afdække hvordan og i hvilket omfang vores interessenter oplever, at CBS påtager sig samfundsmæssigt ansvar og bidrager til at adressere de store samfundsmæssige spørgsmål.
- 2) Et nyt benchmarking-samarbejde med WU fra Østrig og St. Gallen fra Schweiz er indledt i foråret 2021 og forventes at resultere i mere detaljerede sammenligninger mellem de tre universiteter på en lang række områder, herunder impact og relevans for samfundet. WU og St. Gallen er offentlige universiteter, som har mange fællestræk med CBS.
- 3) Endelig skal der som beskrevet sidste år, og som det fremgår af strategien, opbygges en infrastruktur og et begrebsapparat til at indfange flere aspekter af forskningens impact og relevans.

Indtil da bruger vi følgende indikatorer for forskningens impact og relevans for samfundet: Forskningsbaseret uddannelse, ekstern forskningsfinansiering og samarbejde om forskning.

Forskningsbaseret uddannelse

Forskningsbaseret uddannelse er en vigtig del af den forskningsbaserede videndeling med det omkringliggende samfund og gennemgås i forretningseftersynet af dagstudieporteføljen, der behandles på bestyrelsesmødet den 15. september 2021.

Ekstern forskningsfinansiering

Ekstern finansiering af forskningen kan indikere dens relevans - ikke mindst, når man fokuserer på finansiering fra private fonde. Tabel 5.a. indeholder de størst private bevillingsgivere til CBS' forskning i årene 2018-2020.

2020 har, som det ses af tabellen, været et ekstraordinært år. I alt godt 93 mio.kr. er bevilget til CBS forskere fra private kilder. Det bemærkes, at både VELUX Fonden, Carlsbergfondet samt (en gruppe af) pensionskasser hver har bevilget over 10 mio.kr. i 2020. Over perioden 2018-2020 er Industriens Fond dog fortsat den største private enkeltbidragsyder.

Tabel 5.a: Eksternt finansieret forskning fra nationale og internationale private kilder, 2018 - 2020 samt total (1.000 kr.)

Bevillingsgiver	2018	2019	2020	2018 - 2020 i alt
Industriens Fond	4.307	26.568	4.305	35.180
VELUX Fonden	11.259		11.849	23.108
Pensionskasser			19.298	19.298
Carlsbergfondet	272	673	17.849	18.794
Novo Nordisk Fonden	11.124	106		11.230
Flere private bevillingsgivere	10.000		110	10.110
Den Danske Maritime Fond		2.408	5.802	8.209
Rockwool Fonden (RF)			7.011	7.011
Lundbeckfonden		1.369	4.300	5.669
Otto Mønsted Fond	1.586	1.638	2.122	5.346
Interogo Foundation			4.483	4.483
Danske Bank	750		3.000	3.750
Novo Nordisk			3.290	3.290
The Scandinavian-Japan Sasakawa Foundation		2.751		2.751
Rambøll	2.235	280		2.515
Rockwool Fondens Forskningsenhed	230	1.433	756	2.419
Augustinus Fonden	2.236		90	2.326
CIP Copenhagen Infrastructure Partners P/S	2.235			2.235
GAS Distributors for Sustainability (GD4S)		2.235		2.235
GASCADE Gastransport	2.235			2.235
Siemens	2.235			2.235
TransnetBW			2.235	2.235
GRTgaz	2.230			2.230
KRAKS Fond		161	1.971	2.133
Tuborgfondet		2.001	79	2.081
Bevillinger under 2.000 kr., 2018 - 2020 (1.000 kr.)	4.802	13.715	4.965	23.482
Bevillinger ialt	57.735	55.337	93.517	206.589

Kilde: Navision

Fra offentlig side er særligt bevillinger fra Innovationsfonden og fra EU-programmer uden for excel-lencesøjlen vigtige til finansiering af relevansnær forskning og til understøttelse af CBS' strategi med fokus på transformation af samfundet.

Tabel 5.b. viser CBS' tiltrækning af forskningsmidler fra Innovationsfonden og fra EU Horizon2020 strategiske programmer.

CBS modtager primært Innovationsfondsmidler til medfinansiering af erhvervs-ph.d.-projekter og til innovationsprojekter (Grand Solutions). CBS har i den senere tid styrket indsatsen for at øge bevillinger fra Innovationsfondens programmer bl.a. gennem direkte dialog med fonden. Nye 2020-bevillinger beløber sig da også til i alt godt 11 mio.kr., hvilket er en markant forøgelse i forhold til 2019.

Indsatsen for at skaffe projektmidler fra EU's formålsnære programmer viser ligeledes klare resultater. For 2020 er strategiske midler fra EU Horizon2020 steget med 50% i forhold til 2019 til i alt godt 22 mio.kr.

Tabel 5.b: Eksternt finansieret forskning fra EU (ekskl. excellence-søjlen) og Innovationsfonden, 2018 - 2020 samt totalt (1.000 kr.)

Bevillingsgiver	2018	2019	2020	2018 - 2020 i alt
Horizon 2020 m.v.	2.291	14.904	22.384	39.579
Innovationsfonden	4.173	648	11.625	16.446
Bevillinger i alt	6.464	15.552	34.009	56.025

Kilde: Navision

Samarbejde om forskning

CBS' samarbejde med erhvervslivet kan illustreres med nedenstående oversigt over de syv endowed professorships, som CBS har modtaget i de senere år. I 2020 rekrutterede CBS en anerkendt international kapacitet til at videreføre og styrke den større eksternt finansierede forskningssatsning i entreprenørskab.

CBS kunne fra starten af 2021 føje et endowed professorship i revision til listen over større eksternt finansierede satsninger med en anerkendt kapacitet i spidsen. Bevillingen fra FSR – Danske Revisorer er vokset ud af et mangeårigt samarbejde mellem forskningsmiljø og erhvervet om uddannelse af forskerkandidater inden for regnskab og revision. Det længerevarende samarbejde er nu manifesteret ved en større donation, hvor professoratet skal sikre stærkere og mere relevant forskning i revision - og dermed også bidrage til at styrke cand.merc.aud.-uddannelsen.

Figur 5.c: Endowed Professors med ekstern finansiering

	Bevil- ling	Bevillingsgivere	Institut	Rekrutteret professor
Endowed Professor i Bæredygtig- hed	15 mio.	VELUX Fonden	MSC	Jeremy Moon
Endowed Chair i Entreprenørskab	40 mio.	A. P. Møller og Hu- stru Chastine Mc- Kinney Møllers Fond til almene Formaal	SI	José Mata (2021-) Mirjam van Praag (2014- 2018)
Endowed Chair i Blended Learning	25 mio.	Candys Foundation	DIGI	Anoush Margaryan
Endowed Chair i Enterprise Foun- dations	10 mio.	Novo Nordisk Fon- den	ACC	Steen Thomsen
Endowed Chair i Digitalisering	10 mio.	Danske Bank, Copen- hagen Airports & DSEB	DIGI	Robert J. Kauffman
Endowed Chair i Energy Economics	16 mio.	Copenhagen Infra- structure Partners, Gascade, GRTgaz, Siemens, Tennet, Statnett, Energinet, Rambøll fonden og Gas Distributors for Sustainability GD4S, Transnet BW	ECON	Tooraj Jamasb
Endowed Professor i Revision	10 mio.	FSR – Danske Reviso- rer	ACC	Thomas Riise Johansen

Kilde: CBS' Research Support Office, maj 2021.

6. Delkonklusion: Afsnit 3-5

Gennemgangen i den faste del af forretningseftersynet viser, at CBS samlet set har forbedret sin placering i landskabet af skoler, både når det gælder publicering og rankings.

Gennemgangen viser konkret, at CBS i 2020 har markeret sig ekstraordinært flot med rekordhøjt antal artikler i højt rangerede tidsskrifter på danske og internationale publiceringslister. Bl.a. er antallet af artikler i de absolut højest rangerende erhvervsøkonomiske tidsskrifter internationalt (AJG4*) mere end fordoblet fra 25 artikler i 2019 til i alt 51 artikler registreret i 2020.

Samtidig viser gennemgangen, at CBS i 2020 har tiltrukket eksterne forskningsmidler på et niveau betydeligt over de seneste år. CBS hjemtog i 2020 godt 171 mio.kr. i ekstern forskningsfinansiering. Det er en tydelig stigning (28%) i sammenligning med 2019. Halvdelen (86 mio.kr.) af de nye eksterne midler i 2020 kommer fra private danske fonde.

Gennemgangen viser desuden, at relativt få ph.d.'ere fra CBS opnår akademiske karrierestillinger efterfølgende.

Endelig viser afsnittet om forskningens impact og relevans, at CBS i 2020 hjemtog i alt 34 mio.kr. fra Innovationsfonden og EU's formålsnære programmer. Det er en forøgelse på godt 45% i forhold til 2019, men er stadig et relativt begrænset beløb ift. CBS' samlede omsætning. CBS mangler dog fortsat gode indikatorer for forskningens relevans og impact, derfor peger afsnittet også på tre udviklingsspor på dette område.

7. Tema: Ekstern forskningsfinansiering i relation til strategien

I årets tematiske afsnit fokuseres på ekstern finansiering under EU Horizon2020 og i relation til strategien.

Der præsenteres dels en mindre analyse, der internationalt sammenligner CBS' hjemtag af ekstern finansiering fra EU, dels en oversigt over nye eksternt finansierede projekter bevilget i 2020-2021, som understøtter de strategiske emner: Digitalisering, grøn omstilling og ledelse.

For en sammenligning af CBS' eksterne finansiering med internationale lignende forskningsmiljøer har CBS lavet en analyse af CBS og seks udvalgte universiteter med et erhvervsøkonomisk fokus og deres hjemtag af EU midler fra Horizon2020.² De seks universiteter er Bocconi University, Stockholm School of Economics, Norwegian Business School (BI), Norwegian School of Economics (NHH), University of St. Gallen og Vienna University of Economics and Business (WU).

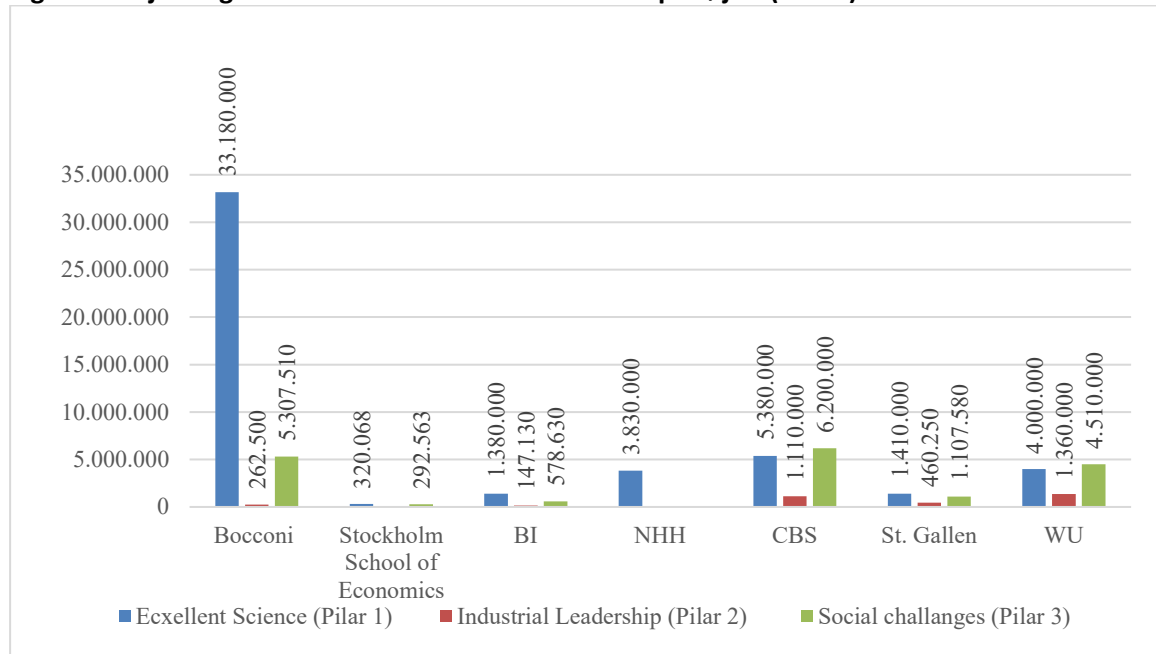
Figur 6.a. viser hvor mange midler hvert universitet har hjemtaget opdelt på Horizon2020' tre søjler³. Universiteterne har - med undtagelse af CBS og WU - det største hjemtag fra Excellence Science søjlen (1). CBS og WU har deres største hjemtag fra Societal Challenges søjlen (3). Samtidig ses det, at NHH, BI og Stockholm generelt har et lavt hjemtag af Horizon2020-midler. Generelt hjemtager de syv universiteter få midler fra Industrial Leadership søjlen (2). Det har ikke været muligt at fremskaffe data på hvor mange forskere, der er ansat på det enkelte universitet⁴.

² CBS intern (RSO) analyse marts 2021 baseret på data fra Horizon Dashboard. Analysen fokuser alene på Horizon 2020, hvilket skyldes at data af høj kvalitet her er tilgængelig på institutionsniveau. Således er det kun muligt at sammenligne med universiteter med erhvervsøkonomisk fokus, og vi har derfor ikke medtaget andre danske universiteter eller Aalto, som der sammenlignes med i figur 4.d.

³ Søjle 1 (**Excellent Science**). Fokus: banebrydende forskning. Forskerne definerer forskningsfeltet (bottom-up). Inkluderer delprogrammerne Marie Curie og ERC. Søjle 2 (**Industrial leadership**). Fokus: Forskning og samarbejde med virksomheder. Anvendelsesorienteret. Søjle 3 (**Social Challenges**). Fokus: Samfundsudfordringer indenfor 7 områder: Klima, energi, transport, rummeligt samfund, sundhed, bioøkonomi & sikkerhed. Kommissionen definerer de udfordringer der skal forskes i (top-down). Inkluderer fokusområderne: Spreading excellence widening & participation & Science with and for society.

⁴ CBS har indledt et benchmark samarbejde med WU og St. Gallen, som gør at vi i fremtiden kan lave detaljerede sammenligninger med de to skoler.

Figur 6.a. Hjemtag af midler fra Horizon 2020 fordelt på søjler (i Euro)



Kilde: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/horizon-dashboard>

Figur 6.b. viser CBS' ansøgningsaktivitet efter Horizon2020 midler (afslag og bevillinger) i perioden 2017-2020, fordelt på institutter. Den beregnede succesrate viser en variation mellem 0 og 42%. Figuren viser samtidig, at ansøgningsaktiviteten målrettet EU er forskellig fra institut til institut. Således tegner ét institut (MSC) sig for en væsentlig del af CBS' ansøgningsaktivitet målrettet EU i den 4-årige periode.

Figur 6.b.: Bevillinger og afslag af H2020 ansøgninger i perioden 2017-2020 fordelt på institutter

Institut-ter	2017		2018		2019		2020		Succes-rate i pct.
	Af-slag	Bevil-ling	Afslag	Bevil-ling	Afslag	Bevilling	Afslag	Bevil-ling	
ACC	1								0
DIGI	1		2		2		1		0
ECON	2		2		3	2	1	2	33
EGB	1				4	3	2	2	42
MPP	1		1		2		1		0
MSC	4	1	7	2	15	2	20	2	13
MARKTG	2				1	1	3		14
OM	1	1		1	2				40

IOA			2		7		7	2	13
SI			1		3		4		0

Kilde: PURE. I forbindelse med institutsammenlægningerne i 2017-2018 ændrede flere forskere instituttilhør i ansøgnings-/afgørelsesperioden, hvorfor data på institutniveau skal tages med forbehold. Bemærk også at opgørelsen ikke forholder sig til ansøgningstype, beløb eller ansøgningskompleksitet i øvrigt.

Generelt bør succesrater og benchmarks vurderes nøje og med relevante forbehold. Umiddelbart er det direktionens opfattelse, at de beregnede succesrater for CBS er pæne og langt over EU-gennemsnittet. Det bliver muligt at analysere CBS' EU Horizon2020 aktivitet i sammenligning med gennemsnitlige EU og/eller nationale succesrater, når de sidste evalueringer af hele programperioden bliver tilgængelige i løbet af 2021. Her kan vi også analysere CBS' egne succesrater fra første halvdel af Horizon2020 og se udviklingen til anden del af Horizon2020.

Ser vi nærmere på CBS' succes med at tiltrække midler fra EU's excellence søjle, viser figur 6.c., at CBS fra Horizon2020 har hjemtaget godt 3 mio. euro fra ERC-programmet, der støtter internationale, banebrydende forskningsprojekter af videnskabelig topkvalitet.

I samme periode har CBS desuden hjemtaget godt 2 mio. euro fra Marie Curie. Programmet bidrager til fremragende forskning, der øger job, vækst og investeringer ved at udstyre forskere med ny viden og færdigheder og fremme forskningssamarbejde på tværs af grænser, sektorer og discipliner.

Figur 6.c.: CBS' hjemtag af Marie Curie og ERC-midler fra Horizon2020 (2014-2020) (i Euro).

ERC	Marie Curie
3.190.000	2.190.000

Kilde: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/horizon-dashboard>

Opslag og deadlines for de enkelte programmer falder hen over året, hvorfor det er svært at sammenligne år. Vi ser til gengæld en trend over en årrække. For EU excellence-midler alene kan vi konstatere en nedadgående trend (DKK): 14 mio. (2017), 4 mio. (2018), 2,6 mio. (2019) og 0 mio. (2020). I erkendelse heraf iværksatte CBS i 2020 en betydeligt større indsats for at øge ansøgninger til Marie Curie og ERC. I 2020 og 2021 har CBS forskere indsendt flere EU excellence-ansøgninger. Ansøgninger indsendt i 2020, afgøres i 2021. Helt foreløbigt kan vi om CBS' nyeste Horizon2020 succesrate notere, at 3 ud af 10 ansøgninger til Marie Curie Individual Fellowship er bevilget. En succesrate på 30% er langt over EU Horizon2020-gennemsnittet. Således har CBS modtaget 4,5 mio. i 2021 til dato.

Ligeledes ved vi dags dato, at CBS' succesrate for det netop overståede Horizon2020 Green Deal-opslag var på 8% beregnet på antal ansøgninger og 12% på ansøgt beløb. Også her klarer CBS' forskere sig godt og over Horizon2020-gennemsnittet.

Forskernes interesse i at søge ekstern forskningsfinansiering har i 2020 været markant større end den plejer. Figur 6.d. viser væsentlig flere CBS ansøgningssager registreret i sammenligning med forudgående år. CBS har registreret i alt 447 afsendte ansøgninger, hvilket er en forøgelse på næsten 50% i forhold til 2019. Stigningen i ansøgningssager reflekterer bl.a. at der under Corona har været mange ekstra udbud og midler i særlige Corona-opslag.

Endelig indikerer forskellen mellem registrerede ansøgninger og afsendte ansøgninger i 2020 en styrket intern kvalitetssikringsproces, mens den ikke siger noget om forventede succesrater. For at forbedre succesraterne bidrager CBS' Research Support Office (RSO) med at sikre, at ikke-modne ansøgninger omdirigeres til senere opslag, og at forskningsidéer, der ikke matcher planlagte opslag, omdirigeres til relevante opslag. I 2020 er kvalitetssikringsindsatsen yderligere styrket i takt med at funktionen med dedikeret videnskabelig forskningsfinansieringskoordinator på hvert institut er blevet implementeret og optimeret.

Figur 6.d.: Registrerede ansøgningssager 2018-2020, CBS

År	Antal sager (inkl withdrawn)	Submitted
2018	273	266
2019	328	299
2020	547	447

Kilde: CBS' Research Support Office, maj 2021.

Figur 6.e. viser 17 eksternt finansierede forskningsprojekter med fokus på de strategiske emner: Digitalisering, grøn transformation og ledelse. Alle projekter er nye, bevilget i 2020-2021.

Oversigten illustrerer en vifte af aktiviteter ledet af CBS forskere på tværs af organisationen, der hver især og på forskellig vis arbejder i samme strategiske retning. Bemærk, at midlerne stammer fra flere forskellige finansieringskilder og programmer. Rækken af eksternt finansierede projekter i ledelse er relativt begrænset, hvilket til dels afspejler, at emnet ikke er et strategisk fokus hos fondene. Endelig skal det præciseres, at der er andre igangværende forskningsprojekter på CBS inden for de tre emner – dog bevilget før 2020.

Figur 6.e.: Eksternt finansierede projekter inden for de strategiske emner: Digitalisering, grøn omstilling og ledelse

Digitalisering

Projekttitel	Forskningsleder (værtsinstitut)	CBS-andel, DKK	Bevillingsgiver
A Social Manufacturing Framework for Streamlined Multi-stakeholder Open Innovation Missions in Consumer Goods Sectors	Adjunkt Luise Norring (MSC)	3.300.000	EU Horizon2020 (Digitalisation and Transformation)
Controversial Data and Algorithms (CoDA): Digital solutions to curses of public trust	Professor Leonard Seabrooke (IOA)	5.000.000	VILLUM FONDEN / VELUX FONDEN
Datadreven kundeindsigt	Professor Thomas Ritter (SI)	3.300.000	Industriens Fond

DIGIBASE: Imagining Digital Power and the Power of Digital Imagination in Business and Society Encounters	Lektor Julie Uldam (MSC)	6.700.000	Det Frie Forskningsråd (Sapere Aude)
Maritime Digital Business Models	Lektor Martin Jes Iversen (SI)	5.000.000	Aktieselskabet Damskibsselskabet Orient's Fond
Mobilising the Arts for an Inclusive Digital Transformation	Lektor Ana Alacovska (MSC)	3.300.000	EU Horizon2020 (Inclusive Societies)
Safehouse: Digital understøttelse af COVID-19 risikogrupper	Professor Esben Rahbek Gjerdrum Pedersen (MSC)	300.000	Innovationsfonden (Grand Solutions)

Grøn omstilling

Projektitel	Forskningsleder (værtsinstitut)	CBS andel DKK	Bevillingsgiver
Making Distant Futures actionable: Innovating for a zero-carbon future	Professor Majken Schultz (IOA)	7.500.000	Novo Nordisk Fonden
Making the Oceans count in the Nordic financial system	Lektor Kristjan Jespersen (MSC)	2.300.000	VILLUM FONDEN / VELUX FONDEN
NRG citizens -Market Design for a Decentralized Integrated European Energy Transformation	Professor Tooraj Jamasb (ECON)	1.500.000	EU Horizon2020 (Excellence)
Politics of the European Green Deal: What is the role of missions?	Post doc Henrik Larsen (IOA)	1.200.000	Carlsbergfondet (Reintegration Fellowship)
PlantPro – Accelerating an efficient green consumer transition	Lektor Meike Jansen (MSC)	2.000.000	Innovationsfonden (Grand Solutions)
TIME MIRROR: Accounting for the Green Transition	Professor Thomas Riise Johansen (ACC)	11.000.000	Det Frie Forskningsråd (FSE/FP3-tematisk)
Unlocking the community energy potential to support the market uptake of bioenergy heating technologies	Adjunkt Luise Norring (MSC)	2.300.000	EU Horizon2020 (Low Carbon)

Ledelse

Projektitel	Forskningsleder (værtsinstitut)	CBS andel DKK	Bevillingsgiver
iLEAD - Ledelsesudvikling i danske opstartsvirksomheder	Gæstelektor Ann-Louise Holten (ACC)	1.200.000	Nordea Iværksætterfond
Public Actors' Capacities in the Governance of Green Transitions	Professor Susana Borrás Alomar (IOA)	5.900.000	Det Frie Forskningsråd (FKK/FP2)

Virtuel ledelse under corona-krisen. Nye krav til dansk ledelse	Professor Dana Minbaeva (SI)	500.000	Innovationsfonden (Grand Solutions)
---	------------------------------	---------	-------------------------------------

Kilde: CBS' Research Support Office, maj 2021.

Endelig skal det af relevans for strategien nævnes, at CBS fra 2021 er partner i det prestigefyldte Aurora Alliance-projekt via Aurora European University Alliance. En treårig Erasmus og paneuropæisk forskningsindsats forankret på CBS ved prodekan for international uddannelse Martin Jes Iversen og Professor Kai Hockerts (MSC). Projektets sigte er at udstyre en mangfoldig studenterpopulation med færdigheder og mindset til at bidrage til at løse samfundsmæssige udfordringer som sociale iværksættere og innovatører.

8. Delkonklusion: Tema

Gennemgangen i den tematiske del af forretningseftersynet viser, at CBS har sit største hjemtag fra Societal Challenges-søjlen under EU Horizon2020, mens fem af de seks universiteter med et erhvervsøkonomisk fokus, som vi sammenligner CBS med, har det største hjemtag fra EU Horizon2020's Excellence søjle.

Gennemgangen viser også, at CBS over de seneste år har hjemtaget EU-excellencemidler fra både ERC og Marie Curie-programmerne, men at vi kan konstatere en nedadgående trend.

Desuden viser gennemgangen, at ansøgningsaktivitet (afslag og bevillinger) målrettet EU varierer betydeligt fra institut til institut. Beregning og vurdering af CBS' succesrater for Horizon2020 i nationalt og internationalt benchmark vil på et senere tidspunkt kunne forfines, når de sidste evalueringer af hele programperioden bliver tilgængelige i 2021.

Helt overordnet ser vi også, at forskernes interesse i at søge ekstern forskningsfinansiering har været markant større i 2020, end den plejer.

Endelig viser den tematiske del, at 17 nye eksternt finansierede forskningsprojekter med fokus på de strategiske emner: Digitalisering, grøn transformation og ledelse er bevilget i 2020-2021.

9. Indstilling

På baggrund af forretningseftersynet af forskningsporteføljen anbefales det, at:

- CBS fortsat arbejder med at forbedre kvaliteten af den disciplinære forskning og styrke den interdisciplinære forskning – både samlet for institutionen og lokalt. Dette udfoldes bl.a. i form af fortsat øgede forventninger til forskningsprofil ved nyansættelser og forfremmelser.
- CBS forbedrer placement af ph.d.-studerende. Dette udfoldes både ved målrettet hjælp til ph.d.-studerende og ved klarere forventninger og incitamenter til vejledere.
- CBS fortsætter indsatsen for at styrke ekstern finansiering, der understøtter ambitionen om kvalitet og "transformationel impact" af forskningen, fra fx EU's excellence-søjle og Innovationsfonden, hvor hjemtaget fortsat er relativt beskedent. I den forbindelse skal det undersøges, om der er læringspunkter fra institutternes forskellige tilgange til ekstern finansiering.

- CBS arbejder videre med de i afsnit 5 nævnte udviklingsspor, der skal sikre bedre mål for forskningens impact og relevans i fremtiden.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender ovennævnte anbefalinger.

10. Bilag 1: Den bibliometriske forskningsindikator (BFI)

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

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

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

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

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

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

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

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

Point tildeles efter nedenstående skabelon.

Publikationstype	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Monografier på forlag	5	8	-
Monografier i bogserier	5	8	8
Antologibidrag på forlag og konference- bidrag på forlag	0,5	2	-
Artikler i tidsskrifter, bogserier og konfe- rencebidrag	1	3	5

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

Doktorafhandlinger	5
Patenter	2

11. Bilag 2: Overblik over publicering fordelt på institutter, 2018-2020

	2018					2019						2020					
	AJG 4*	AJG 4	FT50	BFI 2	BFI 1	AJG 4*	AJG 4	FT50	BFI 3	BFI 2	BFI 1	AJG 4*	AJG 4	FT50	BFI 3	BFI 2	BFI 1
ACC	1		1	6	15	1	2	2		13	19	3		3	1	7	12
DIGI		2	2	16	14	4	4	7		44	22	3	2	5		37	8
ECON	1	6	1	11	17	1	3	1		14	18	2	3	2		17	18
EGB	4	2	5	20	14	1	2	1		15	15	1	2	1		15	14
FI	9	6	12	18	10	5	5	7		18	17	7	5	7	1	14	16
IOA	3	9	10	33	42		9	7	1	49	21	3	7	6		39	40
MARKTG		5	1	20	16		9	2		26	17	3	16	5		39	22
MPP	1	10	7	36	52	2	8	9		36	34		9	3		45	66
MSC		4	3	26	44	1	14	13		44	41	4	9	9		46	32
OM		4	1	10	18		1			4	11	1	1	1		12	18
SI	13	11	21	48	17	10	8	14	1	38	13	25	7	30		52	20
Total	32	59	64	244	259	25	65	63	2	301	228	52	61	72	2	323	266
CBS to- tal	32	56	63	229	242	25	61	62	2	290	220	51	57	70	2	311	258

Institutttotal kan være større end CBS total ved medforfatterskab på tværs af institutter.

Forkortelse	Institutnavn (Institut for...)
ACC	Regnskab
DIGI	Digitalisering
ECON	Økonomisk institut
EGB	International økonomi, politik og business
FI	Finansiering
IOA	Organisation
MARKTG	Marketing
MPP	Ledelse, politik og filosofi
MSC	Ledelse, samfund og kommunikation
OM	Produktion og erhvervsøkonomi
SI	Strategi og innovation

7. OPDATERET FINANSIEL STRATEGI FOR CBS - GODKENDELSE

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

En ny bekendtgørelse (BEK. nr. 1976 af 13. december 2020) medfører, at bestyrelsen senest den 1. juli 2021 skal have en nedskrevet strategi for den finansielle risikostyring (både på aktiv- og passivside) på CBS. Bekendtgørelsen fastlægger også rammerne for indholdet af en sådan strategi. CBS' nye finansielle strategi findes i bilag 7.1.

CBS' nuværende finansielle strategi blev udarbejdet og godkendt af bestyrelsen i 2017. Der er ikke ændret væsentligt ved strategien. CBS har således fortsat en konservativ tilgang til lån og til placering af overskydende likviditet.

CBS har under udarbejdelse af den nye strategi fået sparring fra Jyske Bank. Efterfølgende er strategien reviewed af Deloitte som uafhængig finansiell rådgiver.

Nedenfor fremgår CBS' nuværende eksponering på de mest relevante finansielle nøgletal:

Passivside (realkreditlån):

CBS havde ved udgangen af 2020 samlede lån for 486 mio. kr. Heraf udgør fastforrentede lån kr. 353 mio. kr. (73 pct.) og variabelt forrentede lån kr. 133 mio. kr. (27 pct.).

Rentefølsomheden på den samlede realkreditgæld er opgjort pr. 31.03.21, og viser påvirkningen på CBS' drift, likviditet og samlede realkreditrestgæld ved et rentefald på én procentpoint hhv. en rentestigning på to procentpoint:

Renteændring pct. point	Ændring i rentebetaling i 2022 (drift)	Ændring i ydelse 2022 (likviditet/ydelse)	Ændring i aktuel kursværdi af restgæld
-1 pct. point	-0,4 mio. kr.	-0,2 mio. kr.	+11,5 mio. kr.
+2 pct. point	0,8 mio. kr.	+0,4 mio. kr.	-33,3 mio. kr.

Som det ses af ovenstående, vil resultateffekten af sådanne kursændringer være begrænsede.

Aktivside (likviditet):

CBS prognosticerer med en samlet likviditetsbeholdning ved udgangen af 2021 i størrelsesordenen 175 mio. kr. CBS opererer med en cash-buffer på 50-75 mio. kr., hvorfor der p.t. er ca. 100 mio. kr. i "frie midler". Likvider som forventes anvendt i forbindelse med de initiativer som er planlagt vedrørende campusudvidelse og implementering af ny strategi.

CBS' midler er deponeret på SKB (Statens Koncern betalinger) -konto hos Danske Bank til en rente på 0 pct., hvorved CBS undgår at betale negative renter. CBS har således p.t. ingen midler investeret via eksterne forvaltere.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender CBS' nye finansielle strategi.

Bilag:

7.1 Finansiell strategi for CBS

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021

Finansiel strategi

for Copenhagen Business School (CBS)

Indhold

Indhold	2
1. Formål.....	3
1.1. Ikrafttrædelse og opdatering af strategi	3
1.2. Retningslinjer.....	3
1.3. Risiko-felter	4
2. Intern bemyndigelse.....	5
2.1. Langfristede anlægslån.....	5
2.2. Kortfristede driftskreditter	5
2.3. Likvidkonti	5
2.4. Værdipapirer	6
2.5. Aftalekonti	6
3. Lånerammer	6
3.1. Kortfristede trækingsrettigheder	6
3.2. Realkreditbelåning	6
3.2.1 Løbetider og afdragsprofil.....	6
3.2.2. Fast og variabel rente.....	6
3.2.3. Lånevaluta	7
3.3 Melleffinansiering.....	7
3.4. Omlægning og rentetilpasning af lån	7
4. Investeringsrammer	8
4.1. Rammer for placering af likviditet.....	8
4.2. Samarbejdspartnere.....	8
4.2.1. Pengeinstitutter.....	8
4.3. Investeringsrammer	8
4.3.1. Danske stats- og realkreditobligationer	9
4.3.2. Investment grade	9
4.3.3. Andre kreditobligationer	9
4.3.4. Aktier i udbyttegivende investeringsforeninger.....	9
4.4. Krav til kapitalforvalter	10

I. Formål

Copenhagen Business School's (CBS) finansielle strategi er et af Bestyrelsen godkendt arbejdsredskab og ramme for forvaltning af CBS' finansielle portefølje.

Formålet med den finansielle strategi er at fastlægge rammerne for en aktiv styring af CBS' finansielle portefølje, dvs. håndtering af de likvide midler, herunder en eventuel aktivpleje, og af den kort- og langfristede gæld (passivpleje) under hensyntagen til de finansielle risici, som CBS er villig til at påtage sig.

Strategien har endvidere til formål at sikre, at CBS har et fuldt overblik over de finansielle risici, der er forbundet med aktiv- og passivsiden, med likviditetsstyringen og budgetteringen.

Af BEK nr. 1976 af 13. december 2020 fremgår, at den enkelte videregående uddannelsesinstitutionens bestyrelse senest 1. juli 2021 skal have en nedskrevet strategi for institutionens finansielle risikostyring. Bekendtgørelsen definerer rammerne for strategien.

Udgangspunktet for fastlæggelsen af CBS' finansielle strategi er Universitetsloven, BEK nr. 778 af 07. august 2019, hvoraf det i § 21 fremgår, at universitetet disponerer frit inden for sit formål ved anvendelse af tilskud, indtægter og kapital under ét. Det fremgår af samme lovs § 10, stk. 3, at bestyrelsen skal forvalte universitetets midler sådan, at de bliver til størst mulig gavn for dets formål. Af bemærkningerne til denne lovbestemmelse fremgår det, at ansvaret bl.a. omfatter langsigtede kapitaldispositioner. Endelig fremgår det af § 10, stk. 4, at bestyrelsesformanden disponerer over fast ejendom sammen med et medlem af bestyrelsen.

1.1. Ikrafttrædelse og opdatering af strategi

Strategien træder i kraft ved vedtagelse i bestyrelsen. Den finansielle strategi opdateres efter behov, dog som minimum hvert 3. år. I forbindelse med opdatering skal der indhentes uafhængig finansiell rådgivning.¹

1.2. Retningslinjer

CBS skal tilstræbe at opnå den bedst mulige forrentning af sine likvide midler, inden for rammerne af nedenstående risikoprofil med fokus på at sikre formuebevarelse. Samtidig skal CBS minimere finansieringsudgifterne inden for rammerne af den finansielle strategi.

CBS har valgt at have en lav risikoprofil, hvilket afspejler sig både i valget af mulige investeringsområder, sammensætning af låneporteføljen og i valget af samarbejdspartnere. CBS har valgt en lav risikoprofil, fordi CBS er en offentlig virksomhed.

¹ Finansiell strategi er reviewed af Deloitte, maj 2021.

1.3. Risiko-felter

CBS er primært eksponeret for følgende typer af finansielle risici:

- Likviditetsrisiko
- Modpartsrisiko
- Kreditrisiko
- Operationel risiko
- Gældsniveau
- Renterisiko

Likviditetsrisiko

Opstår ved manglende likvide midler til betaling af kortsigtede forpligtelser. Dette imødegås ved at have overblik over likviditetsbudget samt tilstrækkelig med likviditet og driftskredit.

Modpartsrisiko

Modpartsrisiko er risikoen for tab på et indestående som følge af bankens manglende betalingsevne, men kan også være risici i forbindelse med anvendelse af finansielle instrumenter, såsom en simpel renteswap.

Kreditrisiko

Kreditrisiko er risikoen for tab som følge af, at modparter eller debitorer helt eller delvist misligholder deres betalingsforpligtelser over for CBS.

Operationel risiko

Operationel risiko er risikoen for tab som følge af utilstrækkelige eller fejlagtige interne processer, menneskelige eller systemmæssige fejl eller eksterne begivenheder.

Gældsniveau

Gældsniveau er risikoen forbundet med, at CBS' samlede gældsforpligtelse ikke længere kan håndteres, hvilket kan skyldes:

- Ændringer i CBS' overordnede økonomiske forudsætninger pga. lavere indtægter eller stigende udgifter
- Ændringer i de finansielle markeder med deraf afledte effekter på CBS' investeringer og lån.

På aktivsiden besidder CBS en række ejendomme som giver mulighed for at stille sikkerhed ved belåning. Det bør løbende tilstræbes, at CBS' gældsniveau holdes på maksimalt 60% af, hvad bygningerne af ekstern part vurderes at kunne belånes til². Ved optagelse af lån, som forøger den samlede gæld med mere end DKK 100 millioner, skal der altid indhentes uafhængig rådgivning.

² De 60 pct. skal ikke forstås som max. belåningsgrad for den enkelte bygning.

Risiko forbundet med løbende drift håndteres via begrænsninger i den finansielle strategi (max. andel af variable lån, ingen afdragsfrihed, rammer for investering mv.) samt via godkendte budgetter inkl. planår.

Renterisiko

Renterisiko er risikoen for tab som følge af ændringer i markedsrenterne, herunder især stigende udgifter som følge af stigning i renten for variabelt forrentede lån

Overordnet set, kan CBS' risikomodell sammenfattes på følgende måde:

Risikoprofil	Lav risiko
Gevinst/tab	Lav
Renterisiko og rentefølsomhed	Lav
Valutaandel	Lav
Finansielle kontrakter	Fast forrentede lån Variabelt forrentede lån i mindre omfang

2. Intern bemyndigelse

Bestyrelsen skal sikre, at administrationen på CBS overholder de udstukne retningslinjer. Dette er en metode til at mindske den operationelle risiko. Bestyrelsen for CBS har delegeret beslutningskompetencen på det finansielle område som følger:

2.1. Langfristede anlægslån

Beslutningen om optagelse af lån samt lånomlægning træffes af bestyrelsen. Særligt for rentetilpasningslån følger, at rektor er bemyndiget til at foretage rentetilpasning, idet en sådan ikke betragtes som en låneomlægning og ikke kræver tinglysning.

Bestyrelsen træffer beslutning om lånebeløb, løbetid og afdragsform ved vedtagelse af budget eller i en konkret sag.

2.2. Kortfristede driftskreditter

Direktionen træffer beslutning om indgåelse og størrelsen af en kortfristet driftskredit efter de i afsnit 3.1 definerede begrænsninger. Universitetsdirektøren træffer beslutning om anvendelse af den daglige driftskredit.

2.3. Likvidkonti

Universitetsdirektøren har beslutningskompetencen for den daglige håndtering af CBS' likvidkonti.

2.4. Værdipapirer

Universitetsdirektøren har beslutningskompetencen for handel med værdipapirer inden for rammerne af den finansielle strategi.

2.5. Aftalekonti

Universitetsdirektøren kan disponere over placeringen af CBS' overskudslikviditet på aftalekonti inden for rammerne af den finansielle strategi.

3. Lånerammer

3.1. Kortfristede trækningsrettigheder

CBS baserer sig på et bevilget kreditmaksimum på 25 mio. kr. som en del af CBS' likviditetsberedskab.

3.2. Realkreditbelåning

Optagelse af realkreditlån skal foretages i henhold til BEK nr. 1976 af 13. december 2020 samt efter nedenstående retningslinjer.

3.2.1 Løbetider og afdragsprofil

Valg af løbetider fastsættes på grundlag af en vurdering af det lånefinansierede aktivs levetid. Som udgangspunkt anvendes op til 30-årig låneprofil.

Tilsvarende fastsættes afdragsprofil på grundlag af en vurdering af det konkrete lånefinansierede aktiv, som altovervejende er grunde og bygninger bestemt til vedvarende eje (anlægsaktiver). Her ligger afskrivningsprofilen som udgangspunkt på 50 år.

Ved anlægsaktiver kan benyttes fastforrentede lån samt i mindre omfang variabelt forrentede lån, se neden for afsnit 3.2.2. Fra 1. januar 2021 er det ikke længere muligt at optage afdragsfrie lån, medmindre dispensation gives af Uddannelses- og Forskningsministeriet.

3.2.2. Fast og variabel rente

Variabelt forrentede lån tilstræbes maksimalt at udgøre 30-40 pct. Dette for at imødegå en renterisiko og opnå budget- og likviditetssikkerhed.

Rente	Minimum	Maksimum
Variabel rente	0 pct.	40 pct.
Fast rente	60 pct.	100 pct.

Variabel rente vælges som udgangspunkt mellem 1-5 år (F1, F3 eller F5). Aftaler hvor renten er fastsat for mere end 5 år kan kun aftales, hvis det er muligt at indfri lånet til kurs 105 eller derunder i fastrenteperioden.

Fast rente lån skal altid kunne opsiges til kurs 105 eller derunder.

3.2.3. Lånevaluta

CBS optager alene lån i danske kroner.

3.3 Mellemfinansiering

I forbindelse med nybyggeri kan der opstå behov for mellemfinansiering. Bestyrelsen kan i forbindelse med konkrete projekter give direktionen bemyndigelse til at indgå forhåndslån og byggekreditter.

3.4. Omlægning og rentetilpasning af lån

Lån kan omlægges ved:

- Indfrielse af det gamle lån og optagelse af et nyt lån.
- Refinansiering af rentetilpasningslån. Da refinansiering af rentetilpasningslån ikke er at betragte som en låneomlægning kræves ikke en særskilt godkendelse af bestyrelsen. Rentetilpasning godkendes af rektor.
- Ved at der udfærdiges en allonge (tillæg) til det eksisterende gældsbrev.

Valg af metode til omlægning afhænger af, hvilken lånetype der skal omlægges (konverteringsmulighed mv.).

4. Investeringsrammer

4.1. Rammer for placering af likviditet

CBS må anbringe sin likviditet i henhold til Anbringelsesbekendtgørelsen³ inden for følgende rammer:

- På anfordringskonti i pengeinstitutter, der er godkendt iht. afsnit 4.2.1.
- På aftalekonti/tidsbegrænsede indskudskonti med kortvarig løbetid i pengeinstitutter, der er godkendt iht. afsnit 4.2.1.
- I danske stats- og realkreditobligationer, se afsnit 4.3.1.
- I aktier og kreditobligationer gennem investeringsforeninger, jf. afsnit 4.3.2, 4.3.3 og 4.3.4.

4.2. Samarbejdspartnere

CBS har en hovedbankforbindelse til at håndtere den daglige drift og bankforretninger.

CBS kan anvende et eller flere andre pengeinstitutter til anbringelse af likviditet, optagelse af lån og kreditter, handel med obligationer samt til indgåelse af kontrakter med finansielle instrumenter.

Ved placering af langsigtet overskudslikviditet vil CBS entrere med en ekstern kapitalforvalter som får ansvaret for at sikre, at investering sker inden for de i politikken beskrevne retningslinjer.

CBS kan samarbejde med pengeinstitutter, der opfylder nedenstående krav i afsnit 4.2.1.

4.2.1. Pengeinstitutter

CBS skal samarbejde med pengeinstitutter, der har status som SIFI-institut (Systemisk vigtige pengeinstitutter).

4.3. Investeringsrammer

CBS ønsker, at langsigtet overskudslikviditet placeres på en sådan måde, at det forventede afkast skal være formuebevarende.

Nedenstående er udtryk for de investeringsrammer, som CBS skal rette sig efter:

³ BEK nr. 1525 af 28. oktober 2020.

1	Kontant	0-5 pct.
2	Danske stats- og realkreditobligationer	60-100 pct.
3	Virksomhedsobligationer, Investment grade	0-20 pct.
4	Andre kreditobligationer	0-20 pct.
5	Aktier i udbyttegivende investeringsforeninger	0-20 pct.

Ramme 4 og 5 må tilsammen udgøre max. 30 pct. af den samlede investeringsramme.

Der er tale om en fuldmagtsløsning, hvor kapitalforvalter er ansvarlig for sammensætning af investeringer i porteføljen efter de i politikken udstedte retningslinjer. Investeringer i ramme 3, 4 og 5 skal investeres via UCITS godkendte investeringsforeninger.

4.3.1. Danske stats- og realkreditobligationer

Der findes tre typer danske stats- og realkreditobligationer, som CBS kan investere i:

- Nationalbankens skatkammerbeviser.
- Danske statsobligationer.
- Danske realkreditobligationer.

CBS' obligationsportefølje skal bestå af obligationer med kort til mellemlang varighed. Den gennemsnitlige korrigerede varighed tilstræbes at være 3 år inden for en investeringsramme på 0-5 år.

4.3.2. Investment grade

Virksomhedsobligationer skal som af minimum tre kreditvurderingsbureauer være vurderet til at være investment grade.

4.3.3. Andre kreditobligationer

Der findes overordnet to typer af kreditobligationer, som CBS kan investere i:

- Virksomhedsobligationer (High Yield, med større kreditrisiko og dermed mulighed for højere afkast).
- Andre statsobligationer (EØS og US, primært statsobligationer).

4.3.4. Aktier i udbyttegivende investeringsforeninger

Investering foretages i aktiebaseret investeringsforening. Der investeres ikke i enkeltaktier.

4.4. Krav til kapitalforvalter

Konkret ønsker CBS at sikre, at CBS' finansielle dispositioner ikke krænker bredt anerkendte internationale konventioner og normer, herunder at investeringer screenes ud fra UN's principper om ansvarlige investeringer (UN-PRI). Det er således et krav, at kapitalforvalter lever op til UN PRI og Global Compact.

Øvrige retningslinjerne for ansvarlige investeringer skal indarbejdes i CBS' kontrakter med portefølje-forvalterne hvor rammerne som minimum skal følge nedenstående kriterier eller screeninger:

Screeningen består af to dele:

I. Basis screening baseret på internationale normer, konventioner etc.

- MSCI vurderer selskaber ud fra en systematisk screening af selskabernes adfærd i forhold til internationale konventioner og guidelines vedr. miljø, social og governance (ESG) issues.
- Det omfatter bl.a. UN Global Compact, OECD Guidelines for Multinational Enterprises samt en række konventioner vedr. menneskerettigheder og miljø.

2. Special screening foretaget af MSCI baseret på fravalgte aktiviteter

- Tobak, våben, alkohol, voksenunderholdning, spil og fossile brændstoffer (kul, olie og gas)
- Tærskelværdi på 0% af omsætningen for produktion af tobak og våben
- Tærskelværdi på 5% af omsætningen for produktion af fossile brændstoffer, voksenunderholdning og alkohol
- Tærskelværdi på 5% af omsætningen for distribution af alkohol, tobak, spil og voksenunderholdning
- Tærskelværdi på 50% af omsætningen for levering af udstyr og services til selskaber involveret i fossile brændstoffer

8. ØKONOMIOPFØLGNING Q1 2021 – GODKENDELSE

Spor 5: Økonomi og ressourceanvendelse

I bilaget gives en status for CBS' økonomi for 2021 baseret på enhedernes indmeldinger til Q1 og på realiserede tal t.o.m. april, for STÅ-prognosens vedkommende dog t.o.m. maj.

Med Q1 2021 ændres prognosen for årets resultat fra et overskud på 20 mio. kr. i primobudgettet til et overskud på 30 mio. kr. Opjusteringen består af en stigning i indtægterne på 3 mio. kr. og et fald i omkostningerne på 7 mio. kr. Resultatet giver en forventet egenkapital på 481 mio. kr.

Indtægtsstigningen på 3 mio. kr. fordeler sig med en stigning i deltagerbetaling på efter- og videreuddannelsesområdet på 4 mio. kr. og et mindre fald i øvrige indtægter på ca. 1 mio. kr. Stigningen i deltagerbetalingen sker som følge af øget aktivitet på Master i Skat, Master i Public Governance og Executive MBA.

Nedjusteringen af omkostningerne på 7 mio. kr. rummer forskellige bevægelser: Med budget 2021 blev der afsat en pulje til understøttelse af strategiinitiativer på 15 mio. kr. Af disse er der med Q1 udmøntet 11 mio. kr., og puljen nedskrives med dette beløb. De relaterede udgifter viser sig i posterne til løn- og driftsomkostninger, som opskrives tilsvarende. Samtidig er disse poster justeret for andre bevægelser. Bl.a. er udgifterne reduceret på bygningsområdet og til konferencer og tjenesterejser, hvormed den samlede nettoeffekt på disse poster bliver: En stigning i lønudgifterne på 4 mio. kr., en stigning i driftsudgifterne på 4 mio. kr. og et fald i kapitaludgifterne på 4 mio. kr. Nettoeffekten på omkostningerne bliver hermed et fald på 7 mio. kr.

Der knytter sig fortsat en række usikkerheder til denne prognose. Ikke mindst fordi det fortsat er uvist, hvor meget COVID-19 vil påvirke aktiviteten i efteråret.

Afslutningsvist i notatet indgår en kort vurdering af CBS' økonomi i et flerårsperspektiv.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender økonomiopfølgningen for Q1 2021.

Bilag:

8.1 Økonomiopfølgning Q1 2021

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021

Økonomiopfølging Q1 2021

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi i 2021 baseret på enhedernes indmeldinger til Q1 og på realiserede tal t.o.m. april, for STÅ-prognosens vedkommende dog t.o.m. maj.

Med Q1 2021 forventes et overskud på 30 mio. kr. mod 20 mio. kr. i primobudgettet. Det større overskud skyldes en stigning i indtægterne på 3 mio. kr. og et fald i udgifterne på 7 mio. kr., jf. tabel 1.

Årsagen til stigningen i **indtægterne på 3 mio. kr.** er en opjustering af prognosen for deltagerbetaling på efter- og videreuddannelsesområdet på 4 mio. kr. og en mindre nedjustering i øvrige indtægter på ca. 1-2 mio. kr. På efter- og videreuddannelsesområdet forventes øget aktivitet på Masteruddannelsen i SKAT, Master of Public Governance (MPG) og Executive MBA.

Nedjusteringen af prognosen for **omkostningerne på 7 mio. kr.** rummer forskellige bevægelser. Med budget 2021 blev der afsat en pulje til understøttelse af strategiinitiativer. I 2021 er denne på i alt 15 mio. kr. og af disse er 11 mio. kr. udmøntet med Q1, jf. tabel 1. Med udmøntningen nedskrives puljen, og de relaterede udgifter viser sig i posterne til løn- og driftsomkostninger, som opskrives tilsvarende. Samtidig er disse poster også justeret for andre bevægelser end udrulning af strategimidler. Bl.a. er udgifterne reduceret på bygningsområdet og til konferencer og tjenesterejser, hvormed den samlede nettoeffekt på disse poster bliver: en stigning i lønomkostningerne på 4 mio. kr., en stigning i driftsomkostningerne på 4 mio. kr. og et fald i kapitalomkostningerne på 4 mio. kr., jf. tabel 1.

Tabel 1: Økonomiopfølging, Q1 2021, mio. kr.

Q1-prognose 2021 Mio. kr., årets priser	April 2021	April 2020	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Indtægter i alt	495	497	1.470	1.473	3	1.447
Lønomkostninger	297	287	996	1.000	4	942
Driftsomkostninger	115	133	397	401	4	384
Kapitalomkostninger	10	12	42	38	-4	41
Strategi	-	-	15	4	-11	0
Omkostninger i alt	422	432	1.450	1.443	-7	1.368
Resultat	-	-	20	30	10	80
Egenkapital	-	-	471	481	10	451

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger.

Der knytter sig fortsat en række usikkerheder til denne prognose, der i år er større end normalt, fordi det fortsat er uvist, hvor meget COVID-19 vil påvirke aktiviteten i efteråret. På indtægtssiden er der i særlig grad usikkerhed omkring den tilskudsfinansierede forskning, idet rekruttering af personale er en

væsentlig forudsætning for overhovedet at gennemføre de planlagte forskningsprojekter. På udgiftssiden kan samme problemstilling føre til forsinkelser i CBS' samlede plan for rekruttering af videnskabeligt personale, hvilket vil reducere lønudgifterne.

I det følgende foretages i afsnit 1 en detaljeret gennemgang af indtægter og udgifter. I afsnit 2 vurderes kort flerårsperspektivet for CBS' økonomi. I tabel 9 sidst i dokumentet ses en samlet og detaljeret prognose for indtægter og udgifter baseret på Q1.

I. Økonomiopfølgning – gennemgang af indtægter og udgifter pr. Q1 2021

I.1. Indtægter

De samlede indtægter forventes at stige med 3 mio. kr., jf. tabel 2. Ændringerne i de enkelte indtægtsposter er yderligere beskrevet nedenfor.

Tabel 2: Økonomiopfølgning Q1 2021 – indtægter, mio. kr.

Q1 prognose 2021 Mio. kr., årets priser	April 2021	April 2020	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Indtægter						
Uddannelsestilskud	214	215	666	666	0	660
Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud	159	157	478	478	0	475
Eksternt finansierede forskningsprojekter	34	37	135	135	0	130
Studerendes deltagerbetaling	82	81	168	172	4	161
Øvrige indtægter	5	7	24	22	-2	22
Indtægter i alt	495	497	1.470	1.473	3	1.447

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger.

Uddannelsestilskud

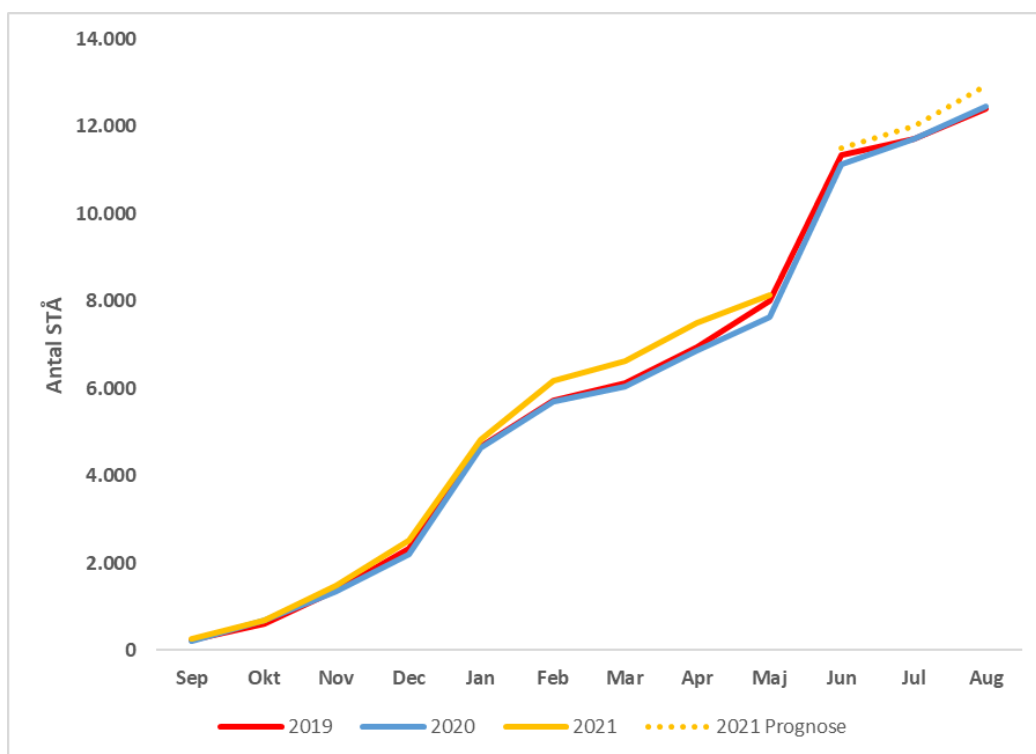
Prognosen for uddannelsestilskuddet er uændret.

Der knytter sig fortsat usikkerheder om følgende elementer:

- **Aktivitetstilskuddet** baseret på studieaktivitet (STÅ), hvor der i budget 2021 er indlagt en vækst i aktiviteten i forhold til 2020 på 376 STÅ, hvilket skyldes et meroptag på knap 400 studerende i 2020, som udløser aktivitetstilskud i 2021. Stigningen skal ses i lyset af dels en stigning i bacheloroptaget på ca. 100 studerende som følge af corona-meroptaget, hvor CBS og de andre videregående uddannelsesinstitutioner blev bedt om at øge optaget, dels en stigning i optaget på kandidatuddannelser på ca. 300 studerende. Opgørelsen af antal STÅ pr. maj flugter denne forudsætning med en lille tendens til en yderligere stigning på ca. 100 STÅ, svarende til ca. 3-4 mio. kr. Ændringen er imidlertid så marginal og usikker, idet aktiviteten til og med maj kun udgør ca. 60-65 pct. af årets samlede aktivitet, at prognosen i primobudgettet fastholdes.

des. Figur 1 viser udviklingen i optjening af STÅ hen over studieår i 2019, 2020 og 2021, inklusiv prognosen for 2021-studieåret, hvor der netop fremgår en lille stigning i forhold til de øvrige år.

Figur 1: Udvikling i den samlede STÅ-produktion pr måned med 2020 og 2019



Den endelig STÅ-produktion for 2021 kan først opgøres primo september 2021, når opgørelsesperioden (1/9-2020-31/8-2021) er afsluttet.

Der er endvidere usikkerhed knyttet til:

- **Kvalitetstilskuddet**, som i 2019 og 2020 er blevet fordelt mellem universiteterne på grundlag af STÅ. Uddannelses- og Forskningsministeriet har endnu ikke udmeldt, hvorledes kvalitetsmidlerne vil blive udmøntet i 2021. I budget 2021 er der budgetteret med 8 mio. kr., som CBS årligt har modtaget de to foregående år.
- **COVID-19 særtilskuddet for meroptag** på i alt 10 mio. kr. Midlerne er tildelt CBS i 2020 under forudsætning af et meroptag på 100 studerende i 2020 og 200 studerende i 2021. Uddannelses- og Forskningsministeriet har tidligere meddelt, at det endelige tilskud vil blive opgjort i efteråret 2021 (jf. brev af 17/12-20). Manglende optag kan herved føre til delvis tilbagebetaling af tilskuddet i 2021. For 2021 indeholdte aftalen om ekstra pladser på i alt 200 en plan på CBS

om at oprette 80 ekstra pladser udbudt i region Sjælland i samarbejde med en eller flere uddannelsesinstitutioner i regionen. CBS er i dialog med både Erhvervsakademi Zealand om oprettelse af uddannelsesstilbud oven i deres akademiuddannelser og med RUC om muligheden for at oprette fælles uddannelser på områder, hvor de to universiteter supplerer hinanden, men det er tidligst realistisk at gennemføre optaget i 2022. Derfor kan der umiddelbart forventes en reduktion i tilskuddet på ca. 1-2 mio. kr.

Basisforskningstilskud og andre statslige tilskud

Det samlede tilskud er uændret i forhold til primobudgettet, jf. tabel 2, hvilket dog skyldes to modsatrettede bevægelser under tilskuddet til øvrige formål/andre statslige tilskud:

- De videregående uddannelsesinstitutioner er tildelt ekstraordinært tilskud i forbindelse med etablering og drift af COVID-19-testcentre, for CBS udgør det ca. 1 mio. kr.
- Tilskuddet til øvrige formål er reduceret med ca. 1 mio. kr. som følge af en omorganisering af opgaver med bibliotekssystemet for en række videregående uddannelsesinstitutioner, således at Det Kgl. Bibliotek fremover får til opgave at stille et bibliotekssystem til rådighed for Copenhagen Business School, jf. Akt 139 af 21/1-2021.

Eksternt finansierede forskningsprojekter

Prognosen for de eksternt finansierede forskningsprojekter (underkonto 95) er uændret i forhold til primobudgettet, jf. tabel 2.

Der hersker dog fortsat usikkerhed i denne indtægtskilde. På nuværende tidspunkt er indtægten lavere end sidste år pr. april, svarende til ca. 3 mio. kr., jf. tabel 2, men der ses samtidig fra primo til Q1 en tilgang af en række nye bevillinger, som CBS ikke havde informationer om ved årets start. Derfor fastholdes forventningerne til en samlet indtægt på 135 mio. kr., hvor realiseringen i særlig grad vurderes at afhænge af, hvorvidt det i efteråret er muligt at rekruttere videnskabeligt personale, primært ph.d.-studerende og post.docs i den forudsatte frekvens.

Deltagerbetaling

Deltagerbetalingen forventes 4 mio. kr. højere end i primobudgettet, jf. tabel 3. Stigningen skyldes forventning om øget aktivitet på masteruddannelser, hvilket i særlig grad kan tilskrives Master of Public Governance, Executive MBA og Master i Skat. Sidstnævnte uddannelsen er lukket ned på Aarhus Universitet samtidigt med, at der ses en stigende efterspørgsel efter kurserne fra SKAT.

Tabel 3: Deltagerbetaling Q1 2021, mio. kr.

Deltagerbetaling, Q1 2021 Mio. kr., årets priser	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Master	92	96	4	87
HD	63	63	0	63
Sommerskoler (ISUP)	1	1	0	1
Tompladser	1	1	0	1
Udenlandske selvbetalere (USB)	11	11	0	11
I alt	168	172	4	162

Øvrige indtægter

Prognosen for øvrige indtægter nedjusteres med 2 mio. kr. til 22 mio. kr., jf. tabel 2, som følge af forbruget til dagsdato. Der er fortsat betydelig usikkerhed i disse indtægter.

1.2. Omkostninger

De samlede omkostninger falder med 7 mio. kr. Der er i dette resultat udmøntet midler fra strategipuljen på ca. 11 mio. kr. som herved indgår i de ordinære poster til løn- og drift, og puljen nedskrives tilsvarende. Samtidig er de ordinære udgiftsposter til løn og drift også justeret med andre reguleringer ud over strategiinitiativer, således at nettoeffekten for de ordinære poster består af en opjustering af udgifterne til løn- og drift på hver 4 mio. kr. og et fald i kapitalomkostningerne på 4 mio. kr., jf. tabel 4.

Tabel 4: CBS' samlede omkostninger Q1 2021, mio. kr.

Samlede omkostninger Mio. kr., årets priser	April 2021	April 2020	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Lønomkostninger	297	287	996	1.000	4	942
Driftsomkostninger	115	133	397	401	4	384
Kapitalomkostninger	10	12	42	38	-4	41
Strategi	-	-	15	4	-11	-
I alt	422	432	1.450	1.443	-7	1.368

Lønninger

Tabel 5 viser de samlede lønudgifter fordelt på videnskabeligt personale, deltidsvidenskabeligt personale og administrativt personale, som samlet forventes at stige med 4 mio. kr.

Tabel 5: Lønomkostninger Q1 2021, mio. kr.

Lønomkostninger Mio. kr., årets priser	April 2021	April 2020	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Videnskabeligt personale	151	146	496	492	-4	455
Deltidsvidenskabeligt personale	23	19	108	108	0	106
Administrativt personale	122	122	386	393	7	372
Øvrige lønomkostninger	1	0	6	6	0	9
Lønomkostninger i alt	297	287	996	1.000	4	942

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrundinger.

Ændringerne i de forskellige stillingskategorier vedrører:

- Lønomkostningerne til **videnskabeligt personale** nedjusteres med 4 mio. kr., primært som følge af forsinkelser i ansættelser. Der er fortsat stor usikkerhed i denne post, særligt i forhold til pandemiens fortsatte påvirkning af rekrutteringsmulighederne. Et sandsynligt scenarie er derfor, at der kan komme yderligere forsinkelser, og at prognosen må reduceres yderligere. Med Q1 er der dog stadig en forventning om øgede lønudgifter fra 2020 til 2021 på ca. 36 mio. kr. eller 8 pct., som konsekvens af CBS' plan for øget rekruttering af videnskabeligt personale som en del af strategiimplementeringen.
- Lønudgifterne til **administrativt personale** opjusteres med 7 mio. kr. som følge af nye strategiske, herunder kapacitetsopbyggende indsatser, øget administrativ understøttelse, herunder midlertidigt øgede aktiviteter som følge af COVID-19, samt som følge af øget optag på efter- og videreuddannelsesområdet. Opjusteringen betyder en stigning i lønudgifterne til administrativt personale på i alt 21 mio. kr. fra 2020 til 2021, svarende til ca. 6 pct.

Driftsomkostninger

De samlede driftsomkostninger stiger med 4 mio. kr., jf. tabel 6. Ændringen består af flere forskelligrettede bevægelser i de underliggende poster, som er beskrevet nedenfor.

Tabel 6: Driftsomkostninger Q1 2021, mio. kr.

Driftsomkostninger Mio. kr., årets priser	April 2021	April 2020	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Husleje og ejendomsskatter	47	47	103	107	4	104
Bygningsdrift og -vedligeholdelse ialt	15	20	75	68	-7	71
Konferencer og tjenesterejser	2	9	28	26	-2	17
Eksterne bygge og IT-specialister	2	4	11	11	0	16
Konsulentanv. (inc advokat, revision og vikar)	5	2	12	12	0	12
Fakturabetalte undervisere og forskningsstøtte	3	5	13	13	0	14
IT-udstyr og software	17	19	46	56	10	54
Kontorhold	11	15	47	47	0	44
Databaser, elektroniske tidsskrifter, bøger mv.	9	10	38	38	0	35
Øvrige	4	3	24	24	0	17
Driftsomkostninger i alt	115	133	397	401	4	384

Prognosen for driftsomkostninger ændres vedrørende:

- **Huslejudgifter** stiger med ca. 4 mio. kr., som primært vedrører det nye lejemål på Finsensvej 6, der overtages fra 1. juni 2021 og indgår i etape A i CBS' campusudvidelse.
- **Bygningsdrift og vedligeholdelse** nedjusteres med 7 mio. kr. som følge af forbrugstal til dagsdato, der er 5 mio. kr. lavere end sidste år på samme tidspunkt, jf. tabel 6, og som ikke forventes indhentet i løbet af efteråret.
- **Konference og tjenesterejser** nedjusteres med 2 mio. kr. som følge af forbrug til dagsdato. Der er i forvejen lagt en begrænset aktivitet til grund for primobudgettet i forhold til det normale niveau for konference- og rejseaktivitet, men forbruget i dette forår synes fortsat lavere end forventet.
- **IT-udstyr og software** opjusteres med 10 mio. kr., primært som følge af en engangsinvestering på ca. 6 mio. kr. i streaming udstyr til alle undervisningslokaler mhp håndtering af evt. afstandrestriktioner i efteråret. Endvidere en stigning på 3 mio. kr. som vedrører dels strategiske indsatser, dels generelt øget indkøb af it-udstyr som følge af den fortsatte hel- eller delvise nedlukning. Den sidste mio. kr. vedrører bl.a. ændret periodisering af it-licenser.

Kapitaludgifter

De samlede kapitaludgifter forventes at falde med 4 mio. kr. i forhold til primobudgettet som følge af færre udgifter til afskrivninger, jf. tabel 7. Faldet skyldes dels en nedgang i indmeldingen af anlægsprojekter fra primo til Q1, dels en bruttoindregning af afskrivninger på Student Innovation House ved primo, som efterfølgende er blevet neutraliseret som følge af modtagne anlægsdonationer.

Tabel 7: Kapitalomkostninger Q1 2021, mio. kr.

Kapitalomkostninger Mio. kr., årets priser	April 2021	April 2020	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Af- og nedskrivninger på anlæg	9	11	32	28	-4	30
Finansielle omkostninger	1	1	10	10	0	11
Kapitalomkostninger i alt	10	12	42	38	-4	41

Strategi

Der er i budget 2021 afsat i alt 15 mio. kr. til strategi. Af disse er der med Q1 anvendt i alt 11 mio. kr. til tværgående-, lokale- og infrastruktur-initiativer, jf. tabel 8. Der er herved fortsat 4 mio. kr. til allokering til yderligere strategiske indsatser i 2021.

Tabel 8: Udmøntning af strategimidler, Q1 2021

	2021	2022	2023	2024	Total
Midler i alt til strategi*	15	37	75	75	202
Udmøntet ved Q1 i alt	11	8	9	3	30
- Tværgående initiativer	9,5	4,3	2,2	1,8	18
- Lokale initiativer	0,4	0,2	0,1	0,0	1
- Infrastruktur	1,2	3,3	6,3	1,2	12
Rest til nye strategiinitiativer	4	29	66	72	172

*Status for midler i strategipuljen i forlængelse af budget 2021, hvor der også blev udmøntet midler til strategi-initiativer. Disse midler indgår nu i enhedernes drift- og lønbudget.

Midler udmøntet ved Q1 vedrører følgende:

- De **tværgående initiativer** blev reserveret til udmøntning i forbindelse med primobudgettet på bestyrelsesmødet i december 2020, og er nu med Q1 2021 (med marginale ændringer) indarbejdet i enhedernes udgiftsbudgetter på drift og løn.
- Udmøntning til yderligere **lokale indsatser** er fordelt i dette forår, i alt ca. 0,4 mio. kr.
- **Infrastruktur** vedrører rådgivning og flytning ifm. ombygning og ibrugtagning af to nye lejemål på hhv. Finsensvej 6 og Peter Bangsvej 36, som indgår i CBS' strategiske plan for campusudvidelse, og som bestyrelsen tiltrådte på seneste bestyrelsesmøde i april.

Med disse allokeringer er der 172 mio. kr. til understøttelse af yderligere strategiske initiativer i de kommende år, jf. tabel 8.

2. CBS' økonomi i et flerårsperspektiv

For CBS og for mange af de øvrige videregående uddannelser er pandemien en udfordring for den økonomiske planlægning nu og her, men i de kommende år vil regeringens nye udspil "*Tættere på – flere uddannelser og stærkere lokalsamfund*" i endnu højere grad rykke ved de økonomiske rammevilkår. Regeringen ønsker med udspillet at etablere i alt 7.500 nye uddannelsespladser uden for de fire største byer, men vil samtidig reducere optaget i de store byer med op til 10 pct. med gradvis indfasning fra optaget 2022.

På nuværende tidspunkt er det fortsat uvist, hvilke konsekvenser det vil få for CBS, herunder de økonomiske effekter. Det forventes, at der frem mod regeringens offentliggørelse af Forslag til Finanslov for 2022 vil ske yderligere afklaring af eventuel reduktion i optaget, og at eventuelle ændringer i bevilninger for 2022 og frem som følge heraf, vil blive kendt med offentliggørelsen af FFL2022 ultimo august 2021. I forlængelse heraf vil CBS i givet fald handle på dette, bl.a. i forbindelse med det nye skitsebudget for 2022-2025, som forelægges bestyrelsen i efteråret.

Tabel 9: Økonomiopfølgning Q1 2021, indtægter og udgifter, mio. kr.

Q1-prognose 2021 Mio. kr., årets priser	April 2021	April 2020	Budget 2021	Q1 2021	Diff. Q1 vs. budget	Regnskab 2020
Indtægter						
Uddannelsestilskud	214	215	666	666	0	660
Basisforskningstilskud og andre støt	159	157	478	478	0	475
Eksternt finansierede forskningspr	34	37	135	135	0	130
Studerendes deltagerbetaling	82	81	168	172	4	161
Øvrige indtægter	5	7	24	22	-2	22
Indtægter i alt	495	497	1.470	1.473	3	1.447
Lønomkostninger						
Videnskabeligt personale	151	146	496	492	-4	455
Deltidsvidenskabeligt personale	23	19	108	108	0	106
Administrativt personale	122	122	386	393	7	372
Øvrige lønomkostninger	1	0	6	6	0	9
Lønomkostninger i alt	297	287	996	1.000	4	942
Driftsomkostninger						
Husleje og ejendomsskatter	47	47	103	107	4	104
Bygningsdrift og -vedligeholdelse	15	20	75	68	-7	71
Konferencer og tjenesterejser	2	9	28	26	-2	17
Eksterne bygge og IT-specialister	2	4	11	11	0	16
Konsulentanv. (inc advokat, revisor)	5	2	12	12	0	12
Fakturabetalte undervisere og fors	3	5	13	13	0	14
IT-udstyr og software	17	19	46	56	10	54
Kontorhold	11	15	47	47	0	44
Bøger, tidsskrifter, databaser mv.	9	10	38	38	0	35
Øvrige	4	3	24	24	0	17
Driftsomkostninger i alt	115	133	397	401	4	384
Kapitalomkostninger						
Af- og nedskrivninger på anlæg	9	11	32	28	-4	30
Finansielle omkostninger	1	1	10	10	0	11
Kapitalomkostninger i alt	10	12	42	38	-4	41
Strategi	-	-	15	4	-11	-
Omkostninger i alt	422	432	1.450	1.443	-7	1.368
Resultat	-	-	20	30	10	80
Egenkapital	-	-	471	481	10	451

NB: Afvigelser i summerne skyldes afrunding.

9. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

Formanden og direktionen vil under dette punkt kort supplere den løbende skriftlige information til bestyrelsen med en mundtlig orientering om udvikling og aktiviteter siden seneste bestyrelsesmøde. På mødet den 23. juni 2021 orienteres kort om processen for CBS' institutionsakkreditering, der er påbegyndt den 1. juni 2021.

Bilag:

Ingen

Møde i CBS bestyrelsen / 23. juni 2021