

1. GODKENDELSE AF DAGSORDEN

Bestyrelsesmødet den 19. juni 2023 afholdes som fysisk møde i Augustinus Fondens mødelokale på Solbjerg Plads fra kl. 13.00-16.00. Der lægges en buffer ind fra kl. 16.00-17.00 for det tilfælde, at mødet trækker ud og således, at bestyrelsen kan ønske hinanden god sommer.

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen godkender dagsordenen.

Bilag:

1.1 Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 19. juni 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 19. juni 2023

Forslag til dagsorden for bestyrelsesmøde den 19. juni 2023

Tid:
Kl. 13.00-16.00

Sted:
Augustinus Fondens mødelokale (D4), Solberg Plads

Gæster:
Fra CBS Leadership Center: Centre Director Eva Fog Bruun og Academic Co-Director Marie Louise Mors under pkt. 3.
Fra Akademisk Råd: forperson Kristian Miltersen og næstforperson Anne Reff Pedersen under pkt. 6.

		Bestyrelsesmøde 19. juni 2023
Pkt.	Tid	Emne og bilag
1	13.00-13.05	Godkendelse af dagsorden <i>Bilag:</i> <i>1.1 Forslag til dagsorden bestyrelsesmøde den 19. juni 2023</i>
		A-punkter
2	13.05-13.35	Lukket: Økonomiopfølgning <i>Bilag eftersendes</i>
3	13.35-13.55	Orientering om den aktuelle politiske situation, herunder reform af kandidatuddannelser samt status på Strategic Programme Portfolio Review <i>Bilag:</i> <i>3.1 Kommissorium for Strategic Programme Portfolio Review</i> <i>3.2 Orientering om Strategic Programme Portfolio Review</i> <i>3.3 Tidslinje</i>
4	13.55-14.25	Strategiopfølgning: - Deep dive CBS Leadership <i>Bilag:</i>

		4.1 CBS Leadership – Deep Dive 4.2 Hvordan udkommer vi? – Eksempler på CBS Leadership Centre aktiviteter 4.3 CBS Tænketaank, medlemsliste pr. 7. juni 2023
5	14.25-14.50	Forretningseftersyn af bachelor- og kandidatuddannelser <i>Bilag:</i> 5.1 Forretningseftersyn af bachelor- og kandidatuddannelser 2023
	14.50-15.00	Pause
		B-punkter
6	15.00-15.20	Akademisk Råds rapport til bestyrelsen <i>Bilag:</i> 6.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen
7	15.20-15.25	Orientering om implementering af URIS retningslinjer <i>Bilag:</i> 7.1 Afrapportering på implementering af URIS-retningslinjerne 7.2 Guideline on international collaboration on Research and Education – know your research and your partner 7.3 Opfølgning på URIS-implementering
8	15.25-15.35	Øvrige meddelelser og evt. <i>Ingen bilag</i>
9	15.35-16.00	Lukket: Bestyrelsens egen tid

1. Q1 2023 prognose

I dette notat præsenteres opfølgning på CBS' økonomi og prognose for årets resultat pr Q1 2023, baseret på enhedernes indmeldinger samt på realiserede tal t.o.m. april 2023.

Tilbage i efteråret under budgetprocessen for primo budget 2023 viste de indmeldte budgettal på tværs af CBS et negativt resultat på næsten 100 mio. kr. I forbindelse med udarbejdelsen af primo budgettet blev der udmøntet en række besparelser på konkrete afdelinger for 40 mio. kr. Derudover blev det besluttet at finde yderligere besparelser (i størrelsen 30 mio. kr.) i løbet af Q1 mhp. at opnå et resultat på -30 mio. kr. i 2023.

I løbet af Q1 er CBS' budget gennemgået i samarbejde med alle enheder og der er fundet en række besparelser, men der har samtidig vist sig en række yderligere og uventede omkostninger i forhold til primo budgettet.

I forhold til primo budgettet forventes årets resultat at være 15 mio. kr. lavere. Den primære årsag til dette er, at det ikke fuldt ud er lykkedes at finde de yderligere besparelser på 30 mio. kr., som der var lagt op til i primobudgettet. Som følge heraf forventes der et samlet underskud på 45 mio. kr. ifølge Q1-prognosen, som i tabel 1 (nedenfor). Udgifterne er blevet opskrevet med 24 mio. kr. i forhold til primo budgettet. Denne stigning i udgifterne fordeler sig med 4 mio. kr. på lønomkostninger, 18 mio. kr. på driftsomkostninger og yderligere 2 mio. kr. på finansielle omkostninger. Samtidig er CBS' indtægter blevet opskrevet med 10 mio. kr. som følge af øget aktivitet inden for eksternt finansierede forskningsprojekter.

Det er vigtigt at bemærke, at den primære årsag til det forventede underskud, at de planlagte besparelser i primo budgettet ikke er fuldt opnåede. Som følge heraf er det nødvendigt at revidere CBS' forventninger til det økonomiske resultat for året med 15 mio. kr.

I det følgende foretages en overordnet gennemgang af de forventede indtægter (afsnit 2), forventede omkostninger (afsnit 3) og likviditet (afsnit 4) samt et bilag 1 med en overblikstabel.

Tabel 1: Resultat Q1 2023, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	April 2022	April 2023	Regnskab 2022	Budget 2023	Q1 prognose 2023	Diff. Q1 ift. Primo 2023 Budget
Indtægter i alt	502	511	1.484	1.549	1.559	10
Lønomkostninger	313	322	1.031	1.058	1.063	4
Driftsomkostninger	135	148	492	511	529	18
Finansielle omkostninger	1	4	9	11	13	2
Omkostninger i alt	448	474	1.532	1.580	1.604	24
Resultat	54	37	-47	-30	-45	-15
Egenkapital	0	0	453	422	408	

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

2. Indtægter

Som det fremgår af tabel 2, forventer CBS, at de samlede indtægter ved Q1 2023 øges med 10 mio. kr. i forhold til primo budget 2023. Der forventes visse mindre forskydninger mellem kategorierne, hvilket kort uddybes.

Tabel 2: Udvikling i CBS' indtægter 2023, mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	April 2022	April 2023	Regnskab 2022	Budget 2023	Prognose for Q1 2023	Diff. Q1 ift. Primo 2023 Budget
Statstilskud	376	375	1.144	1.187	1.187	0
Øvrige tilskud	41	48	162	168	178	10
Salg af varer og tjenesteydelser	4	4	12	16	16	0
Andre indtægter	81	84	167	179	178	0
Indtægter i alt	502	511	1.484	1.549	1.559	10

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

2.1.1. Statstilskud

Finansloven for 2023 er d. 16. maj 2023 blevet vedtaget af Folketinget. Der er ingen ændringer som har betydning for driftstilskuddene til CBS jf. tabel 3. Takst 1-forhøjelsen i uddannelsesbevillinger er med på Finansloven for 2023. For CBS udgør takst-1-forhøjelsen en indtægt på ca. 55-60 mio. kr., som var en forudsætning i primo budget 2023. Takst-1 forhøjelsen er igen midlertidigt forlænget med en et års bevilling for 2023, hvorfor der fortsat er denne usikkerhed fra 2024 og frem.

Tabel 3: Statstilskud i 2023, i mio. kr.

Mio. kr., i årets priser	Regnskab 2022	Budget 2023	Prognose for Q1 2023	Diff. Q1 ift. Primo 2023 Budget
Grundtilskud	154	159	159	0
Uddannelsestaxameter	436	446	446	0
Studietidstilskud	24	25	25	0
Beskæftigelsestilskud	21	25	25	0
Basistilskud til Forskning	411	429	429	0
Tilskud til øvrige formål	97	103	103	0
Statstilskud i alt	1144	1187	1187	0

I budgettet for 2023 er forudsat en STÅ-optjening på 12.543 STÅ¹, hvilket er 222 STÅ lavere end STÅ-optjeningen i 2022 på 12.765 STÅ. Det skyldes, at der i 2020 var et ekstraordinært kandidat COVID-19 optag, som har medført en større STÅ-optjening i 2022.

¹ En STÅ (studenterårsværk) er lig med bestået eksamensaktivitet svarende til et års normeret studietid. Hvert år tælles alle beståede eksamener sammen og omregnes til STÅ.

STÅ-indtægter 2023 bliver optjent i løbet af studieåret som løber fra september 2022 til august 2023. STÅ produktionen indtil april (jf. tabel 3) indikerer, at CBS er i overensstemmelse med forventningerne i starten af budgetperioden med en produktion på 56 pct. af den samlede STÅ indtil april. Procenttallene år-til-dato for 2022 og 2023 er bemærkelsesværdigt ens. STÅ-produktionen påvirkes af de studerendes adfærd, herunder antal optjente STÅ pr. studerende (dvs. antal bestående eksamener pr. studerende) og frafaldet. STÅ-indtægterne i Q1-prognosen fastholdes på samme niveau som i primobudgettet, da de studerendes adfærd mht. optjente STÅ pr. studerende ligger på samme niveau som i årene før COVID-19. Endvidere er frafaldet indtil videre 0,8 procentpoint lavere end i det foregående studieår.

Tabel 3: STÅ produktion, i antal STÅ til og med april 2023 ift. 2022.

	2022, antal STÅ ÅTD	2023, antal STÅ ÅTD	2022, i pct. af total	2023, i pct. af total
September	257	221	2%	2%
Oktober	630	608	5%	5%
November	1.221	1.241	10%	10%
December	2.164	2.120	17%	17%
Januar	4.746	4.678	37%	37%
Februar	5.932	5.741	46%	46%
Marts	6.357	6.235	50%	50%
April	7.172	7.080	56%	56%
Maj	8.053		63%	
Juni	11.736		92%	
Juli	12.033		94%	
August	12.765		100%	
Total	12.765	12.543		

2.1.2. Øvrige tilskud

Under kategorien "Øvrige tilskud" indgår primært indtægter fra eksternt finansierede projekter, hvilket fremgår af tabel 4. I løbet af årets første fire måneder har der været en meraktivitet på 7 mio. kr. i forhold til 2022 på disse eksternt finansierede projekter samt på nyttilkomne projekter. Budgettet opjusteres med 10 mio. kr. i Q1 2023, hvilket resulterer i en forventet indtægt på 178 mio. kr. i stedet for de oprindelige 168 mio. kr. Tallene fluktuerer en del og Q1 2022 var lav sammenlignet med de øvrige kvartalstal for 2022, 2021 og 2020, hvorfor det ikke forudsættes, at stigningen vil fortsætte på samme niveau i resten af året. Der kan dog være en potentiel yderligere opjustering i Q2 2023-prognosen.

Tabel 4 – Øvrige tilskud

Mio. kr., i årets priser	April 2022	April 2023	Regnskab 2022	Budget 2023	Q1 prognose 2023	Diff. Q1 ift. Primo 2023 Budget
Eksternt finansierede forskningsprojekter	40	46	157	164	170	6
Øvrige tilskud	1	2	5	4	7	3
Indtægter i alt	41	48	162	168	178	10

OBS: Afrundinger på tallene

2.1.3. Salg af varer og tjenesteydelser

Salg af varer og tjenesteydelser forventes fastholdt i forhold til primo budget 2023 idet CBS allerede har kendskab til de forventede indtægter som realiseres hen over sommeren. Derfor forventes indtægten at være 4 mio. kr. højere end tilbage i 2022.

Tabel 5 – Salg af varer og tjenesteydelser

Mio. kr., i årets priser	April 2022	April 2023	Regnskab 2022	Budget 2023	Q1 prognose 2023	Diff. Q1 ift. Primo 2023 Budget
Salg af varer og tjenesteydelser	4	4	12	16	16	0
Indtægter i alt	4	4	12	16	16	0

2.1.4. Andre indtægter

Deltagerbetaling og huslejeindtægter holder stort set niveau med primo budget 2023 jf. tabel. HD-studierne fastholder budgettet, Masteruddannelser nedskriver med 1,1 mio. kr. grundet færre tilmeldinger og MBA opskriver med 0,4 mio. kr. primært grundet flere studerende på MBA Shipping uddannelsen. En samlet nedgang på 0,6 mio. kr. Andre marginale justeringer til deltagerbetaling på dagstudierne trækker i den modsatte retning.

Tabel 6 – Andre indtægter, deltagerbetaling (Master og HD) og øvrige indtægter

Mio. kr., i årets priser	April 2022	April 2023	Regnskab 2022	Budget 2023	Q1 prognose 2023	Diff. Q1 ift. Primo 2023 Budget
HD, Master og MBA	73	75	147	158	157	-0,6
Øvrige indtægter	8	8	20	21	21	0,1
I alt	81	84	167	179	178	-0,5

3. Omkostninger

Som det fremgår af tabel 3, forventes de samlede omkostninger at stige med 24 mio. kr. sammenholdt med primo budget 2023. Stigningen fordeler sig med 4 mio. kr. på lønomkostninger og 18 mio. kr. på driftsomkostninger samt 2 mio. kr. på finansielle omkostninger.

Tabel 7: Udvikling i de samlede omkostninger i 2023, mio. kr.

Omkostninger	April	April	Regnskab	Budget	Q1 prognose	Diff. Q1 ift. Primo 2023
Mio. kr., årets priser	2022	2023	2022	2023	2023	Budget
Videnskabeligt personale	157	162	508	516	513	-3
Deltidsvidenskabeligt personale	22	22	98	100	100	0
Administrativt personale	129	136	411	426	436	10
Øvrige lønomkostninger	4	2	13	16	14	-2
Lønomkostninger i alt	313	322	1.031	1.058	1.063	4
Husleje	35	41	102	110	110	-1
Af- og nedskrivninger	11	11	33	36	36	0
Øvrige driftsomkostninger:						
Rejser & konferencer	8	12	41	44	49	5
Bøger & tidsskrifter	9	8	40	46	46	0
Kontorhold	15	16	62	54	58	5
IT- og BYG specialister	2	5	15	14	19	5
Forskning og udd. support	4	4	13	14	14	0
Management, revision og advokat	4	2	16	15	11	-4
Bygningsdrift & vedligehold	22	29	90	97	93	-4
IT-udstyr & Software	21	17	57	61	67	6
Øvrige omkostninger	4	5	23	19	26	7
Driftsomkostninger i alt	135	148	492	511	529	18
Finansielle poster	1	4	9	11	13	2
Finansielle omkostninger i alt	1	4	9	11	13	2
Omkostninger i alt	448	474	1.532	1.580	1.604	24

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

De væsentligste ændringer i forhold til primo budget 2023 er:

3.1.1. Lønomkostninger:

- **Videnskabeligt personale (VIP)**
 - En forventning om mere aktivitet på eksternt finansierede projekter for 4 mio. kr.
 - Nedskrivning af lønforbedringspulje og en generel justering af ansættelsestidspunkter, afgang af personale, ændringer generelt mv. for -7 mio. kr.

- **Administrativt personale (TAP)**
 - En forventning om mere TAP-aktivitet på eksternt finansierede projekter for 3 mio. kr.
 - Nedskrivning af lønforbedringspulje for -4 mio. kr.
 - Primobudgettet for 2023 indeholdt en forventning om at indhente effektiviseringer svarende til 24 mio. kr. på tværs af alle administrative stillinger. Imidlertid viser Q1 prognosen for første kvartal, at det ikke er muligt at realisere administrative besparelser for de sidste 10 mio. kr.
- **Deltidsvidenskabeligt personale (DVIP) og øvrige lønomkostninger**
 - Ingen ændringer til DVIP samt en nedskrivning af øvrige lønomkostninger på 2 mio. kr., en teknisk budgetændring.

3.1.2. Driftsomkostninger

- En stigning på 5 mio. kr. kontorhold og 2 mio. kr. til rejser og konferencer til CBS' ordinære drift bl.a. tilskud til Station på 1 mio. kr. og CBSstudents 1 mio. kr., SPPR og Life Long Learning for 2 mio. kr., bevillinger til CBS' Center for Corporate Governance og Centre for Owner-Managed Businesses, AoM. Afslutningsvis 3 mio. kr. til databaseindkøb.
- En forventning om flere driftsomkostninger i forbindelse med eksternt finansierede forskningsprojekter for 5 mio. kr., som medfører 3 mio. kr. mere i rejse- og conferenceomkostninger samt øvrige omkostninger for 2 mio. kr.
- Flere omkostninger til IT, herunder NytSIS, CBS Core (HR-projekt) og integrationer for 9 mio. kr., som kategoriseres som IT- og BYG-specialister samt IT-udstyr og software. Det forventes at 1/3 af omkostningerne til nationale omkostninger for NytSIS aktiveres. En endelig afklaring afventes fra den nationale styregruppe, og hvis der sker ændringer i andelen, der kan aktiveres, vil dette kunne påvirke resultatet.
- Besparelser er udmøntet for 2 mio. kr. på tværs af CBS, som omhandler bøger og tidsskrifter, øvrige omkostninger og management, revision og advokat-kategorierne.
- Nedjustering af omkostninger relateret til bygningsdrift for 4 mio. kr. En forventning til en lavere varmeregning for 2 mio. kr. grundet sparetiltag samt forventning til lavere elregninger 2 mio. kr. grundet en stabilisering af elpriser og sparetiltag. En forventning til højere omkostninger til rengøring og servicekontrakter til drift af bygninger for 3 mio. kr., som modsvares af lavere udgifter til reparation og vedligeholdelse af bygninger for 3 mio. kr.
- **Finansielle omkostninger**
 - Højere renteomkostninger for 4 mio. kr. grundet rentetilpasning pr. 1. april samt at indekslån er dyrere end forventet i budget. Renteindtægter opskrives med 2 mio. kr. på baggrund af nuværende renteniveau på CBS' konti. Netto stiger finansielle omkostninger med 2 mio. kr.

4. Forventninger til CBS' likviditet for 2023

Ved indgangen til 2023 var CBS' likvide midler 151 mio. kr. jf. tabel 8. I løbet af 2023 forventes CBS' resultatopgørelse at skabe et likviditetsunderskud på ca. 4 mio. kr., det er en nedgang på 15 mio. kr. i forhold til forventningerne ved primo 2023 budgettet jf. kategori **(A)** i tabel 8 nedenfor. Investeringsaktiviteter medfører et budgetteret likviditetstræk på 68 mio. kr. jf. kategori **(B)** nedenfor.

Afdrag på gæld giver et likviditetstræk på 42 mio. kr. CBS' forventede optag af gæld medfører øget likviditet for 50 mio. kr. jf. kategori **(C)**. Det forventes, at CBS ved udgangen af budgetåret 2023 har en ultimo likviditet på 88 mio. kr. jf. kategori **(A+B+C)** i tabel 8. CBS budgetterer i 2023 med en minimumslikviditet på 70-75 mio. kr. som arbejdslivkviditet til at sikre mod månedlige og kvartalsvise udsving i likviditeten.

Der er en del usikkerhed forbundet med prognosen for likviditet, herunder om CBS investerer som antaget i prognosen for de resterende kvartaler i 2023 samt niveauet for forudbetalinger fra nye eksternt finansierede projekter og ændringer i driftskapital i øvrigt. CBS iværksætter salg af to villaer som kan medføre en likviditetsindsprøjtning og en ekstraordinær indtægt i 2023 i resultatopgørelsen, den ekstraordinære indtægt er ikke med i Q1 2023 prognosen. CBS' vil potentielt have behov for en likviditetsindsprøjtning i løbet af Q4 for at opretholde en minimumslikviditet på 70-75 mio. kr., hvis villaerne først afhændes i 2024.

Tabel 8: Likviditet, mio. kr.

Mio. kr.	R2022	Budget 2023	Q1 2023
Resultat	-47	-30	-45
Afskrivninger, amortisation mv.	36	41	41
Ændring i driftskapital og indbetalinger fra eksterne fonde	17	-	-
A Resultat efter driftsaktiviteter	5	11	-4
B Resultat af investeringsaktiviteter	-47	-68	-68
Ændring i lange gældsforpligtelser	2	-	-
Optagelse af ny prioritetsgæld	-	50	50
Afdrag på prioritetsgæld	-38	-42	-42
C Resultat af finansieringsaktiviteter	-36	8	8
A+B+C Samlet ændring i likviditet	-77	-49	-64
Likvide midler primo	229	151	151
Likvide midler ultimo	151	102	88

Bilag 1: Overblik over resultatopgørelse og prognoser i 2023

Overblik	April	April	Regnskab	Budget	Q1 prognose
Mio. kr., årets priser	2022	2023	2022	2023	2023
Statstilskud	376	375	1.144	1.187	1.187
Øvrige tilskud	41	48	162	168	178
Salg af varer og tjenesteydelser	4	4	12	16	15
Andre indtægter	81	84	167	179	178
Indtægter i alt	502	511	1.484	1.549	1.558
Videnskabeligt personale	157	162	508	516	513
Deltidsvidenskabeligt personale	22	22	98	100	100
Administrativt personale	129	136	411	426	436
Øvrige lønomkostninger	4	2	13	16	14
Lønomkostninger i alt	313	322	1.031	1.058	1.063
Husleje	35	41	102	110	110
Af- og nedskrivninger	11	11	33	36	36
Øvrige driftsomkostninger:					
Rejser & konferencer	8	11	41	44	49
Bøger & tidsskrifter	9	8	40	46	46
Kontorhold	15	16	62	54	58
IT- og BYG specialister	2	4	15	14	19
Forskning og udd. support	4	4	13	14	14
Management, revision og advokat	4	2	16	15	11
Bygningsdrift & vedligehold	22	29	90	97	93
IT-udstyr & Software	21	17	57	61	67
Øvrige omkostninger	4	5	23	19	25
Driftsomkostninger i alt	135	147	492	511	528
Finansielle poster	1	4	9	11	13
Finansielle omkostninger i alt	1	4	9	11	13
Omkostninger i alt	448	473	1.532	1.580	1.604
Resultat	54	38	-47	-30	-45
Egenkapital			453	422	407

3. ORIENTERING OM DEN AKTUELLE POLITISKE SITUATION, HERUNDER REFORM AF KANDIDATUDDANNELSER SAMT STATUS PÅ STRATEGIC PROGRAMME PORTFOLIO REVIEW

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Orientering om den aktuelle politiske situation, herunder reform af kandidatuddannelser

Rektor giver en status på den aktuelle universitetspolitiske situation, herunder forhandlingerne om en reform af kandidatuddannelserne.

Status på Strategic Programme Portfolio Review

CBS' uddannelser er efterspurgt af såvel studerende som aftagere. Samtidig virker det uklart for aftagere, potentielle studerende og akkrediteringsinstitutioner, hvordan CBS' uddannelser differentierer sig fra hinanden og dermed hvilke kompetencer, de enkelte uddannelser særligt tilbyder. Det gør det vanskeligt for den studerende at vælge retning og for aftagerne at forstå, hvilke kompetencer dimittenderne kommer med.

For fortsat at sikre uddannelsernes kvalitet og relevans er der behov for at optimere uddannelsesporteføljen, så den afspejler, hvad CBS står for og imødekommer de behov, som samfundet efterspørger til at løse morgendagens udfordringer. Med afsæt i CBS' strategi har CBS igangsat det strategiske initiativ Strategic Programme Portfolio Review (SPPR) (bilag 3.1), der har til formål at revidere uddannelsesporteføljen. Initiativet er blevet endnu mere relevant og presserende i forbindelse med de udmeldte politiske reformer om 1-årige kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser, der udgør en præmis for revisionen af vores uddannelsesportefølje. SPPR involverer både udbuddet af bachelor- og kandidatuddannelser og tager samtidig forarbejdet til de forventede 1-årige og erhvervskandidatuddannelser i betragtning. Desuden er der både i reformudspillet og SPPR en kobling til CBS' strategiske projekt Lifelong Learning.

Revisionen af CBS' uddannelsesportefølje - *Strategic Programme Portfolio Review* - har til formål at sikre seks overordnede mål:

- CBS skal have færre uddannelser og gennemskuelige overgange mellem bachelor- og kandidatniveau
- CBS' uddannelser skal være klart definerede og klart differentierede fra hinanden i en velafbalanceret model med ensartede principper for organisering og governance
- CBS' uddannelser skal sikre de studerende høj kvalitet inden for både businessfagligheder og transformative kompetencer
- CBS' uddannelser skal have muligheden for specialisering og for at imødekomme det internationale aspekt
- CBS' uddannelser skal have en balanceret fordeling af dansksprogede og engelsksprogede uddannelser
- CBS skal have udbud af 1-årige kandidatuddannelser og 2-årige kandidatuddannelser samt erhvervskandidatuddannelser i overensstemmelse med forventet politisk reform af videregående uddannelser jf. Regeringsgrundlag 2022.

Der er i projektet nedsat en styregruppe, der har til formål at indstille forslag til direktionen til den fremtidige uddannelsesportefølje på baggrund af arbejdsgruppernes analyser og anbefalinger (bilag 3.3). Direktionen drøfter den videre retning for projektet undervejs i projektet, mens den endelige beslutning om uddannelsesporteføljen forventes at blive truffet i december 2023. Tidsplanen vil dog kunne blive tilpasset processen for politiske reformer. Implementeringsfasen løber fra december 2023 til december 2029.

Bestyrelsen orienteres løbende om revisionen af CBS' uddannelsesportefølje på bestyrelsesmøderne i 2023.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen om projektet (bilag 3.2) til efterretning.

Bilag:

3.1 Kommissorium for Strategic Programme Portfolio Review

3.2 Orientering om Strategic Programme Portfolio Review

3.3 Tidslinje

--

Strategic Programme Portfolio Review

Indhold

1. Baggrund
2. Formål og målsætninger
3. Projektorganisering
4. Proces og overordnet tidsplan
5. Ressourcetræk

1. Baggrund

Med afsæt i CBS' strategi "*We transform Society with Business*" er det essentielt, at vi fortsætter udviklingen med at optimere vores kerneforretninger, herunder vores uddannelsesområde.

CBS er genstand for kritik fra studerende, akkrediteringsinstitutioner og aftagere, herunder følgende kendte problemstillinger:

- Det er uklart for aftagere, potentielle studerende og akkrediteringsinstitutioner, hvordan uddannelserne differentierer sig fra hinanden og dermed hvilke kompetencer, de enkelte uddannelser særligt tilbyder. Det gør det vanskeligt for den studerende at vælge retning og for aftagerne at forstå, hvilke kompetencer dimittenderne kommer med.
- En stakeholderanalyse fra 2021 anerkender, at CBS' uddannelser generelt er af en høj faglig standard, men peger samtidig på, at kandidaternes faglige niveau opleves som uensartet på tværs af CBS' uddannelser.
- Endvidere fortæller stakeholderanalysen, at CBS hverken fremstår som visionær eller transformativ ift. at bidrage til at udforske og løse store samfundsmæssige udfordringer.
- Stakeholderanalysen peger også på, at kvaliteten og identiteten af CBS' uddannelser kan styrkes ved at reducere antallet af uddannelser.

Der er således et klart behov og en bunden opgave i at skærpe vores portefølje på de ordinære uddannelser og de tilbud, vi har til de studerende og aftagerne, for dermed at styrke kvaliteten af vores uddannelser.

De politiske reformer med 1-årige kandidatuddannelser og erhvervskandidatuddannelser udgør en præmis for revisionen af vores uddannelsesportefølje. Reformprocessen involverer således både udbuddet af bachelor- og kandidatuddannelser og tager samtidig forarbejdet til de forventede 1-årige og erhvervskandidatuddannelser i betragtning.

2. Formål og målsætninger

CBS' uddannelsesportefølje skal samlet set bedre afspejle, hvad CBS står for, styrke kvaliteten i uddannelserne og sætte fokus på, hvordan vi kan bruge vores ressourcer bedre, end vi gør i dag.

Revisionen af uddannelsesporteføljen skal kobles til den overordnede kvalitetspolitik, der sikrer, at vi udvikler vores portefølje, samtidig med at vi allokerer vores ressourcer bedst muligt.

Strategic Programme Portfolio Review skal sikre seks overordnede mål:

- CBS skal have færre uddannelser og gennemskuelige overgange mellem bachelor- og kandidatniveau
- CBS' uddannelser skal være klart definerede og klart differentierede fra hinanden i en velafbalanceret model med ensartede principper for organisering og governance
- CBS' uddannelser skal sikre de studerende høj kvalitet inden for både businessfagligheder og transformativ kompetencer

- CBS' uddannelser skal have muligheden for specialisering og for at imødekomme det internationale aspekt
- CBS' uddannelser skal have en balanceret fordeling af dansksprogede og engelsksprogede uddannelser
- CBS skal have udbud af 1-årige kandidatuddannelse og 2-årige kandidatuddannelser samt erhvervskandidatuddannelser i overensstemmelse med forventet politisk reform af videregående uddannelser jf. Regeringsgrundlag 2022.

Vi ønsker at inddrage bredt på tværs af CBS, således at både uddannelser, institutter, afdelinger og studerende bliver involveret i det kommende arbejde for derved at sikre det bredeste fundament for de kommende beslutninger.

3. Projektorganisering

Strategic Programme Portfolio Review er organiseret med en bredt sammensat styregruppe, en mindre faciliterende og koordinerende projektgruppe samt vekslende ad-hoc arbejdsgrupper til udviklingsarbejde inden for de forskellige faser af projektet.

Arbejdsgrupperne vil være bredt sammensatte med varierende deltagelse af studieledere, institutledere, studerende, eksterne stakeholders samt VIP- og TAP-specialister fra organisationen.

Studieledere og institutledere indgår i projektet som formelle referencegrupper og vil løbende og systematisk blive inddraget i processen på dekanens møder med studieledere og på HoD/DIR møder. Parallelt hermed vil studieleder og studienævn blive inddraget i udviklingsarbejdet mellem studieledermøder og til seminarer.

Direktionen har det overordnede ansvar for projektet og beslutningskompetencen på baggrund af indstillinger fra styregruppen udarbejdet af projektgruppen. Projektgruppen vil løbende levere status på input, proces og kommunikation til direktionens møder.

Organisationen orienteres løbende på Share og gennem Town Hall meetings samt via Akademisk råd, HSU, LSU, Educational Leadership Team og HoD/DIR.

Organiseringen af projektet skal dels sikre et tydeligt ophæng og ansvar for opgaven og dels sikre en bred involvering og medejerskab samt tydelig fremdrift.

4. Proces og overordnet tidsplan

Processen for arbejdet med porteføljen og uddannelserne består af en række trin, som hver vil afklare en del af den samlede løsning. Der skal i processen bl.a. arbejdes på at finde modeller for:

- Uddannelsesstruktur, herunder løsninger for 1-årige kandidatuddannelser
- Governance af uddannelserne
- Porteføljens uddannelseslandskab
- Principper for CBS' uddannelser og uddannelsesportefølje

På baggrund af forslag fra arbejdsgrupper og høring i referencegrupper udarbejder projektgruppen et samlet forslag til justering af uddannelsesporteføljen til styregruppen, der perspektiverer forslaget og indstiller beslutningsforslag til direktionen.

Der er udarbejdet en detaljeret tidsplan for denne del af arbejdet inklusive planer for, hvornår forskellige interessenter høres eller involveres i projektet.

Når den endelige beslutning er taget, vil arbejdet med implementeringen gå i gang. Det forventes, at der af hensyn til varslinger, udviklingsarbejde og de politiske reformer, skal arbejdes med en fleksibel implementeringsplan, som både vil have et kort og langt sigte.

Udviklingsfase: januar 2023 – november 2023

Januar-februar	Opstart af Strategic Programme Portfolio Review med fokus på både bachelor- og kandidatuddannelser
Marts-april	Struktur for CBS' uddannelsesportefølje, statusrapport og beslutningsgrundlag for det videre arbejde
Maj-juni	Struktur for governance af CBS' uddannelsesportefølje statusrapport og beslutningsgrundlag for det videre arbejde
August-september	Scenarier for porteføljens uddannelseslandskab og principper for uddannelser og uddannelsesportefølje, statusrapport og beslutningsgrundlag for det videre arbejde
September	Forslag til ændringer i uddannelsesporteføljen på baggrund af scenarier for uddannelsesporteføljen og principper for uddannelser og uddannelsesportefølje
Oktober-november	Høringsfase af forslag til ændringer i porteføljen
November	Endelig beslutning vedr. den samlede uddannelsesportefølje og governance-struktur på uddannelsesområdet Forslag til implementeringsplan
1. december	DIR melder endelig beslutning og proces for implementering

Implementeringsfase: december 2023 – september 2029

December '23- December '24	Implementering af beslutning – studienævn og administration arbejder med de berørte uddannelser
December '23	Planlægning af konsekvenser af den nye portefølje inkl. håndtering af retskrav
Forår/sommer '25	Akkrediteringsproces
September '25	Optag på den reformerede uddannelsesportefølje <i>Implementeringsfasen vil løbe indtil 2029</i>
December '26	Lukning af berørte uddannelser, hvis kandidat uden retskravsbachelor har sidste optag 2027
September '28	Optag på den reformerede uddannelsesportefølje <i>Implementeringsfasen vil løbe indtil 2029</i>

5. Ressourcetræk

Ressourceforbruget i projektet kan opdeles i to faser; dels udviklingsfasen, og dels implementeringsfasen.

I udviklingsfasen, som strækker sig hen over 2023, vil ressourceforbruget primært trække på de VIP- og TAP-ressourcer, der indgår i udviklingsarbejdet via styregruppe, projektgruppe og øvrig inddragelse samt høring. Disse ressourcer vil findes inden for de eksisterende rammer for medarbejdernes opgaveportefølje, eksempelvis studie- og institutlederes udvikling af deres ansvarsområder.

Ressourceforbruget i implementeringsfasen, der vil strække sig frem til 2029, vil kræve involvering af hele organisationen – både VIP og TAP. Det endelige forbrug er behæftet med stor usikkerhed, da dette vil afhænge af de beslutninger der træffes, samt være påvirket af de politiske rammer og omfanget af de 1-årige kandidatuddannelser.

På sigt vil effektiviseringsgevinsterne ved at have færre uddannelser i CBS' portefølje kunne frigøre ressourcer, der forventes at skulle geninvesteres i løft af uddannelsernes kvalitet og Lifelong Learning-initiativer.

Orientering om Strategic Programme Portfolio Review

Strategic Programme Portfolio Review (SPRR) er et strategisk projekt, der har til formål at forenkle uddannelsesporteføljen på CBS. Projektet skal tage højde for konsekvenserne af den kommende universitetsreform, hvilket indebærer, at uddannelsesporteføljen forventeligt skal omfatte bacheloruddannelser, 1,25- og 2-årige kandidatuddannelser samt erhvervskandidatuddannelser.

Nedenfor redegøres der for SPRRs faser og leverancer, proces og produkter, repræsentation i projektet og kommunikation om projektet.

Projektets faser og leverancer

SPPR-projektet er opdelt i en analysefase i 2023 og en implementeringsfase, der løber fra 2024 og frem til 2028 afhængig af den endelig tidshorisont for universitetsreformen.

I analysefasen består projektet af fire delleverancer fra marts-september, der munder ud i et forslag til ændringer af uddannelsesporteføljen i september-oktober. Derpå følger en høringsperiode i oktober-november, hvorefter direktionen træffer beslutning om CBS' portefølje i december.

De fire delleverancer er:

- 1) Uddannelses- og porteføljestruktur (marts-april)
- 2) Struktur for governance af CBS' uddannelsesportefølje (maj-juni)
- 3) Scenarier for porteføljens uddannelseslandskab (august-september)
- 4) Principper for beslutning om uddannelser og uddannelsesportefølje (august-september)

	MARTS	APRIL	MAY	JUNI	AUGUST	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
Delleveringer	9-13	15-17	18-22	22-26	33-35	35-39	40-44	44-48	48-51
Uddannelses- og porteføljestruktur inkl. 1.25-årige kandidat									
Struktur for governance af CBS' uddannelsesportefølje									
Scenarier for porteføljens uddannelseslandskab									
Principper for uddannelser og uddannelsesportefølje									
Forslag til ændringer i porteføljen									
Implementeringsplan									
Høring og beslutning									

Derudover vil der blive afholdt en workshop i juni om mulige strukturer og incitamenter for at tage en erhvervskandidatuddannelse. Leverancen skal dels indgå i det samlede beslutningsgrundlag for SPPR-projektet og dels bidrage til den videre politiske proces om rammer for erhvervskandidatordningen, som indgår som et element i den kommende universitetsreform.

Proces og produkter

Arbejdet med de fire delleverancer følger samme iterative proces med det formål at udforske, udvikle og kvalificere mulige løsninger. For hver leverance er der nedsat en arbejdsgruppe, der på workshops analyserer teoretiske modeller og scenarier.

Efter disse workshops udarbejder projektgruppen en statusrapport, der samler op på hvilke potentielle modeller og scenarier, arbejdsgruppens diskussioner og hjemmeopgaver peger på med det formål at skabe et fælles udgangspunkt for det videre arbejde.

Relevante administrative enheder kvalificerer statusrapporten, der præsenteres for direktion, styregruppe, institutledere, Akademisk Råd, studieledere på dagsuddannelserne og uddannelsesdekanens lederteam. Kommentarer fra styregruppen og de organisatoriske fora opsummeres og leveres til direktionen, der drøfter anbefalinger for den videre retning for projektet.

Direktionens anbefalinger for projektets retning føder ind i den næste arbejdsgruppe. Dog kan den anbefalede retning ændres undervejs i processen, hvis de efterfølgende leverancer lægger op til dette.

Parallelt med ovenstående får studielederne stillet opgaver enten gruppevis eller for hvert studienævn, der relaterer sig til universitetsreformen og/eller SPPR.

Organisatorisk repræsentation i projektet

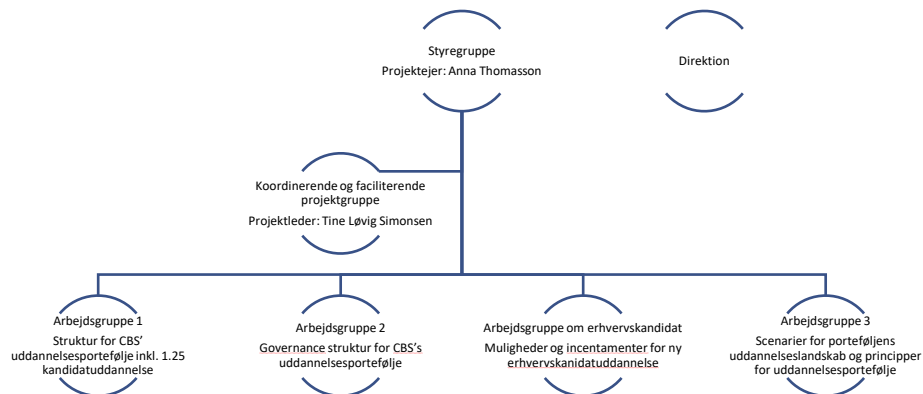
Hver arbejdsgruppe består af institutledere, studieledere og studerende¹, kontorchefer på uddannelsesområdet, andre videnskabelige medarbejdere og/eller linjekoordinatorer samt relevante administrative konsulenter som f.eks. studievejledere eller programme managers.

Arbejdsgrupperne er forankret i det videnskabelige fagmiljø på CBS og er bredt sammensat med repræsentanter fra forskellige institutter og forskellige typer af uddannelser (kandidat, bachelor og integrerede) og en ligelig repræsentation i forhold til køn.

Deltagerne har enten meldt sig frivilligt eller er blevet bedt om at indgå i en arbejdsgruppe qua deres funktion og/eller tilknytning til CBS' Lifelong Learning-indsats for at sikre afstemning mellem de to projekter. Et antal deltagere i den første arbejdsgruppe går videre til den anden arbejdsgruppe og så fremdeles for at sikre kontinuitet og overlevering.

¹ De studerende i de to første arbejdsgrupper repræsenterer hhv. CBS Students, Akademisk Råd og et studienævn.

På tværs af arbejdsgrupper, styregruppe og høringspartnere sikres en bred repræsentation med mange forskellige perspektiver.



Kommunikation om projektet i organisationen

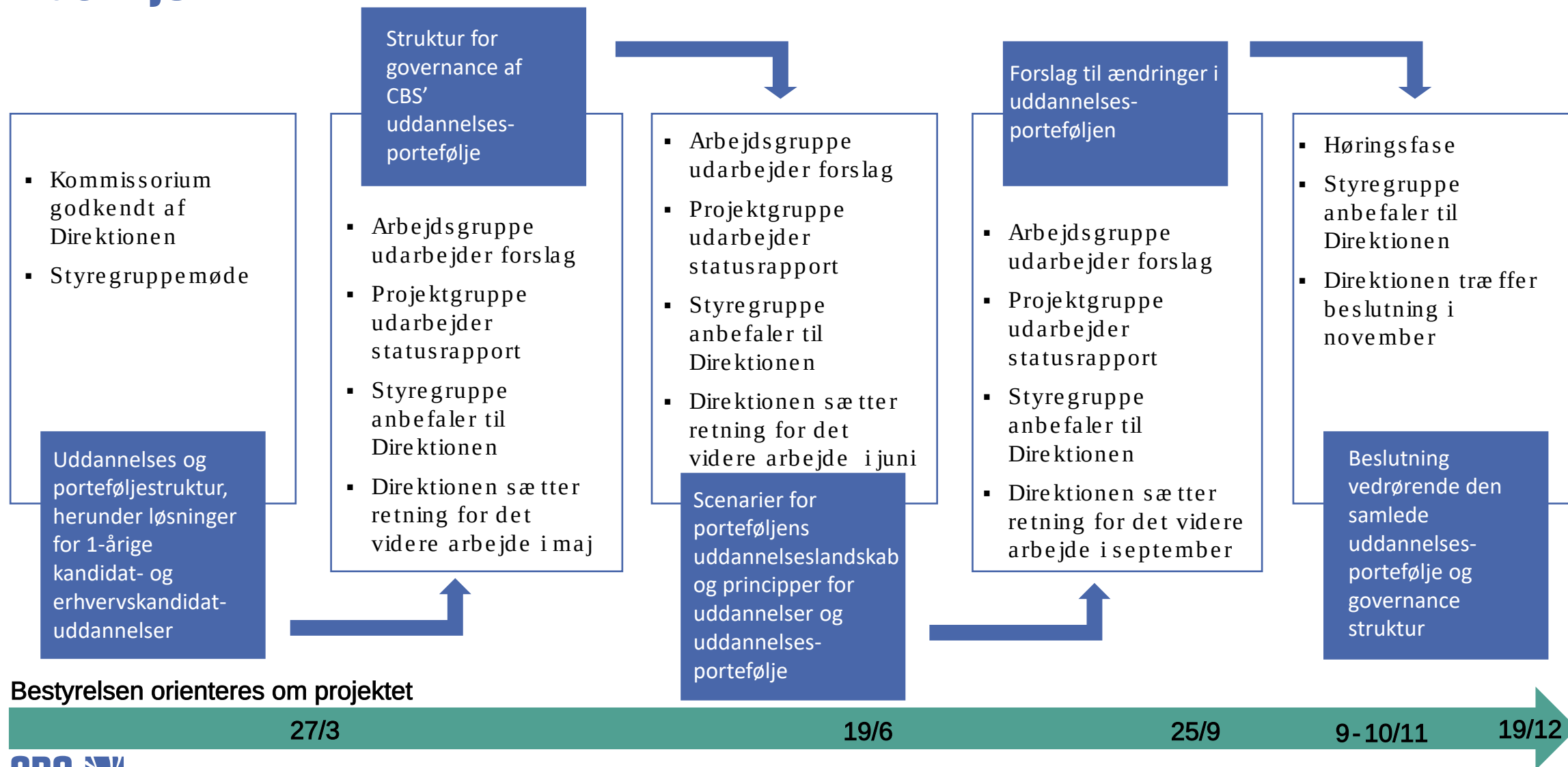
Direktionen orienteres månedligt om status på processen og drøfter anbefalinger for den videre retning efter hver fase og styregruppemøde, mens bestyrelsen orienteres om projektet ved hvert bestyrelsesmøde. Der er planlagt et deep dive vedrørende SPPR på bestyrelsesmødet i november, der samler op på projektets samlede delleverancer. På mødet i december præsenteres bestyrelsen for direktionens beslutning om CBS' fremtidige uddannelsesportefølje.

Institutedere og studieledere er defineret som høringspartnere i projektet og bliver løbende orienteret om status på processen herunder via statusrapporter og arbejdsgrupper. Den samme kommunikation bliver givet til Akademisk Råd og uddannelsesdekanens lederteam på deres møder.

Der er oprettet et projektsite på CBS' intranet Share med en tidslinje for projektet. Opdrag og hjemmeopgaver til arbejdsgrupper samt statusrapporter er tilgængelige for alle i organisationen, og der udarbejdes løbende nyheder til sitet om status på projektet.

Der er i marts afholdt et informationsmøde for alle CBS-medarbejdere og studerende med det formål at informere om opstarten af projektet og om universitetsreformen. Det planlægges at afholde informationsmøder undervejs i processen.

Tidslinje



Bestyrelsen orienteres om projektet

4. STRATEGIOPFØLGNING: DEEP DIVE CBS LEADERSHIP

Spor 3: Strategiopfølgning og -udvikling

Bestyrelsen fik på bestyrelsesmødet den 2. juni 2022 et deep dive på CBS Leadership-initiativet. På mødet den 19. juni 2023 præsenteres bestyrelsen for et opdateret deep dive af den strategiske indsats med det nye CBS Leadership Centre som omdrejningspunkt. Dette sker mhp. at orientere bestyrelsen om fremdrift, indhold og fokus i indsatsen. Med udgangspunkt i bestyrelsens erfaring med ledelse ønsker CBS Leadership derudover input til en styrket dialog med målgruppen business professionals/ledelsespraktikere.

Bilag 4.1 beskriver, hvordan CBS Leadership arbejder med at styrke CBS' position som et nordisk center for viden og inspiration om ledelse. Dette sker ved at styrke og mobilisere CBS ledelsesforskning og -uddannelse, og ved en øget dialog og interaktion med CBS' omverden.

Bilag 4.2 giver eksempler på, hvordan CBS Leadership initiativet udkommer på diverse platforme mhp. at nå de interne og eksterne målgrupper.

Under punktet deltager professor Sara Louise Muhr og professor Marie Louise Mors, der begge er koblet til centret som academic co-director samt centre director Eva Fog Bruun.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager deep dive om CBS Leadership til efterretning.
- Bestyrelsen drøfter:
 - o CBS vil inspirere ledere med ny forskning, der er relevant for vigtige leadership-agendaer. Hvordan kommer vi bedst i dialog med målgruppen?
 - o Hvordan kan vi skabe partnerskaber med eksterne aktører og derigennem få mere volumen og større impact på vores aktiviteter og forskning?

Bilag:

4.1 CBS Leadership – Deep Dive

4.2 Hvordan udkommer vi? – Eksempler på CBS Leadership Centre aktiviteter

4.3 CBS Tænketaank, medlemsliste pr. 7. juni 2023

Møde i CBS bestyrelsen / 19. juni 2023

CBS Leadership Deep Dive

Dette notat er udarbejdet for CBS' bestyrelse med henblik på et deep dive omkring CBS Leadership initiativet.

Nedenfor gennemgås følgende:

1. Beskrivelse af CBS Leadership Centre
2. Aktiviteter i 2022 og 2023
3. Vigtigste pointer
4. Til drøftelse

1. Beskrivelse af CBS Leadership Centre

1.1. Formål med CBS Leadership Centre

For at styrke den strategiske indsats på leadership-området, er "CBS Leadership Centre" pr. 1. januar 2023 etableret som tværgående center på CBS. Centret udgør en forpligtende og faciliterende organisatorisk ramme om CBS Leadership-initiativet og vil samtidig være en entydig og synlig indgang til ledelsesforskning i forhold til eksterne og interne stakeholders.

Centerets formål er at styrke og synliggøre leadership-området på CBS i forlængelse af det strategiske grundlag for CBS Leadership-initiativet, hvis sigte er at gøre CBS til et nordisk centrum for viden og inspiration om ledelse ved at styrke og mobilisere CBS ledelsesforskning og –uddannelse, og ved øget fokus på interaktion og dialog med vores omverden. Centret har således i høj grad fokus på aktiviteter, der positionerer CBS tydeligt inden for ledelse.

Centret er etableret for at sikre kritisk masse bag leadership-indsatsen, idet CBS ønsker at tiltrække flere forskere inden for ledelse og skabe frodige forskningsmiljøer inden for området. Det er derfor centralt, at centret fungerer som forskningsmiljø, der kan booste CBS's forskningsprofil inden for ledelse. Det er også hensigten på sigt at tiltrække eksterne midler til styrke indsatsen yderligere.

Centrets ambition er tredelt på indsatsområder, som gensidigt støtter hinanden: Målgruppedialog, forskningsmobilisering og uddannelsesaktiviteter indenfor ledelse:

a) **Målgruppedialog: Aktivering og kommunikation om ledelse**

Centret skal positionere CBS som et nordisk center for ledelsesviden og inspiration. Derfor vil centret skabe aktiviteter, som synliggør CBS's ledelsesforskning blandt ledelsespraktikere og andre vigtige interessenter (herunder medier og studerende, men også potentielle fremtidige VIP indenfor ledelsesforskning).

b) **Mobilisering af CBS-forskning**

En forudsætning for succesfuld mobilisering er at aktivere VIP indenfor ledelsesforskning på tværs af CBS og bygge kritisk masse inden for ledelsesområdet. Centret skal bidrage til at skabe et forskningsmiljø, der styrker CBS's forskningsposition inden for ledelse og tiltrække flere ledelsesforskere.

c) **Uddannelsesaktiviteter inden for ledelse**

Centret vil sigte mod at øge volumen og det interne samarbejde på tværs af CBS om

lederuddannelse, herunder styrke båndene til CBS Executive Fonden og CBS' Lifelong Learning-indsats.

1.2. Centrets grundstruktur

Centret ansætter ikke selv forskere, men tilknytter forskere med viden og interesse for ledelse. Etableringen er et signal i rekrutteringen af forskere på CBS om at CBS prioriterer ledelsesområdet strategisk og ønsker ansøgere, der – udover deres egne projekter og fokusområder – kan skabe engagement omkring ledelse og bidrage til at forskningsopbygge inden for dette felt.

Centret er oprettet som et tværgående center med følgende institutter og enheder, som de primært involverede, men ikke begrænset til: Institut for Organisation (IOA), Institut for Ledelse, Samfund og Kommunikation (MSC) og Institut for Strategi og Innovation (SI). Med fagligheden i de udpegede institutter bredes leadership hensigtsmæssigt ud på tværs af humanistiske, psykologiske, sociologiske og erhvervsøkonomiske discipliner til at favne emner vedrørende personligt lederskab, organisering og lederskab af centrale agendaer, herunder grøn omstilling, diversitet, digitalisering og innovation.

Centerets ledelse består af:

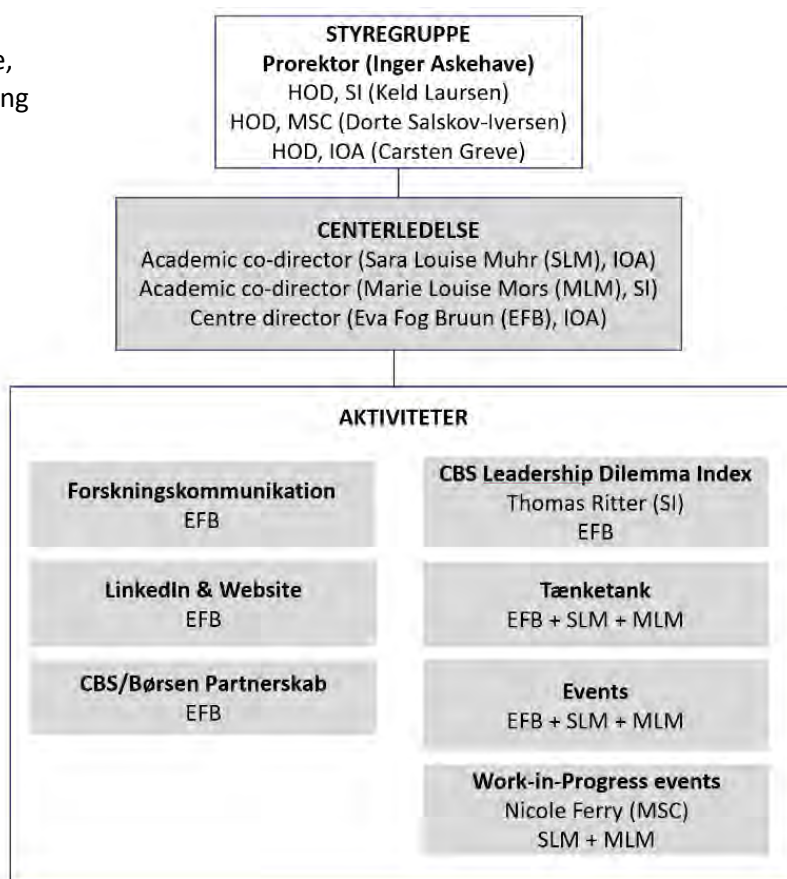
- To Academic co-directors, der roterer mellem senior-VIP fra de involverede institutter. Første duo er udpeget for hhv. to og tre år mhp. Forskudt udskiftning for at sikre kontinuitet (Professor Sara Louise Muhr (IOA)) og Professor Louise Mors (SI))
- En Centre director/daglig leder (Eva Fog Bruun)
- Projektleder for de enkelte delprojekter (relevante VIP/TAP)

Herudover muliggør centret deltagelse af alle relevante VIP og TAP på tværs af CBS.

1.3. Organisering og governance

Centret drives efter denne governance-model med styregruppe, centerledelse samt diverse involvering fra øvrige VIP'er på specifikke aktiviteter.

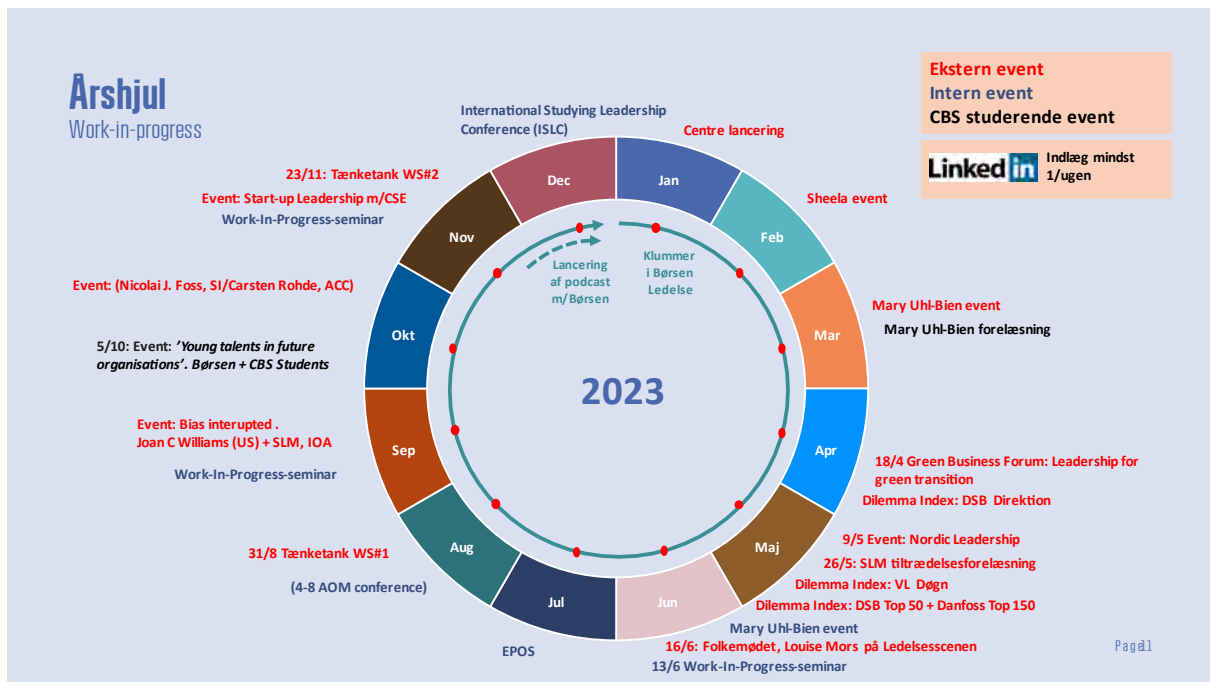
Der afholdes 4 årlige styregruppemøder med opfølgning på drift, budget og aktiviteter.



2. Aktiviteter i 2022 og 2023

For at komme i mål med CBS Leadership Centre og vores ambition om at styrke og mobilisere CBS ledelsesforskning og –uddannelse samt øge interaktion med vores omverden, arbejder vi med en række centrale aktiviteter.

Aktiviteterne fordeler sig over året, som det fremgår af nedenstående årshjul med angivelse af de mest kommunikationsrettede aktiviteter.



I det nedenstående gennemgås primære aktiviteter under følgende tre indsatser: Målgruppedialog, Mobilisering af CBS-forskning og Mobilisering af CBS-forskning (jf. centrets tredelte indsatsområder).

2.1. Målgruppedialog: Aktivering og kommunikation om ledelse

Vi ønsker at CBS får en stærkere stemme og øget synlighed inden for ledelse i private og offentlige organisationer. Udover øget kommunikation på CBS' egne kanaler (cbs.dk og LinkedIn) samarbejder vi med eksterne partnere om formidling af CBS-forskning.

Vi har derudover fokus på at udvikle værktøjer og oversætte forskning til målgrupperne i den private og offentlige sektor - med særligt blik på områder, der resonerer med de agendaer og problemstillinger, som optager målgruppen. Der er udvalgt otte fokusområder inden for hhv. det personlige lederskab samt det at drive ledelse af specifikke agendaer. (Se vedlagte overblik i bilag 3.2).

Tænketank

I august 2023 lanceres en tænketank under temaet 'The Future of Leadership'. Think tank on leadership capabilities to solve grand challenges.

Tænketanken består af anerkendte forskere fra CBS og toneangivende erhvervsfolk og ledelsespraktikere, der kan bidrage med refleksioner over fremtidens lederskab. Tænketankens

medlemmer går på tværs af brancher, etnicitet, alder, køn, organisationstyper mm. (Se bilag 3.3 for liste over tænketankens medlemmer.)

Tænketanken skal skabe et robust og nuanceret bud på fremtidens ledelse ved at koble den nyeste forskning med praktikerens erfaring. Tænketanken er således i høj grad et vidnesbyrd om, at CBS ønsker at tage medansvar for samfundsmæssige transformationer lokalt og globalt ved at facilitere ledelsesdiskussionen på højeste niveau. Det er samtidig en platform at kommunikere ud fra og en mulighed for at markedsføre/synliggøre vores forskningskapacitet og gøre det praksisnært og relevant for målgruppen.

Tænketanken skal gennemføre tre workshops og en afsluttende event i efteråret 2024. Hver workshop organiseres som en vekselvirkning mellem oplæg, drøftelse og beslutning. Ved hver event vil der være keynotes af bl.a. udenlandske profiler inden for forskning og erhvervsliv.

Slutproduktet er en sammenfatning af tænketankens arbejde. Det konkrete format besluttet af tænketanken, men CBS forpligter sig til at kommunikere resultatet bredt ud til det danske samfund og beslutningstagere.

Følgende tematikker bliver omdrejningspunkt for de fire arrangementer:



Eksternt-rettede events

CBS Leadership Centret har i høj grad fokus på at afholde og bidrage til events, der skaber synlighed omkring centret.

Eksempler herpå er deltagelse i Green Business Forum, hvor Professor Sara Louise Muhr (IOA) og Associate Professor Minna Pavnova (MSC) afholdt Green Leadership Lab (<https://www.linkedin.com/company/cbs-leadership-centre/posts/?feedView=all&viewAsMember=true>) samt centrets eget, åbne event om Nordic Leadership (<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7062043198012968960/>).

På Folkemødet repræsenterer Professor Louise Mors CBS Leadership Centre på Ledelsesscenen til en snak om dilemmaer i ledelse ([Program 2023 | Folkemødet \(folkemoedet.dk\)](https://www.folkemoedet.dk/program-2023))

Det er målsætningen, at centret mindst hver anden måned skal afholde en event i eget navn. Kendetegnet for centrets events vil være praksisnær formidling og en kombination af interessante praktikere og CBS-forskere - gerne med repræsentanter fra flere CBS-institutter for at fremhæve forskellige relevante fagdiscipliner og udnytte, at CBS kan sætte flere fagligheder i spil.

Partnerskaber

I Q1 2023 lanceredes CBS' partnerskab med Dagbladet Børsen, hvor CBS-forskere har mulighed for at formidle relevant forskning til Børsens læsere ved at koble forskning til aktuelle temaer og debatter. Samarbejdet dækker foreløbig CBS-brandede helsides-kolumner på månedsbasis i "Børsen Ledelse", samt en podcast, der forventes lanceret ultimo 2023 (endeligt format endnu ikke besluttet).

Partnerskabet giver desuden mulighed for potentielt samarbejde på yderligere platforme – f.eks. i events til aktivisering af CBS Leadership Dilemma Index. Med partnerskabet styrkes således profileringen af CBS som centrum for viden og uddannelse inden for ledelse, og vi får sat ansigter på forskningskapaciteten på CBS.

Som et led i aftalen får CBS' studerende (ikke betalingsuddannelserne) adgang til Børsens digitale avis. Der er således også diverse Børsen-events med CBS-studerende som målgruppe, hvoraf nogle events vil være i regi af CBS Leadership Centret. Bl.a. et event i efteråret under temaet '*Young talents in future organisations*' med deltagelse af prorektor, en institutleder, chefredaktør på Børsen Bjarne Corydon og CEO Christian Jensby fra Deloitte.

Udover samarbejdet med Børsen, arbejdes der på at etablere yderligere partnerskaber med aktører, der giver CBS mulighed for at udkomme med ledelsesforskning i andre kanaler end vores egne.

Website

CBS Leadership Centre er aktiv på www.cbs.dk. Der arbejdes på at udbygge med videoer og andet indhold, der italesætter ledelsesagendaer og undervisningstematikker.

LinkedIn

Centrets eksterne kommunikation er i høj grad båret af indsatsen på LinkedIn, hvor centret har fået egen side. Det bestræbes at have mindst et opslag om ugen. Opslag omhandler primært centrets aktiviteter, omtale af ledelsesrelaterede aktiviteter andre steder på CBS, ny forskning og generel inspiration.

Centret har aktuelt over 1000 følgere.

CBS Leadership Dilemma Index

CBS Leadership Dilemma Index er et bidrag til den danske ledelsesdebat. Det er udviklet i samarbejde med professor Thomas Ritter (Institut for Strategi og Innovation) og er en aktivitet, der vil gøre det muligt at skabe omtale af CBS' indsats inden for ledelse qua et praksisnært ledelsesværktøj.

Indekset fokuserer på ledelsesdilemmaer i danske virksomheder, eksempelvis: kortsigtet profit overfor langsigtet purpose, robusthed overfor agilitet, langsigtet planlægning overfor kortsigtet.

Indekset tager temperaturen på vægtningen af centrale strategiske ledelsesdilemmaer i de deltagende virksomheder og afdækker, hvordan strategierne og eksekveringen af dem bliver forstået og vurderet af relevante interessenter i organisationen.

Indekset er et survey-baseret, digitalt værktøj, der kan bruges af bestyrelser, direktioner og funktionelle ledergrupper til at afdække balancen i egne ledelsesstrategiske indsatser – herunder også om der er alignment mellem det, en given ledelse gerne vil, og det, som organisationen oplever. Den enkelte respondent svarer på ca. 30 spørgsmål – det tager kun 10 minutter. Der er mulighed for tilpasning til den givne organisation og det strategiske fokus.

Det er hensigten at oparbejde data via de deltagende virksomheders anvendelse af værktøjet. Disse data vil indgå i en anonymiseret årlig måling af håndtering af strategiske dilemmaer og samtidig potentielt danne grundlag for forskningspublikationer.

Efter de første vellykkede tests ultimo 2022 sker udrulningen for alvor i 2023:

- Dry-run med CBS Executive Fonden og EMBA studerende (efterår 2022).
- Case-applikation (pr. forår 2023):
 - DSB: Anvendt på strategiseminar med direktionen
 - Danfoss: Anvendt i udvikling af bæredygtighedsstrategi.
- VL Døgnet 2023 (maj 2023) programpunkt med Professor Thomas Ritter og Professor Flemming Poulfelt.
Dialog med Dagbladet Børsen om event i Q1 2024.

Se CBS Leadership Dilemma publikationer på CBS Leadership Centrets hjemmeside <https://www.cbs.dk/cbs-agenda/indsatsomraader/cbs-leadership-centre/cbs-leadership-dilemma-index>

Direkte links til Booklets:

- https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/ritterbruun_the_cbs_leadership_dilemma_index_2023.pdf
- https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/poulsenritter_dilemmainspirationsguide_2023.pdf
- [SurveyReport v15 \(cbs.dk\)](#)

Forskningskommunikation

Centret søger samarbejde med såvel eksterne som interne partnere om formidling af CBS' ledelsesforskning. Eksempler på dette er bl.a. artikler i www.lederstof.dk og i Virksomhedsguiden, hvor vi deltager i Center for Ejerledede Virksomheders samarbejde med Erhvervsstyrelsen om værktøjsrettede indlæg omkring virksomhedsledelse for SMV'er i Danmark ([Anbefalinger til god ejerledelse | Ejerlederen.dk](#)). I sidstnævnte vil CBS Leadership Centre fremstå med eget brand.

2.2. Mobilisering af CBS-forskning

Hvis CBS skal positioneres som en stærk bidragsyder til samfundsmæssig transformation, skal vi udnytte CBS' mange fagdiscipliner. Der er behov for en bred forståelse af ledelsesbegrebet, så vi udover at arbejde med evnen til at lede andre, også inddrager evnen til at tage ledelse af vigtige dagsordener – f.eks. diversitet, innovation, entreprenørskab eller grøn omstilling. Derfor skal vi engagere forskere på tværs af CBS. Derfor arbejder CBS Leadership Centre på at styrke samarbejdet på tværs af CBS-institutter og -fagdiscipliner mhp. dialog og inspiration omkring ledelsesforskning og formidling heraf.

Internt-rettede events

For at skabe internt kendskab og opbakning til centret faciliterer centret inspirerende forskningsformidlings-events. Work-In-Progress-seminarer afløser Research Paper Series fra 2022. Målgruppen er forskere på tværs af CBS, der diskuterer forskningspapirer mhp. at identificere forbedringspotentiale i forbindelse med publicering.

For at kommunikere til en bredere kreds end kernemålgruppen for disse events (forskere), blev der i 2022 udgivet korte take-aways med fokus på tre praktiker-relevante indsigter: Hvilken type lederskab præsenteres? Hvordan kan dette arbejde synliggøre CBS' bidrag til samfundet og til lederskab i Danmark? Hvad kan denne forskning lære ledelsespraktikere? Se take-aways her:

<https://www.cbs.dk/en/cbs-agenda/areas/cbs-leadership-centre/cbs-leadership-community>

Rekruttering

CBS mangler leadership-forskere. Der er således igangsat en fokuseret, opsøgende indsats for rekruttering. Rekruttering af VIP ligger ikke i centrets eget budget eller scope, men centret er afhængig af at kunne trække på et tilstrækkeligt antal kvalificerede forskere, og rekrutteringsindsatsen er derfor en opgave for institutlederne i styregruppen (IOA, MSC og SI) med IOA som primær driver.

I forbindelse med rekrutteringen skal der skabes et miljø omkring leadership, og den nye centerstruktur skal være med til at gøre de ledige forskningspositioner attraktive.

2.3. Uddannelsesaktiviteter inden for ledelse

CBS Leadership Centre er i dialog med CBS Executive Fonden mhp. fremtidigt samarbejde om forskningsformidling og ledelsesundervisning.

Centret planlægger desuden samarbejde med efter- og videreuddannelsesområdet på CBS omkring fælles markedsføring af events.

3. Vigtigste pointer

3.1. Centret er kommet godt fra start

1. Vi oplever stor opbakning internt og stor eksternt resonans på vores aktiviteter. Centret har på kort tid fået over 1000 følgere på LinkedIn, og der er stor villighed til at engagere sig, når vi rækker ud omkring events o.l.
2. Det tværfaglige/multidisciplinære fokus vækker interesse internt såvel som eksternt, og vi oplever, at ledelsedagsordenen og koblingen af denne dagsorden til CBS, giver mening og har en høj grad af troværdighed i markedet.
3. Det udvidede scope med blik på ledelse fra et perspektiv om personligt lederskab, suppleret af den strategiske ledelse af centrale virksomheds-specifikke dagsordener bevirker, at vi kan italesætte ledelse i en kontekst, der gør os relevant for flere end dem, der er interesseret i traditionelle ledelsesdynamikker.

3.2. Hvor ligger udfordringerne?

1. Vi har udfordringer med tiltrækning af relevante forskerprofiler. Ikke mindst "fyrtårns-ansættelser" er svært. Det vil centret og institutlederne arbejde med, dels via attraktive rekrutteringspakker, scoutingprocesser men også via samarbejde med CBS Executive Fonden og eventuelt en Endowed Chair. Vi har således talt om co-sponsorship fra Executive Fonden og virksomheder og sponsorater af ph.d.-stillinger og post-docs.
2. Med centrets brede scope er det vigtigt at sikre en klar fortælling og identitet, så vi ikke favner så bredt, at vi bliver udvandet. Der er mange miljøer, der er relevante. Vi skal balancere det i forhold til at være specialister inden for ledelse.

4. Til drøftelse

Spørgsmål til bestyrelsen:

- CBS vil inspirere ledere med ny forskning, der er relevant for vigtige leadership-agendaer. Hvordan kommer vi bedst i dialog med målgruppen?
- Hvordan kan vi skabe partnerskaber med eksterne aktører og derigennem få mere volumen og større impact på vores aktiviteter og forskning?

HVORDAN UDKOMMER VI?

Eksempler på CBS Leadership Centre aktiviteter

Lancering af CBS Leadership Centre



New thinking on leadership research and practice

CBS Leadership Centre

Connecting leadership experts at CBS with leadership practitioners in business and society

Higher Education · Frederiksberg · 1,008 followers

[Following](#) [Visit website](#) [More](#)

[Home](#) [About](#) [Posts](#) [Jobs](#) [People](#)

About

CBS Leadership is a research centre at Copenhagen Business School. We connect leadership professionals around a shared ambition: To enable leadership value and resilience in companies and organisations – and more.

Show all details

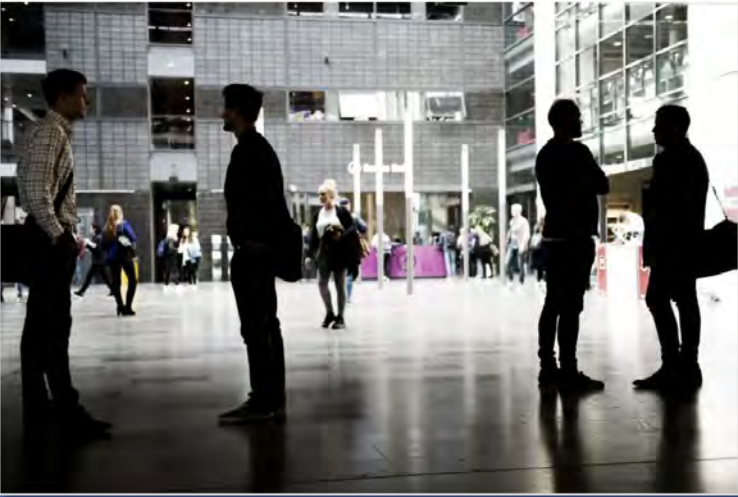


CBS Leadership Centre

1,008 followers
3mo • Edited •

Welcome to the new CBS Leadership Centre!

Today, we are launching the CBS Leadership Centre to further strengthen ...see more





mandagmorgen

CBS vil have ledelsesforskningen bedre forankret i virkeligheden

Ledelsesopgaven går i stigende grad ud på at løse komplekse udfordringer på tværs af fagområder. Det bliver der forsket i, men den forskning skal i langt højere grad koordineres og ud at leve i virkeligheden. CBS har netop lanceret et nyt center til formålet.



En af de nye ansatte er professor i CBS Leadership Centre, som netop er blevet lanceret. Hun er en af de nye ansatte, som har været med til at lancere CBS Leadership Centre. Hun er en af de nye ansatte, som har været med til at lancere CBS Leadership Centre.

Mest læste

- 1. Kun en lille gruppe af ledere kan gøre det
- 2. Når ledelsesforskningen bliver for teoretisk
- 3. Er du en god leder?
- 4. Er du en god leder?
- 5. Den nye forskning i ledelse

Tænk tank

THINK TANK

Leadership for the future

Think tank on leadership capabilities to solve grand challenges

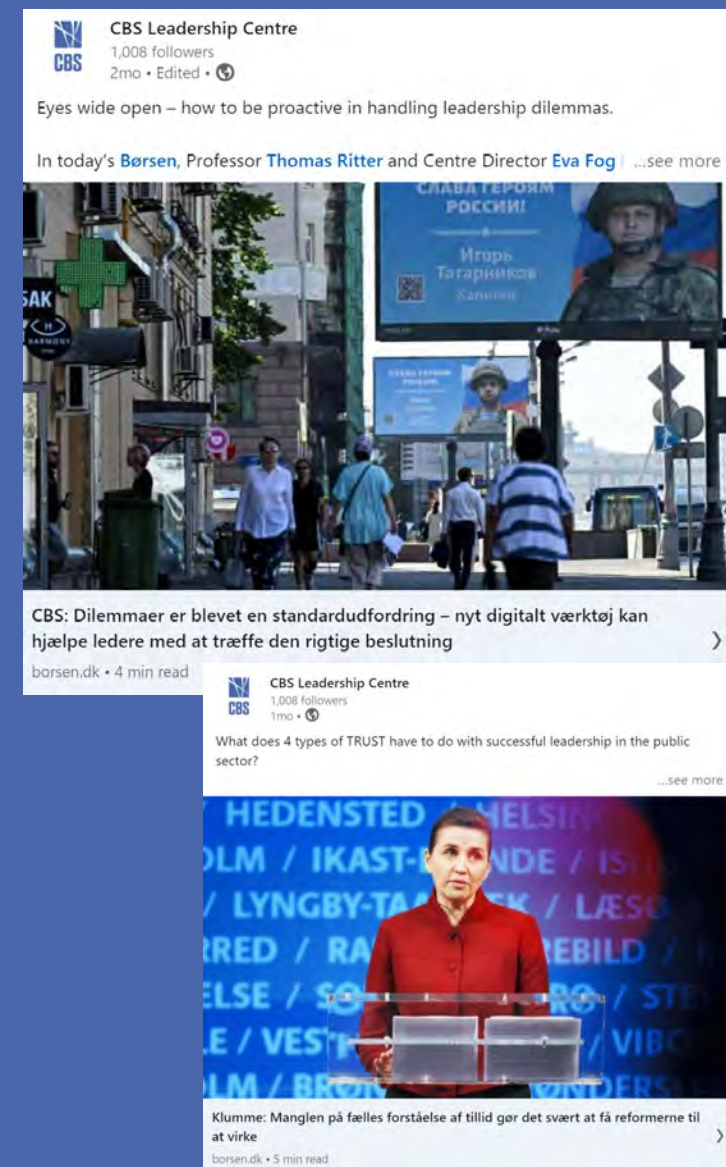
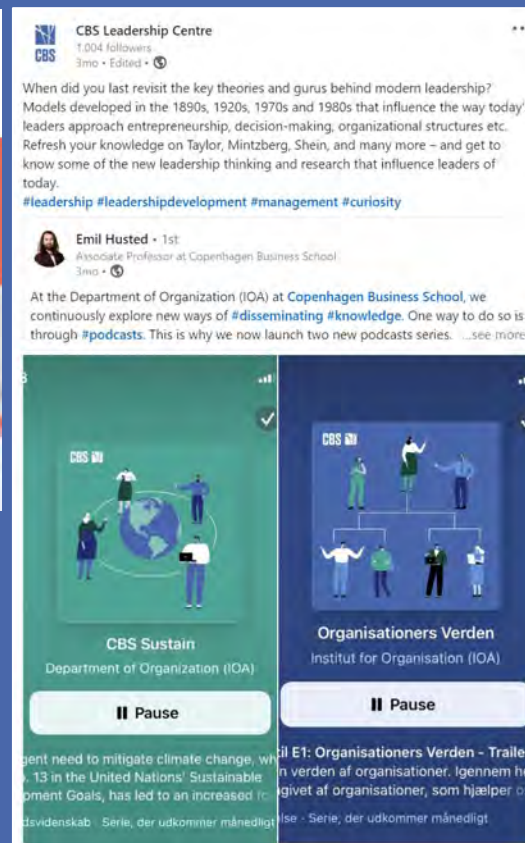
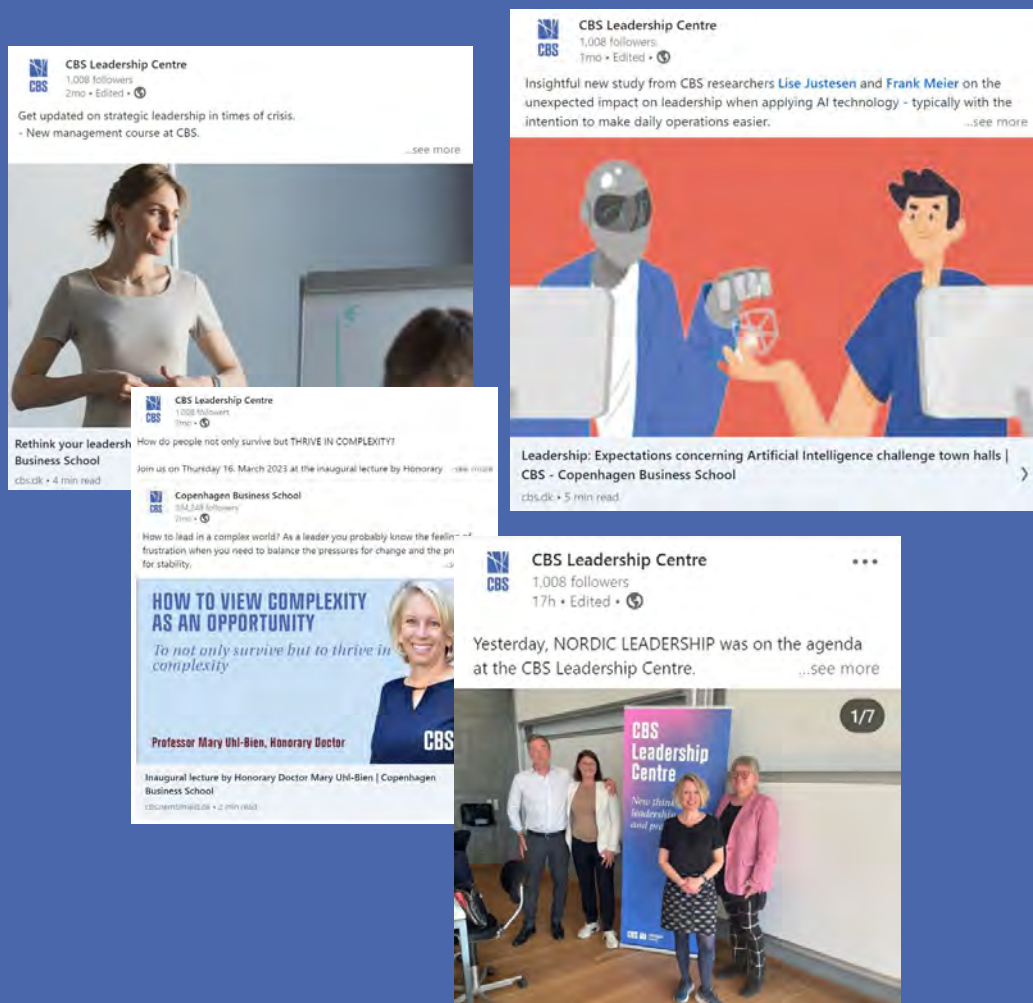
- 47 medlemmer (pr. ultimo maj 2023)
- Privat og offentlig sektor
- CBS forskere
- Diversitet ift køn, alder, etnicitet, erfaring, branche, størrelse m.m.

Workshop themes



LinkedIn

Events - Ny forskning - Lederuddannelser - Inspiration



CBS x BØRSEN

Et win-win partnerskab, hvor CBS' forskere på månedlig basis leverer kvalitetsforskning koblet til aktuelle temaer til Børsens læsere på tværs af landet i et let og tilgængeligt klummeformat



Januar



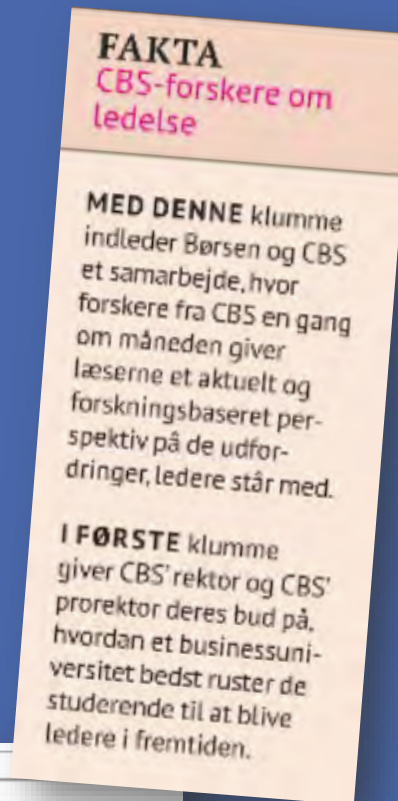
Februar



Marts



April



Podcast
Forventet lancering
Ultimo 2023

Anden formidling

Website og Forskningskommunikation



The screenshot shows the CBS Leadership Centre website. The header includes the CBS logo, 'COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL', and 'HANDELSHØJSKOLEN'. Navigation links include 'STUDY', 'EXECUTIVE DEGREES', 'RESEARCH', and 'CBS AGENDA'. A sidebar on the left lists 'Areas', 'Podcasts at CBS', 'About', 'Focus Areas', 'In the press', 'CBS Leadership Dilemma Index', 'CBS Leadership Community', and 'Contact'. The main content area features the 'CBS Leadership Centre' title, a description of its mission, a sign-up for newsletters, and a video titled 'New leadership centre at CBS intensifies collaboration with business leaders'. Below the video is a section for 'CBS LEADERSHIP CENTRE' events, with one event listed: '26.05.2023 The CBS Leadership Centre gathers and mobilises research and teaching power within the leadership area. It is an effort of tying things together, reaching out to business'.

Lederstof.dk

UDGIVET AF LEDERNE



Er du klar til slow management?

7 MIN.



»Ledelsesløse organisationer er en komplet illusion«

Professor på CBS, Nicolai Foss, skyder idéen om ledelsesløse organisationer ned. Der er brug for ledere. Måske mere end nogensinde før. Men vi er nødt til at gentænke deres rolle, mener han.

6 MIN.

Eksternt rettede events

Vi bidrager til events og afholder vores egne



CBS Leadership Centre
1,008 followers
3mo • Edited •

JOIN US for a talk on leadership challenges in a company with remarkable growth.

Feature: CEO Sheela Maini Søgaard + Bjarke Ingels Group (BIG)

...see more



CBS Leadership Centre
1,008 followers
1w • Edited •

Happy to host the 'Leadership for Green Transition' session at the Green Business Forum at [Copenhagen Business School](#).

...see more



CBS Leadership Centre
1,008 followers
1w •

Join us NEXT WEEK when we invite CBS researchers and practitioners who have done extensive research on Nordic leadership to put a spotlight on the characteristics and impact of Nordic leadership style and way of doing business. ...see more

NORDIC LEADERSHIP AND LESSONS FOR THE FUTURE

9 May, 16.00 – 18.30

Join us for a free event with a spotlight on Nordic leadership characteristics, similarities and pitfalls.



CHRIS SHERN

Author of "Return of the Vikings - Nordic Leadership in Times of Extreme Change"



PERNILLE BRUN

Author of "On the Move, lessons for the future from Nordic Leaders"



KRISTINA DAHLIN

Dept. Strategy and Innovation



LOUISE MORS

Dept. Strategy and Innovation



CAROLINE DE LA PORTE

Dept. of Int. economics, Government and Business

CBS Leadership Dilemma Index



27.01.2023 | kl. 08.58 KFORUM

Giftige dilemmaer kræver ny kommunikation

Konflikten mellem Kina og Taiwan kan blive næste store geopolitiske krise efter Ukraine-krigen. Det udfordrer danske virksomheder, som ikke har nemme løsninger på, hvad de skal gøre. Den type dilemma-kommunikation bliver hyppigere og kræver et nyt beredskab fra virksomhederne, vurderer CBS-professor Thomas Ritter.



Det stigende antal svære dilemmaer, som virksomheder står i, stiller høje krav til deres kommunikation, vurderer CBS-professor ved CBS. Foto: CBS / PR

Før Ukraine-krigen er afsluttet, er en ny og eksplosiv invasion måske på vej, fordi konflikten mellem Kina og Taiwan trapper op.

Det får flere danske virksomheder til at overveje at trække sig fra Kina, skriver [Finans](#).

"Vi er bange for, at Kina er på randen af at invadere Taiwan. Der er en risiko ved, at der kan komme samme sanktioner mod Kina som mod Rusland. Det



Intern involvering



Thank you

Let's start connecting



5. DRØFTELSE OG GODKENDELSE AF FORRETNINGSEFTERSYN AF BACHELOR- OG KANDIDATUDDANNELSER 2023

Spor 2: Regelmæssige forretningseftersyn

Forretningseftersynet af bachelor- og kandidatuddannelser (dagsuddannelsesporteføljen) blev senest drøftet på bestyrelsens møde den 12. november 2021.

Forretningseftersynet er opdelt i en fast, tilbagevendende del og en tematisk del, der vil variere fra år til år.

Den faste del indeholder en række nøgletal og -figurer, som opdateres hvert år, og som belyser centrale aspekter vedrørende CBS' daguddannelsesportefølje. Det drejer sig om tal for ansøgninger og optag, gennemførsel og fastholdelse samt beskæftigelse og løn for kandidaterne. Dertil kommer tal for og analyser af henholdsvis forskningsbaseringen af uddannelserne samt læringsmiljøet på uddannelserne. Forretningseftersynets faste del fokuserer på den aktuelle situation på uddannelserne og udviklingen de senere år.

På baggrund af bestyrelsens drøftelser og kommentarer i 2021 indeholder dette års forretningseftersyn data om de studerendes studiejob, vejen til deres første job og brancher, dimittenderne får ansættelse inden for. Desuden er afsnittet omhandlende de internationale studerendes beskæftigelsesgrad blevet udbygget.

Den tematiske del af forretningseftersynet fokuserer i år på digitalisering i undervisningen med fokus på at give en status på samt ambitionerne for, hvordan digitale værktøjer understøtter undervisningen på CBS, samt hvordan vi arbejder med at opbygge de studerendes digitale kompetencer.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen drøfter forretningseftersynet og godkender de i forretningseftersynet nævnte anbefalinger.

Bilag:

5.1 Forretningseftersyn af bachelor- og kandidatuddannelser

Møde i CBS bestyrelsen / 19. juni 2023

BACHELOR- OG KANDIDATUDDANNELSER PÅ CBS

Forretningseftersyn 2023

INDHOLD

1. Baggrund.....	4
1.1. Opbygning.....	5
2. Siden sidst.....	6
2.1. Opfølgning på anbefalingerne fra det seneste forretningseftersyn	6
2.2. Politiske vilkår	7
2.3. Opfølgning på reakkrediteringer.....	7
3. Executive Summary	8
4. Ansøgninger og optag.....	10
4.1. Ansøgningsmønstre og optag	10
4.2. Køn og optag	15
4.3. Geografisk baggrund.....	16
4.4. Forældres uddannelsesniveau	18
5. Fastholdelse og gennemførelse.....	19
5.1. Frafald	19
5.2. Gennemførelsestid	20
6. Beskæftigelse og løn.....	21
6.1. Dimittendledighed	21
6.2. Beskæftigelse og løn	23
6.3. Internationale studerende.....	25
6.4. Studiejob og vejen til første job.....	27
7. Forskningsbaseret	30
7.1. Studenterårsværk og VIP	30
7.2. VIP og DVIP	31
7.3. Specialevejledning	34
8. Læringsmiljø.....	35
8.1. Undervisningstimer.....	35
8.2. Feedback og interaktionsbaseret læring	36
8.3. Student life transitions og well-being	36
8.4. Internationalisering.....	36

9. Opsamling og vurdering – fast del	38
9.1. Ansøgninger og optag	38
9.2. Fastholdelse og gennemførelse	38
9.3. Beskæftigelse og løn	38
9.4. Forskningsbaseret	39
9.5. Læringsmiljø	39
10. Tema: Digitalisering i uddannelserne	40
10.1. Digitalisering i undervisningen.....	40
10.1.1 Kort status.....	41
10.1.2 Den digitale infrastruktur.....	41
10.1.3 Den fysiske infrastruktur.....	44
10.1.4 Fagudvikling på tværs af uddannelser	45
10.1.5 Undervisernes digitale kompetencer.....	46
10.2. Studerendes digitale kompetencer.....	47
10.2.1 Status på uddannelserne	48
10.2.2 Generativ kunstig intelligens	48
10.3. Konklusion.....	50
11. Indstilling	51

1. BAGGRUND

Forretningseftersynet er udarbejdet på baggrund af bestyrelsens ønske om et indblik i og en analyse af daguddannelsesporteføljen på CBS.

CBS' daguddannelsesportefølje består p.t. af 18 bacheloruddannelser og 22 kandidatuddannelser, heraf udbydes henholdsvis 8 og 14 uddannelser på engelsk. De to største kandidatuddannelser, cand.merc. og cand.soc., er derudover opdelt i hhv. 14¹ og 6 separate linjer. I alt har CBS 8.100 bachelorstuderende og 7.150 kandidatstuderende (pr. 1. oktober 2022), hvoraf 65 pct. af de bachelorstuderende læser på dansksprogede uddannelser, mens det tilsvarende tal for de kandidatstuderende er 36 pct. Ifølge Universitetsloven har studienævnet på den enkelte uddannelse til opgave at sikre tilrettelæggelse, gennemførelse og udvikling af uddannelsen og undervisningen.

Forretningseftersynet af daguddannelsesporteføljen er som de øvrige forretningseftersyn opdelt i en fast tilbagevendende del og en tematisk del, der varierer fra gang til gang.

Den faste del indeholder en række opdaterede nøgletal og -figurer, som belyser centrale aspekter vedrørende CBS' daguddannelsesportefølje. Det drejer sig om tal for ansøgninger og optag, gennemførelse og fastholdelse samt beskæftigelse og løn for kandidaterne. Dertil kommer tal for og analyser af henholdsvis forskningsbaseringen af uddannelserne samt læringsmiljøet på uddannelserne.

Forretningseftersynets faste del fokuserer på den aktuelle situation på uddannelserne og udviklingen de senere år. I det omfang, det er muligt og relevant, er der foretaget sammenligninger med andre danske universiteter, mens de særlige danske institutionelle forhold vedr. CBS' uddannelser og mangel på data for udenlandske institutioner i de fleste tilfælde vanskeliggør en meningsfuld sammenligning med udenlandske universiteter.

På baggrund af bestyrelsens drøftelser og kommentarer i 2021 indeholder dette års forretningseftersyn data om de studerendes studiejob, vejen til deres første job og brancher, dimittenderne får ansættelse inden for. Desuden er afsnittet omhandlende de internationale studerendes beskæftigelsesgrad blevet udbygget.

Den tematiske del af forretningseftersynet fokuserer i år på digitalisering i uddannelserne med fokus på at give en status på samt ambitionerne for, hvordan digitale værktøjer understøtter undervisningen på CBS, samt hvordan vi arbejder med at opbygge de studerendes digitale kompetencer.

¹ Der er truffet beslutning om at reducere antallet af cand.merc.-linjer. Disse linjer bliver omlagt til 10 uddannelser fra 2024.

1.1. OPBYGNING

Forretningseftersynet er opbygget som følger:

I sektion 2 opsummeres de indsatser, CBS har arbejdet videre med på baggrund af det seneste forretningseftersyn og et overblik over de politiske vinde, der blæser inden for uddannelsesområdet, mens sektion 3 indeholder en opsummering af forretningseftersynets vigtigste konklusioner samt direktionens indstilling til bestyrelsen. Sidstnævnte findes også i sektion 11.

I sektion 4 præsenteres tal for ansøgninger til og optag af studerende på CBS' uddannelser, mens sektion 5 ser på gennemførelse og fastholdelse af de studerende undervejs på studierne. Sektion 6 fokuserer på de færdige kandidaters beskæftigelse og løn, mens vi i sektion 7 og 8 vender os mod indholdet undervejs på studierne og ser på henholdsvis forskningsbaseret og læringsmiljø.

Sektion 9 opsummerer de vigtigste indsigter og konklusioner fra den faste del af forretningseftersynet (sektion 4-8) og supplerer disse med direktionens vurdering af status og udfordringer samt behov for indsatser.

I sektion 10 præsenteres den tematiske analyse af digitalisering i uddannelserne, mens sektion 11 indeholder direktionens indstilling til bestyrelsen.

2. SIDEN SIDST

2.1. OPFØLGNING PÅ ANBEFALINGERNE FRA DET SENESTE FORRETNINGSEFTERSYN

På baggrund af bl.a. anbefalingerne fra forretningseftersynet i 2021 har CBS iværksat en række indsatser. Nedenfor oplistes de enkelte anbefalinger og de dertilhørende indsatser:

- **Anbefaling:** En bedre kønsbalance på studierne gøres til et centralt område i den kommende ligestillingshand-leplan, og at der udvikles og prioriteres strategiske indsatser til at sikre en bedre socioøkonomisk diversitet i optaget (herunder geografisk baggrund) i de kommende år, bl.a. ved at understøtte bedre overgangsmulighe-der fra uddannelsesinstitutioner uden for København.
Indsats: CBS har i regi af det strategiske projekt *Diversity, equity og inclusion* fokus på at fremme en større kønsbalance og en bedre socioøkonomisk diversitet. Dette sker bl.a. via initiativerne *Roundtable* og *Masterc-lass*, som omtales i hhv. afsnit 4.2 og 4.3. CBS forventer desuden at søge ministeriet om dispensation fra ad-gangsbekendtgørelsen for at fremme den sociale og geografiske diversitet i optaget.
- **Anbefaling:** At man fortsat monitorerer og handler på uddannelser med høj dimittendledighed (over sektor-gennemsnittet), og at dimittendledighed indgår som et væsentligt kriterie i forbindelse med den kommende 10 pct's reduktion af optaget.
Indsats: CBS besluttede i forbindelse med udarbejdelsen af reduktionsplanen, der var et led i regionaliserings-reformen, at en væsentlig del af den krævede reduktion (som endte på 5 pct.) skulle findes ved at lukke hele uddannelser, hvor uddannelsens relative dimittendledighed ift. landsgennemsnit for samfundsvidenskabelige uddannelser blev tillagt særlig stor vægt. CBS har integreret monitorering af ledighed i dets kvalitetssikringssy-stem, hvor det indgår som en del af de årlige studielederberetninger.
- **Anbefaling:** At igangværende indsatser til at styrke de internationale studerendes beskæftigelsesgrad fasthol-des eller styrkes, og at der udvikles supplerende indsatser, der kan være med til at styrke det internationale studiemiljø og studentermobiliteten i lyset af en evt. fremtidig dimensionering af engelsksprogede uddannel-ser.
Indsats: CBS har siden 2018 styrket sin indsats i fastholdelsen af internationale studerende i Danmark via et ministerielt finansieret projekt. Afsnit 6.3. beskriver CBS' egne analyser af vores internationale dimittenders beskæftigelse i Danmark.
- **Anbefaling:** At den strategiske rekruttering af flere VIP (med øget fokus på undervisningskompetencer) fort-sættes, og at der arbejdes med at opkvalificere og integrere DVIP'erne i forskningsmiljøerne på CBS med hen-blik på at styrke forskningsbaseringen af uddannelserne.
Indsats: CBS har rekrutteret solidt gennem 2022, men har grundet de økonomiske vilkår besluttet fra 2023 ikke længere at have et strategisk fokus på dette. Der er dog fortsat fokus på at sikre opkvalificering og inte-grering af DVIP. Institutterne fik i den forbindelse i 2021 til opgave at udarbejde og forankre lokale DVIP-poli-tikker.

- Anbefaling:** At arbejdet med de igangsatte strategiske indsatser, *Signature Course Packs*, *Nordic Nine* og *Teaching Appreciation and Quality* og *Graduate Programme Portfolio Review* fortsat prioriteres, så de kan bidrage til at styrke forskningsbaseringen og læringsmiljøet på uddannelserne og for at give bedre muligheder for at strategisk prioriterede kompetencer kan indtænkes på tværs af uddannelser.

Indsats: CBS har siden 2021 udviklet *Signature Course Packs* inden for Marketing (er under implementering) og Entreprenørskab og Performance Management (begge under udvikling). *Nordic Nine* er ved at blive implementeret på de enkelte studier med understøttelse fra den pædagogiske læringsenhed. *Teaching Appreciation and Quality* sættes i drift på de enkelte institutter fra foråret 2023. Som resultat af arbejdet med *Graduate Programme Portfolio* blev der i foråret 2022 igangsat et arbejde med at reformere cand.merc.-uddannelsen med henblik på at nedlægge cand.merc.-linjerne og i stedet udbyde en mængde af dem som selvstændige uddannelser. Reformen af cand.merc. blev i 2023 efterfulgt af det strategiske projekt *Strategic Programme Portfolio Review*, der har til formål at skærpe vores portefølje på de ordinære uddannelser for dermed at styrke kvaliteten af vores uddannelser.
- Anbefaling:** At de erfaringer, der er indsamlet i forlængelse af den omfattende evaluering af covid-19-forløbet på CBS, bruges til at udvikle en optimal læringsorienteret undervisningstilrettelæggelse, herunder bedre online materialer og fysiske rammer.

Indsats: Erfaringerne fra covid-19 er blevet forskningsmæssigt undersøgt og belyst i en række publikationer. De praktiske konsekvenser for tilrettelæggelse af uddannelser og undervisning på CBS har dels betydet individuel kompetenceudvikling af medarbejderne i forhold til læringsteknologiske færdigheder og dels en større individuel og organisatorisk forståelse for betydningen af den sociale komponent i læring og uddannelse, dvs. vi er blevet bekræftet i vores strategi om CBS som et on-campus universitet med brug af digitale muligheder i form af blended learning.
- Anbefaling:** At den lærerstyret læring på langt sigt vil fordele sig med omtrent 20 pct. interaktiv onlineundervisning, 40 pct. interaktiv undervisning på små hold på campus og 40 pct. forelæsninger på campus på store hold.

Indsats: Der foregår en dialog med studielederne om studiernes fordeling af online, blended og fysisk undervisning, ligesom der vil blive taget initiativ til at indhente andre typer data på, hvordan undervisningen er fordelt. Regeringens reformudspil fra marts 2023 lægger ligeledes op til, at undervisning skal foregå på mindre hold.

2.2. POLITISKE VILKÅR

På den politiske front forventes regeringens udspil *Forberedt på fremtiden 1* at få stor betydning for CBS' uddannelsesportefølje. Udspillet lægger op til en omfattende reform, hvor op imod halvdelen af alle danske kandidatuddannelsespladser fra 2028 skal omlægges til 1-årige uddannelser eller erhvervskandidatuddannelser. CBS har allerede påbegyndt forberedelserne til denne reform ved at tænke udvikling af og struktur for de 1-årige kandidatuddannelser ind i det ovenfor nævnte strategiske projekt *Strategic Programme Portfolio Review*. Omlægningen af kandidatuddannelserne vil helt naturligt påvirke vores udbud af efter- og videreuddannelser og skabe grobund for at iværksætte endnu flere tilbud, der kan støtte op om behovet for livslang læring.

2.3. OPFØLGNING PÅ REAKKREDITERINGER

CBS opnåede desværre kun en betinget positiv national institutionsakkreditering i foråret 2022. Der er i den forbindelse igangsat en række initiativer til udvikling af kvalitetssikringssystemet for uddannelser med henblik på at opnå en positiv institutionsakkreditering i 2025.

Til gengæld har CBS siden sidste forretnings eftersyn gennemført to succesfulde reakkrediteringer, nemlig AACSB og AMBA (to af de tre internationale akkrediteringer i CBS' "Triple Crown"-akkreditering).

3. EXECUTIVE SUMMARY

De vigtigste konklusioner fra forretningseftersynets faste del (sektion 4-8):

- Søgningen til CBS' uddannelser er generelt stor. Dog har CBS i 2022 modtaget færre ansøgninger og har optaget færre studerende sammenlignet med det seneste forretningseftersyn. Sammenhængen mellem antallet af optagne og antallet af 1. prioritetsansøgere til de forskellige uddannelser varierer fortsat på tværs af uddannelser.
- CBS har sat fokus på at optimere uddannelsesområdet og har derfor igangsat det strategiske projekt *Strategic Programme Portfolio Review*, der løber i 2023. Projektet har blandt andet til formål at reducere antallet af bachelor- og kandidatuddannelser, skabe uddannelser klart definerede og differentierede fra hinanden og sikre de studerende høj kvalitet af businessfagligheder og transformative kompetencer.
- CBS er fortsat udfordret diversitetsmæssigt, når man ser på de studerendes geografiske baggrund, hvor København og Nordsjælland er overrepræsenterede i optaget, og på forældrenes uddannelsesmæssige baggrund. Dette vurderes at være en betydelig udfordring, og i den forbindelse har CBS igangsat initiativer for at tiltrække studerende fra en række andre sjællandske gymnasier uden for de ovennævnte områder, ligesom CBS spiller ind med forslag til en reform af optagelsessystemet med henblik på at fremme den sociale og geografiske diversitet.
- CBS-studerende har både lavt frafald og en lav gennemførelsestid i forhold til resten af sektoren, men har dog oplevet en mindre stigning i frafaldet fra 2020 til 2021, og vi vil følge dette for at undersøge, om det er en tendens.
- Den generelle dimittendledighed på CBS er fortsat lav og betydeligt under sektorgennemsnittet, men den dækker over store forskelle på tværs af uddannelser.
- CBS' kandidater finder i langt overvejende grad beskæftigelse i det private inden for områderne udvikling, konsulenttydelser, forskning og revision og med en løn over sammenlignelige kandidater fra andre universiteter. Dette vurderes som meget tilfredsstillende.
- I følge Uddannelses- og Forskningsministeriets opgørelser ligger beskæftigelsesgraden blandt de internationale studerende på CBS lavt (35 pct.). Sammenlignet med de andre danske universiteter ligger vi dog fjerde-højest kun overgået af ITU, RUC og DTU. Dette skal dog ses i lyset af de absolutte tal, hvor 647 internationale studerende i 2019 dimitterede fra CBS, var det tilsvarende antal på RUC 75. CBS' egne undersøgelser viser en beskæftigelsesgrad på 51 pct. CBS vil i årene 2022-2025 udvikle og afprøve en række tiltag, som kan bidrage til at fastholde flere af de internationale kandidatdimittender på det danske arbejdsmarked.
- Studiejobs har stor betydning for, at dimittenderne kommer i job, og flere dimittender får ansættelse i den virksomhed, hvor de arbejdede som studentermedhjælpere. Kontakten til arbejdsmarkedet under studierne er således afgørende for, hvor hurtigt dimittenderne kommer i beskæftigelse.
- Forskningsbaseret er fortsat en udfordring for CBS, da vi mangler VIP-undervisere på en række fag. CBS har de senere år haft fokus på at rekruttere VIP og udvikle deres undervisningskvalifikationer.
- Sammenlignet med sektoren ligger CBS fortsat lavt – men dog højere end i de foregående år – på antal undervisningstimer pr. ECTS, hvilket er en betydelig udfordring i forhold til at sikre et godt læringsmiljø.

- CBS vurderer fortsat, at det meget internationale studiemiljø, med mange internationale uddannelser, studerende samt mange udvekslingsstuderende, er en vigtig del af læringsmiljøet på CBS.

De vigtigste konklusioner fra forretningseftersynets tematiske del (sektion 10):

- CBS vil uddanne vores studerende til det nuværende og fremtidige arbejdsmarked. Det indebærer, at vores uddannelser bidrager til at opbygge en digital forståelse og kompetencer til at kunne navigere i de digitale muligheder og udfordringer. CBS stræber således efter, at vores studerende tilegner sig anvendelsen af sådanne værktøjer i deres faglige og professionelle virke, men at de også kan forholde sig kritisk til værktøjernes begrænsninger og sætte dem i en samfundsmæssig kontekst.
- CBS' studerende skal kunne tilegne sig en digital omstillingsparathed, som rækker udover kendskabet til den specifikke teknologi. En dimittend fra CBS skal være i stand til at bidrage til virksomheders og offentlige arbejdspladser skiftende forretningsmodeller, hvor værdiskabelsen ændres i takt med den teknologiske udvikling.
- Kunstig intelligens er et vigtigt værktøj til at transformere og innovere virksomheden for at sikre dens fortsatte relevans på markedet. CBS ønsker at integrere teknologier, herunder GenAI i den faglige undervisning og i fagenes eksaminer og træne de studerende i blive kritiske brugere af disse værktøjer.

På baggrund af forretningseftersynet af bachelor- og kandidatuddannelser anbefales det:

- at udvikle bachelor- og kandidatporteføljen i regi af det strategiske projekt *Strategic Programme Portfolio Review*.
- at fortsætte arbejdet med at udvikle og integrere de strategiske indsatser *Nordic Nine, Lifelong Learning, Signature Course Packs, Diversity and Gender Balance* i uddannelserne.
- at fastholde fokus på at øge den sociale og geografiske diversitet i optaget gennem både CBS' egne, lokale initiativer og gennem indspil til en kommende reform af optagelsessystemet.
- at understøtte de internationale studerendes arbejdsmarkedsfokus allerede fra studiestart på kandidatuddannelsen, så der er tid til at finde studierelevant arbejde, arrangere internships i en virksomhed samt deltage i relevante matchmaking-events med CBS' samarbejdspartnere. Disse tiltag kan bidrage til at fastholde flere internationale kandidatdimittender på det danske arbejdsmarked.
- at skabe bedre databaseret viden om, hvilken rolle blended learning spiller samt brugen af campus, herunder mønstre i de studerendes fremmøde til undervisningen.
- at sikre fokus på løbende opfølgning af, om de studerendes digitale kompetencer er relevante og tilstrækkelige på arbejdsmarkedet, særligt i forhold til deres evne til at forstå og bidrage til digitale transformationer.
- at udvikle uddannelsestilbud, der løbende gennem karrieren kan opkvalificere dimittender fra alle CBS' uddannelser. Tilbuddene kan udvikles som en del af indsatsen for at sikre livslang læring.
- at integrere GenAI i uddannelser og eksaminer på en måde, så de studerende tilegner sig en dybere forståelse af værktøjerne, og hvor der samtidig ikke kan sættes spørgsmålstejn ved afprøvningen af den studerendes selvstændige præstationer gennem uddannelsen.

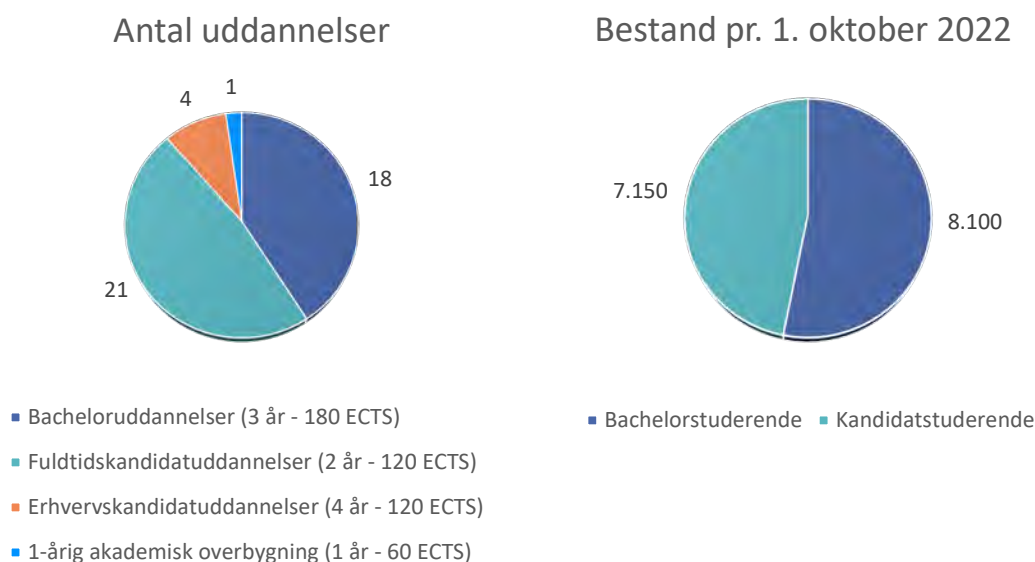
4. ANSØGNINGER OG OPTAG

I dette afsnit ser vi nærmere på ansøgninger til og optag på CBS' daguddannelser, herunder diversiteten i optaget.

4.1. ANSØGNINGSMØNSTRE OG OPTAG

Den generelle søgning til CBS' bachelor- og kandidatuddannelser er stor, og der er overordnet set langt flere ansøgere, end CBS har mulighed for at optage. CBS modtog således i 2022 ca. 14.950 ansøgninger til bacheloruddannelserne, heraf 5.220 1. prioritetsansøgninger, og optog 2.720 studerende. Samtidig modtog CBS 15.050 ansøgninger til kandidatuddannelserne, heraf 6.800 1. prioritetsansøgninger, men optog kun 3.250 studerende². Henholdsvis 8.100 bachelorstuderende og 7.150 kandidatstuderende er indskrevet på CBS. Som en del af regionaliseringsaftalen skal CBS reducere sit optag på Frederiksberg. I 2030 må CBS således maksimalt optage 5.532 studerende på bachelor- og kandidatuddannelser tilsammen. Som en konsekvens heraf har CBS besluttet at lukke fire uddannelser.

Nedenfor følger et overblik over CBS' uddannelser og bestand. Det skal bemærkes, at de fire uddannelser, der udbydes som erhvervskandidatuddannelser, ligeledes udbydes som fuldtidsuddannelser.



² Da der ikke eksisterer en koordineret tilmelding til kandidatuddannelserne på landsplan, vil en ansøger, der har søgt ind på flere danske universiteter, stå opført som 1. prioritetsansøger på alle universiteterne. Antallet af 1. prioritetsansøgere til CBS' kandidatuddannelser er derfor ikke umiddelbart sammenligneligt med antallet af 1. prioritetsansøgere til CBS' bacheloruddannelser, hvor man kun kan stå som 1. prioritetsansøger på ét universitet.

Tabel 1: Oversigt over bacheloruddannelser og deres forkortelser

BSc IBA	BSc in Business, Asian Language and Culture – International Business in Asia
BSc DM	BSc in Business Administration and Digital Management
HA almen	HA almen Erhvervsøkonomi
BSc MAK	HA i Markeds- og Kulturanalyse
BSc BLC	BSc in Business, Language and Culture
BSc EBU	HA i Europæisk Business
HA (fil.)	HA(fil.) – Erhvervsøkonomi – filosofi
BSc IB	BSc in International Business
HA (it.)	HA(it.) – Erhvervsøkonomi – informationsteknologi
HA (jur.)	HA(jur.) – Erhvervsøkonomi – erhvervsjura
HA (kom.)	HA(kom.) – Erhvervsøkonomi – virksomhedskommunikation
HA (mat.)	HA(mat.) – Erhvervsøkonomi – matematik
HA (pol.)	BSc in International Business and Politics
HA (pro.)	HA pro. – Erhvervsøkonomi og projektledelse
HA (psyk.)	HA(psyk.) – Erhvervsøkonomi – psykologi
BSc SEM	BSc in Business Administration and Service Management
BSc ISH	BSc in International Shipping and Trade
BSc SOC	BSc in Business Administration and Sociology

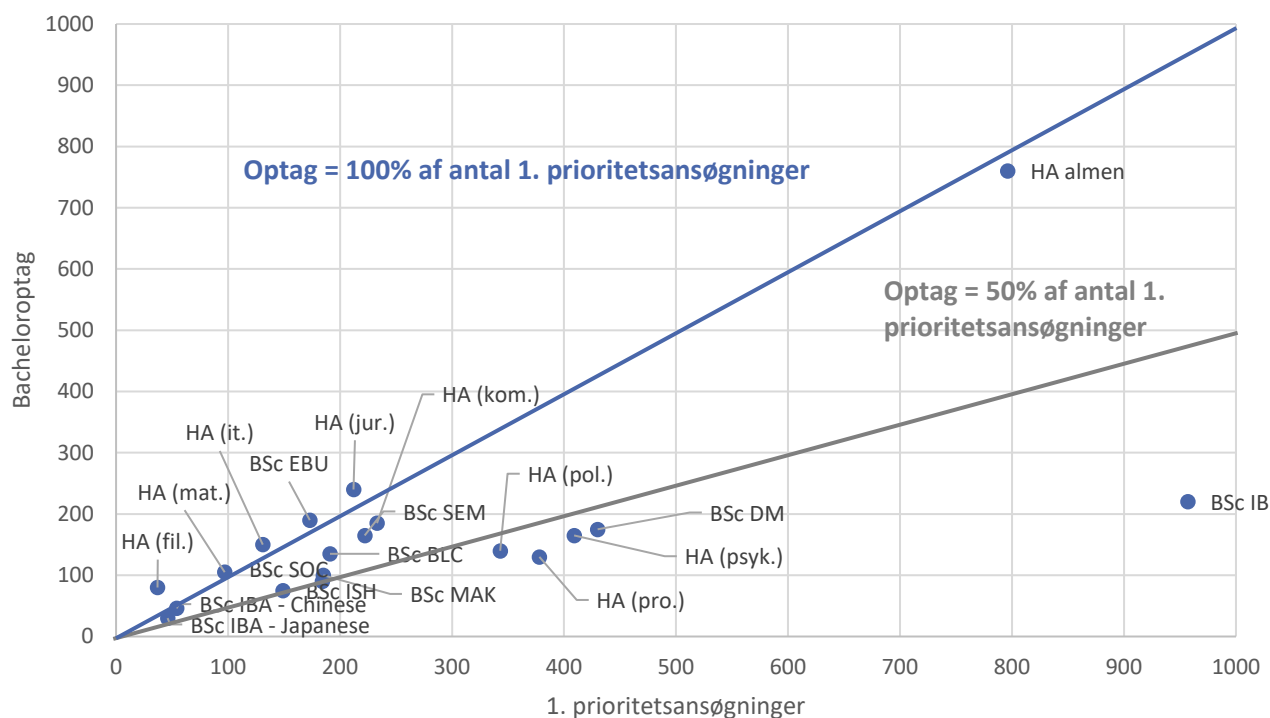
Tabel 2: Oversigt over kandidatuddannelser og deres forkortelser

MSc Oecon.	MSc in Advanced Economics and Finance (cand.oecon.)	
MSc DSC	MSc in Business Administration and Data Science	
CM (e-buss.)	MSc in Business Administration and E-business	
CM	Cand.merc.	<i>En række linjer omlægges til uddannelser</i>
CM (bio.)	MSc in Business Administration and Bioentrepreneurship	
CM (it.)	MSc in Business Administration and Information Systems	
CM (jur.)	Cand.merc.(jur.) – Erhvervsøkonomi og Jura	
CM (mat.)	Cand.merc.(mat.) – Erhvervsøkonomi og Matematik	
CM (pol.)	MSc in International Business and Politics	
CM (psyk.)	Cand.merc.(psyk.) – Erhvervsøkonomi og Psykologi	
MSc BLC	MSc in Business, Language and Culture	
CM (phil.)	MSc in Business Administration and Philosophy	<i>Sidste optag i 2025</i>
CM (kom.)	Cand.merc.(kom.) – Erhvervsøkonomi og Virksomhedskommunikation	
MSc soc. HRM	Cand.soc. – Human Resource Management	
MSc soc. CBP	MSc in Social Science – Management of Creative Business Processes	<i>Sidste optag i 2022</i>
MSc soc OIE	MSc in Social Science – Organisational Innovation and Entrepreneurship	
MSc soc. PKL	Cand.soc. – Politisk Kommunikation og Ledelse	<i>Sidste optag i 2022</i>
CM (aud.)	Cand.merc.aud. – Revisorkandidat	
MSc IHC	MSc in Business Administration and Innovation in Health Care	
MSc soc PMSD	MSc in Social Science – Public Management and Social Development	
MSc soc SDE	MSc in Social Science – Strategic Design and Entrepreneurship	

Derudover findes også en 1-årig akademisk overbygning, Master in Sustainable Tourism and Hospitality Management. Uddannelsen vægter 60 ECTS og er en ny mere praksisorienteret type overbygning, som blev dannet i forlængelse af Kvalitetsudvalgets anbefalinger.

Figur 1 belyser de forskellige bacheloruddannelsers ansøgnings- og optagelsestal ved at vise sammenhængen mellem antallet af 1. prioritetsansøgninger og antallet af optagne studerende på uddannelserne i 2022.

Figur 1: Antal 1. prioritetsansøgninger og antal optagne på CBS' bacheloruddannelser i 2022



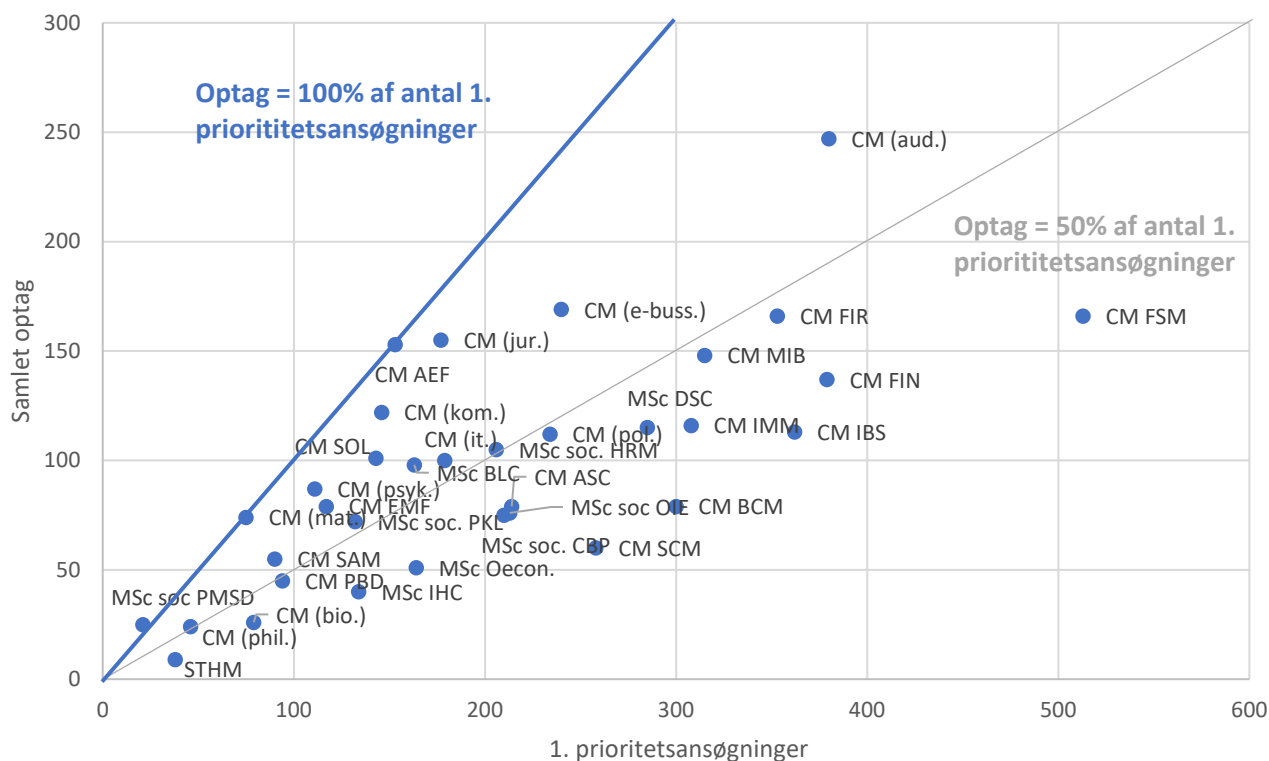
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Som det fremgår af figuren, er der overordnet set en rimelig tydelig positiv sammenhæng mellem antallet af 1. prioritetsansøgere og det samlede optag på en uddannelse. På en række uddannelser overstiger antallet af ansøgere antallet af optagne med en faktor 2 (eller mere). Der er dog også flere uddannelser, fx HA (fil.), HA (mat.), HA (it.), HA (jur.) og BSc EBU, hvor det samlede optag er ca. lige så stort som antallet af 1. prioritetsansøgninger.

To uddannelser skiller sig ud med hensyn til antallet af ansøgere: HA almen og BSc IB, som begge modtager over 800 1. prioritetsansøgninger. HA almen optager dog et betydeligt større antal end BSc IB, hvilket er med til at forklare den meget høje adgangskvotient, der typisk opstår på sidstnævnte uddannelse (i flere år har det været den højeste i landet).

Figur 2 viser den tilsvarende sammenhæng for CBS' kandidatuddannelser. Alle kandidatuddannelser, bortset fra cand.soc.-uddannelserne og CM Bio, er forpligtet til at optage alle ansøgere med et retskrav – dvs. ansøgere, der har taget en bacheloruddannelse på CBS, som forbereder i retning af den specifikke kandidatuddannelse.

Figur 2: Antal 1. prioritetsansøgninger og antal optagne på CBS' kandidatuddannelser i 2022



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Figuren viser alle 14 cand.merc.-linjer, BLC-linjer (Business Language and Culture) og den 1-årige Akademisk Overbygning. Derfor viser figuren flere end 21 kandidatuddannelser.

Som det fremgår af figuren, er der alligevel også her overordnet set en tydelig positiv sammenhæng mellem antal 1. prioritetsansøgere og det samlede optag på en uddannelse med et gennemsnitligt optag svarende til ca. 50 pct. af antallet af 1. prioritetsansøgere. Dog er der også her afvigelse, som fx cand.merc.-uddannelserne CM EMF og CM SCM og den akademiske overbygning STHM, hvor der alle steder er omtrent fire gange så mange 1. prioritetsansøgere i forhold til optagne. STHMs lave optag skyldes manglende kvalificerede ansøgere. Omvendt optager fx CM (mat.), CM (psyk.), CM (kom.) og CM (jur.) et antal, som er betydeligt tættere på antallet af 1. prioritetsansøgere.

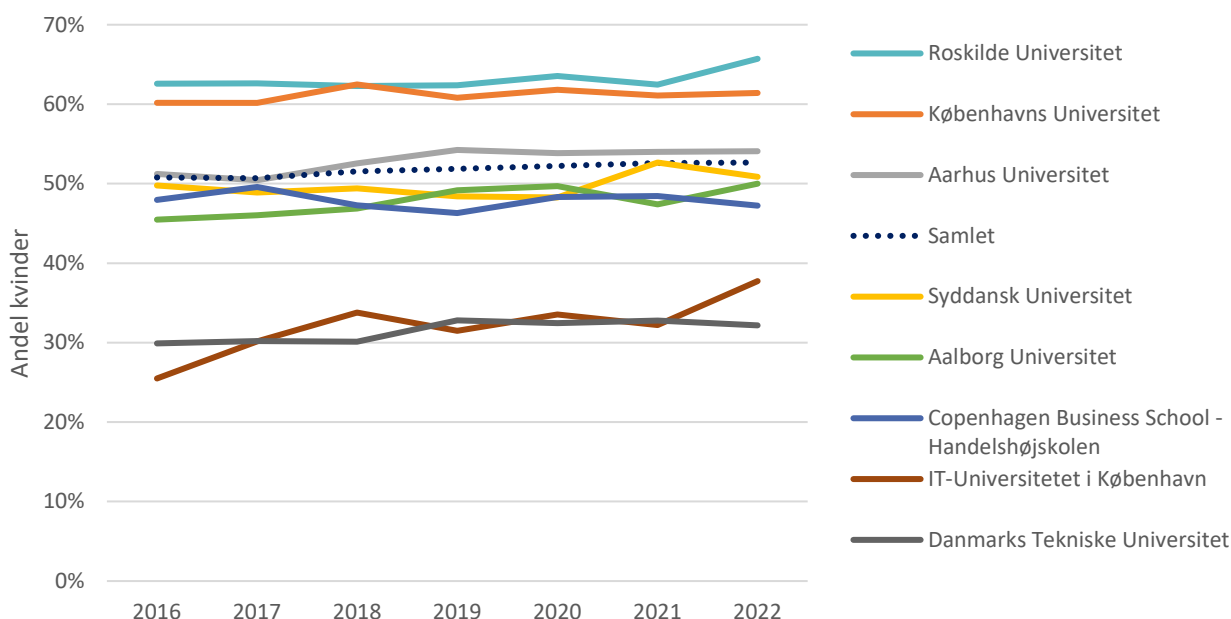
Der er med andre ord væsentligt hårdere kamp om pladserne på nogle bachelor- og kandidatuddannelser end på andre. Man skal dog samtidig huske på, at studenterinteresse ikke er et dækkende mål for uddannelsens samfundsmæssige relevans, ligesom der kan være kapacitetsbegrænsninger i form af kvalificerede VIP og undervisningsfaciliteter i forhold til at kunne udvide optaget på nogle uddannelser.

Med igangsættelsen af det strategiske projekt *Strategic Programme Portfolio Review*, som løber i 2023, har CBS fokus på at optimere uddannelsesområdet. CBS ønsker at minimere og skærpe sin portefølje på bachelor- og kandidatuddannelserne gennem uddannelser, der er klart definerede og differentierede fra hinanden, men som alle sikrer de studerende høj kvalitet af businessfagligheder og transformativ kompetencer. Formålet med projektet er at styrke kvaliteten af uddannelserne, sikre at CBS' fremtidige uddannelsesportefølje bedre afspejler, hvad CBS står for og er genenskuelig for studerende og aftagere. Endelig bliver der sat fokus på, hvordan vi kan bruge vores ressourcer bedre, end vi gør i dag.

4.2. KØN OG OPTAG

Figur 3 viser udviklingen i den samlede andel af kvinder blandt de optagne studerende på de otte danske universiteter. Overordnet set har CBS en relativt lige fordeling mellem mandlige og kvindelige studerende, hvor andelen af sidstnævnte har ligget mellem 46 pct. og 50 pct. siden 2016, mens DTU og ITU har ligget på omkring 30 pct., og KU og RUC omvendt har ligget på omkring 60 pct.

Figur 3: Andel kvinder optaget på bacheloruddannelser, universitetssektoren



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Inden for CBS' enkelte uddannelser er der imidlertid en mere skæv kønsfordeling flere steder. Typisk har de mere humanistisk tonede uddannelser (som fx erhvervsøkonomi og sprog, psykologi og kommunikation) haft en høj andel af kvinder, mens de mere matematisk tonede (som fx finansieringslinjerne på cand.merc., erhvervsøkonomi og matematik, oecon, IT samt revision) har haft en overrepræsentation af mandlige studerende. Det skal dog bemærkes, at kønsfordelingen på disse uddannelser er mere lige på CBS, end hvis man sammenligner med kønsfordelingen på de rene humanistiske eller matematiske/IT-uddannelser på andre universiteter.

Som vi også bemærkede i det forrige forretnings eftersyn, er der en sammenhæng mellem andelen af kvinder blandt 1. prioritetsansøgerne og andelen af kvinder blandt de optagne. Den stærke positive sammenhæng tyder på, at skævhederne i optaget allerede er til stede blandt ansøgerne og altså ikke opstår som en konsekvens af udvælgelsen blandt ansøgerne.

Den skæve kønsfordeling på en række studier er et fokusområde i såvel den ligestillingshandleplan, som bestyrelsen vedtog i 2021, som i CBS' strategiske rammekontrakt for perioden 2022-25, hvor CBS har gjort det til en eksplicit strategisk ambition at øge mangfoldigheden blandt studerende på CBS' uddannelser. Der lægges særligt vægt på to mål, nemlig at sikre 1) bedre kønsbalance på tværs af CBS' uddannelser, således at ingen uddannelser har en overrepræsentation af et køn, som overstiger 70 pct. og 2) bedre social og geografisk spredning blandt de danske studerende, der optages på CBS.

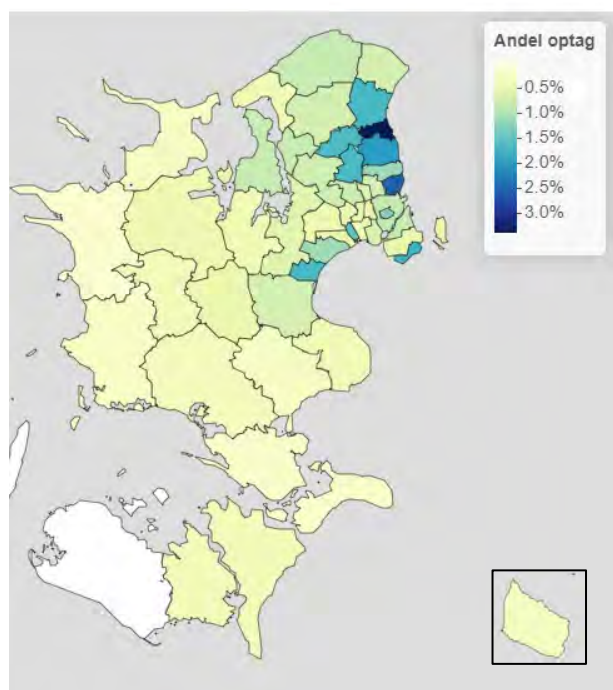
For at fremme ambitionen om bedre kønsbalance på tværs af CBS' uddannelser, har vi derfor iværksat initiativet *Roundtable*, hvor en række studieledere, repræsentanter fra Teaching and Learning, Student Affairs, to studerende og to repræsentanter for eksterne aftagere er inviteret til tre roundtable-sessioner i 2023-24, der har til formål at 1) identificere scope for agency og interventioner, der kan fremme kønsbalancen i kønsskæve uddannelser og sikre inkluderende læringsmiljøer; 2) koordinere implementeringsindsatser; og 3) præliminært evaluere indsatserne i forhold til 2024-optaget og foretage justeringer.

4.3. GEOGRAFISK BAGGRUND

Langt størstedelen af CBS' danske bachelorstuderende stammer fra Sjælland, og kun et mindretal stammer fra Jylland og Fyn. CBS modtager en større andel af unge fra særligt Nordsjælland, Storkøbenhavn og Østsjælland og til en vis grad fra det øvrige Sjælland. Det relative optag af studerende fra de øvrige landsdele er betydeligt mindre.

Ser vi nærmere på Sjælland (figur 4), er det kommunerne Hørsholm, Gentofte, Dragør og Rudersdal, der står for de største leverancer af studerende til CBS set i forhold til antallet af 18-25-årige, der bor i de pågældende kommuner. CBS optog således i 2022 fx 53 nye studerende fra Hørsholm og 12 fra Ishøj.

Figur 4: Andelen af 18-25-årige fra kommuner i Sjælland, der er optaget på CBS



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus & Danmarks Statistiks statistikbank

Note: Opgørelsen viser optaget på CBS fordelt på landsdele på baggrund af den optagnes bopæl pr. 30. juni 2022.

Optaget er i figuren sat i forhold til antallet af 18-25-årige, der bor i kommunen pr. 3. kvartal i året.

Jo mørkere farve, jo højere optag i forhold til antal 18-25-årige i området. Andelen går fra 0 pct. til 17 pct. Hvid indikerer intet optag fra det pågældende område i 2022.

Ser man på antallet af optagne i absolutte tal, er det elever fra gymnasiale uddannelsesinstitutioner i København, Frederiksberg og Gentofte kommune, der ligger i top.

Samlet set er der altså tale om en betydelig geografisk skævhed i optaget. At CBS modtager flest ansøgninger og optager flest og relativt flere fra Østdanmark er ikke overraskende set i lyset af, at businessuddannelser også udbydes i Odense, Aarhus og Aalborg, men skævhederne inden for Sjælland og inden for hovedstadsregionen tyder på, at der et stort potentiale for at øge diversiteten lokalt og sikre en bedre udnyttelse af talentmassen.

For at imødekomme ligestillingsplanen og den strategiske rammekontrakts mål om bedre social og geografisk spredning blandt de danske studerende, der optages på CBS, har vi iværksat initiativet *Masterclass*, der er et samarbejde med seks gymnasier uden for de områder, CBS traditionelt tiltrækker studerende fra. De seks gymnasier dækker fra nord mod syd på Sjælland: Frederikssund (STX), Greve (STX), Ringsted (HHX), Slagelse (HHX), Næstved (HHX) og Vordingborg (HHX). Bortset fra Frederikssund er gymnasierne altså alle i Region Sjælland, hvorfra CBS på nuværende tidspunkt kun optager omkring 13 pct. af sine studerende. *Masterclass* sikrer, at elever fra gymnasierne årligt aflægger besøg på CBS til en masterclass, hvor de oplever campus, introduceres til uddannelsesporteføljen, møder studerende, ph.d.-studerende og alumner. Deres besøg kan afsluttes med, at eleverne introduceres til en kort business case og få lejlighed til at prøve casearbejde. Eleverne vil forhåbentlig dermed få afmystificeret CBS og få et retvisende indtryk af de mangeartede uddannelses tilbud og mangfoldige studerende, CBS er hjemsted for.

Derudover arbejder CBS på at indsende en ansøgning til ministeriet inden sommer 2023 vedr. en forsøgsordning med optaget på CBS fra 2024. Tanken er, at CBS får lov til at anlægge kriterier i optagelsen, der favoriserer ansøgere fra (sjællandske) kommuner, der er underrepræsenterede på CBS for på den måde at anspore til, at flere fra disse kommuner søger CBS. Den konkrete model for et sådant forsøg er endnu ikke fastlagt, men en mulig model kunne være at ansøgere fra visse kommuner eller uddannelsessteder får en karakterbonus, sådan som det også er kendt fra den nuværende bonusordning for ekstra fag på A-niveau (faktor 1,03 pr. fag), og den tidligere bonus for hurtig studiestart (faktor 1,08).

Regeringens ønske om udflytning af uddannelsespladser har ikke været så relevant for CBS' uddannelser. Der udbydes erhvervsøkonomiske uddannelser 10 steder i landet, og der er således ikke oplagte områder, hvor der mangler et udbud. CBS har i stedet ønsket at bidrage til at styrke det regionale uddannelsesudbud ved at samarbejde med andre aktører, nemlig Erhvervsakademi Sjælland (Zealand) og RUC om muligheder for uddannelsessamarbejde i Region Sjælland gennem fælles indsatser med udgangspunkt i den videregående uddannelsesaktivitet, der allerede foregår i regionen.

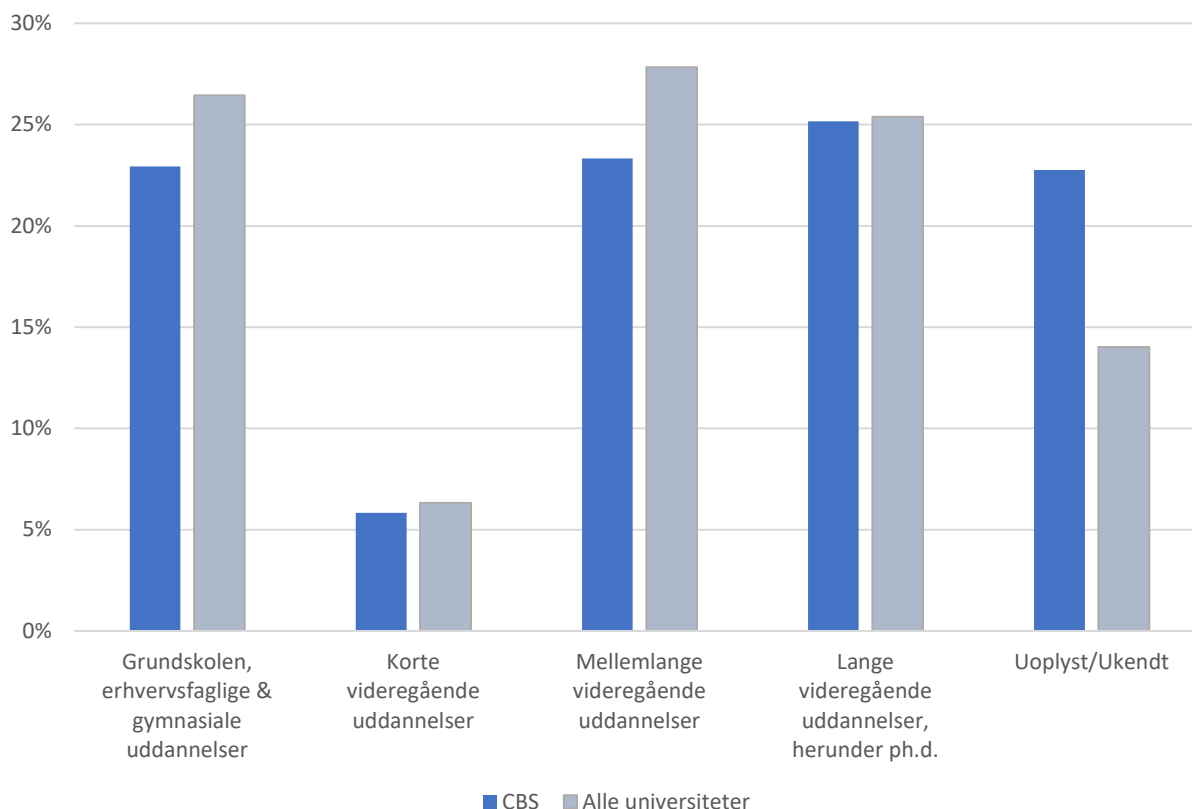
Vi undersøger mulighederne for en tottrinsmodel med fokus på Zealands nuværende aktiviteter i Næstved. Dette indebærer i første omgang en opkvalificering af dimittender med en merkantil akademiuddannelse på to år til et niveau, der svarer til en bacheloruddannelse, og i anden omgang udvikling og implementering af en erhvervsøkonomisk kandidatuddannelse, der skal tænkes ind i de nuværende politiske reformer af uddannelsesområdet.

CBS arbejder således for at rykke ved den sociale og geografiske mobilitet gennem forskellige typer samarbejde med udvalgte uddannelsesinstitutioner i region Sjælland og gennem sit indspil til en reform af optagelsessystemet.

4.4. FORÆLDRES UDDANNELSESLEVEL

Figur 5 viser de studerendes forældres uddannelsesmæssige baggrund og sammenligner med den øvrige universitetssektor. Her skiller CBS studerende sig ikke umiddelbart ud – med undtagelse af andelen med uoplyst uddannelse for forældrene, som er høj på CBS og formentlig kan tilskrives den relativt store andel af udenlandske studerende. For hele sektoren gælder det dog, at forældrenes gennemsnitlige uddannelsesniveau ligger (betydeligt) over befolkningsgennemsnittet. Akademikerhjem er med andre ord overrepræsenteret blandt de studerende.

Figur 5: Forældres uddannelsesniveau



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Opgjort for bestanden 2022. Kategorien "Uoplyst/ukendt" dækker ofte over, at personen eller forældrene ikke har dansk CPR-nummer.

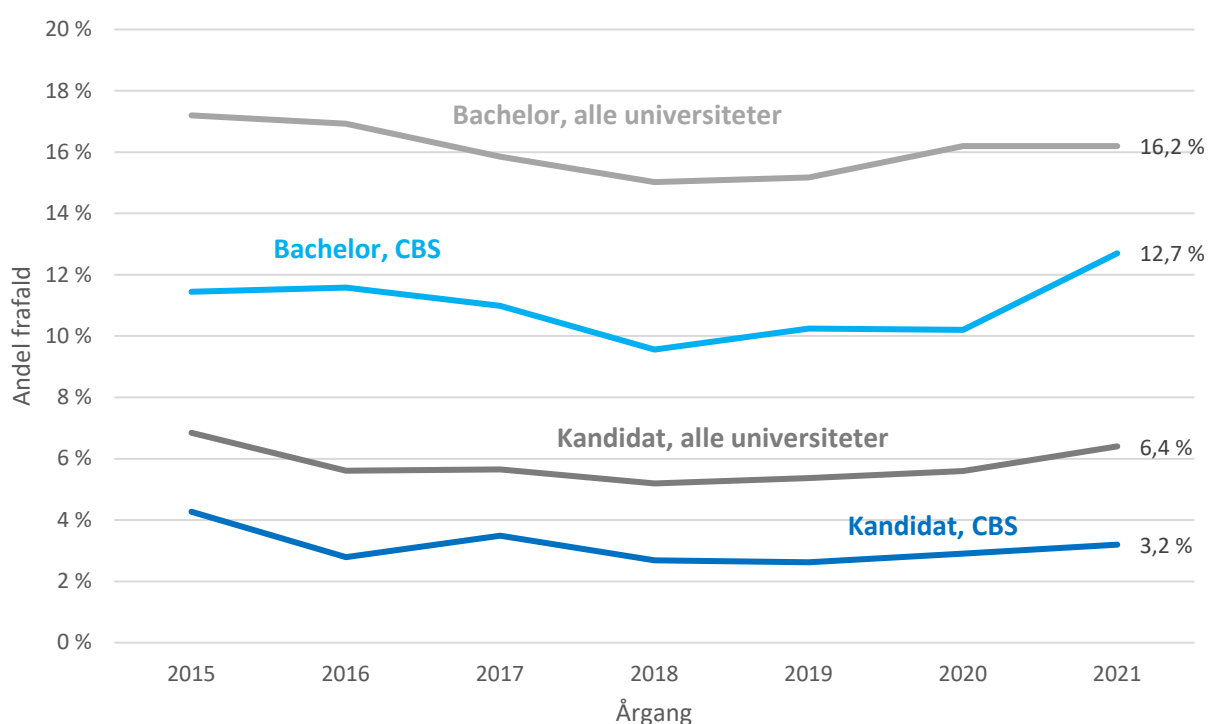
5. FASTHOLDELSE OG GENNEMFØRELSE

I dette afsnit ser vi på, hvordan det går med de studerende undervejs på studierne ved at se nærmere på deres frafald og deres gennemførelsestid.

5.1. FRAFALD

Figur 6 viser udviklingen i frafald på 1. år på CBS' bachelor- og kandidatuddannelser sammenholdt med sektoren. Frafaldet på CBS ligger relativt lavt i forhold til sektorgennemsnittet. For især bacheloruddannelserne kan det skyldes, at mange studerende har CBS som deres 1. prioritet og derfor har mindre tendens til studieskift. Sammenligner vi frafaldstallene fra 2020 til 2021 er der yderligere 70 studerende, der er faldet fra. Dette anses for potentielt kritisk, og vi følger dette for at undersøge, om det er en tendens.

Figur 6: Andelen og antallet af studerende på bachelor og kandidat, der falder fra på 1. år



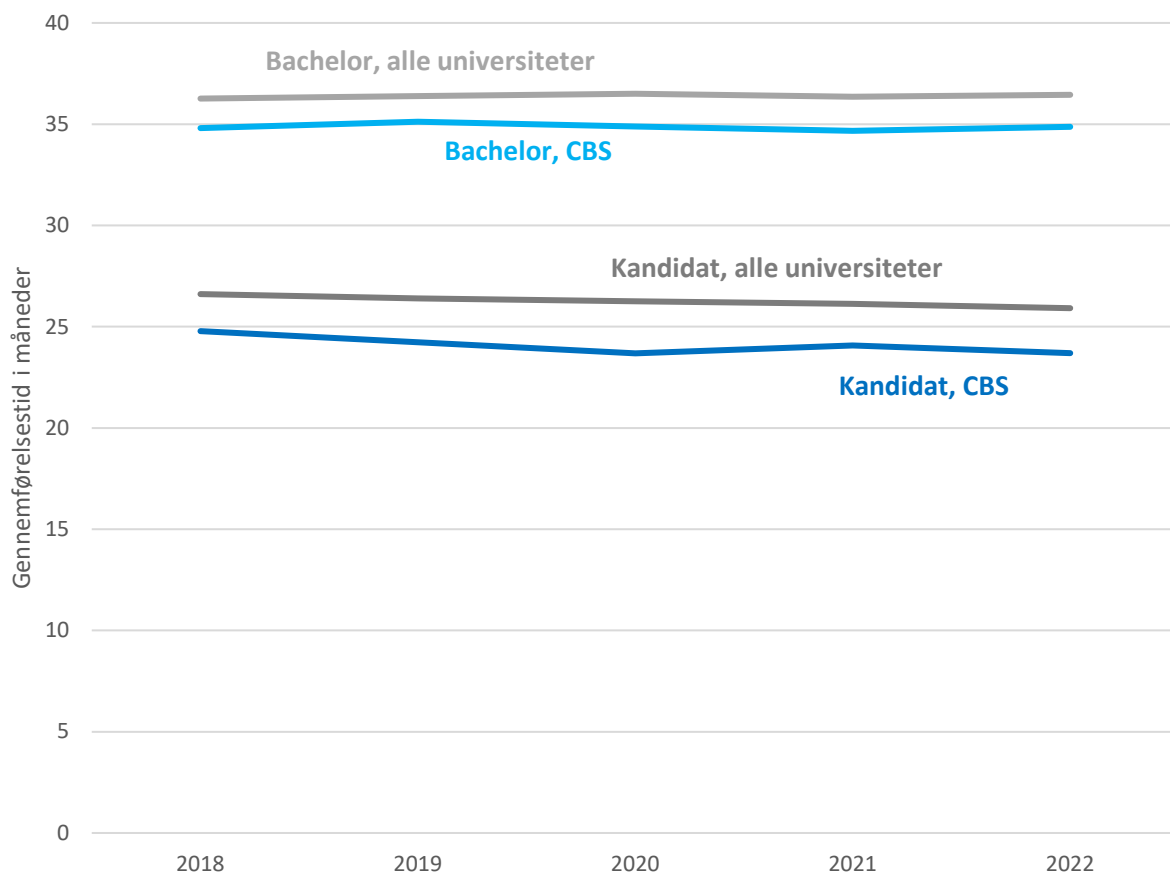
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Årgang repræsenterer det år, hvor de studerende er optaget.

5.2. GENNEMFØRELSESTID

Med fremdriftsreformen fra 2013 kom der også stort fokus på de studerendes gennemførelsestid. Særligt på universiteternes kandidatuddannelser ledte dette til en række initiativer og efterfølgende mærkbare fald i den gennemsnitlige studietid, som det fremgår af figur 7.

Figur 7: Gennemsnitlig gennemførelsestid i antal måneder



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

CBS har i perioden 2018-2022 ligget under landsgennemsnittet for både bachelor- og kandidatstuderende med en gennemsnitlig studietid ikke langt fra den normerede studietid på henholdsvis 34 og 24 måneder. De studerende på CBS bliver således automatisk tilmeldt fag og prøver svarende til 60 ECTS pr. studieår, der er faste frister for indlevering af specialekontrakt samt en maksimal studietid svarende til normeret tid plus et år. Dette har effekt på gennemførelsestiden, som fortsat er faldende for vores kandidatdimittender, når vi sammenligner 2020 med 2021.

6. BESKÆFTIGELSE OG LØN

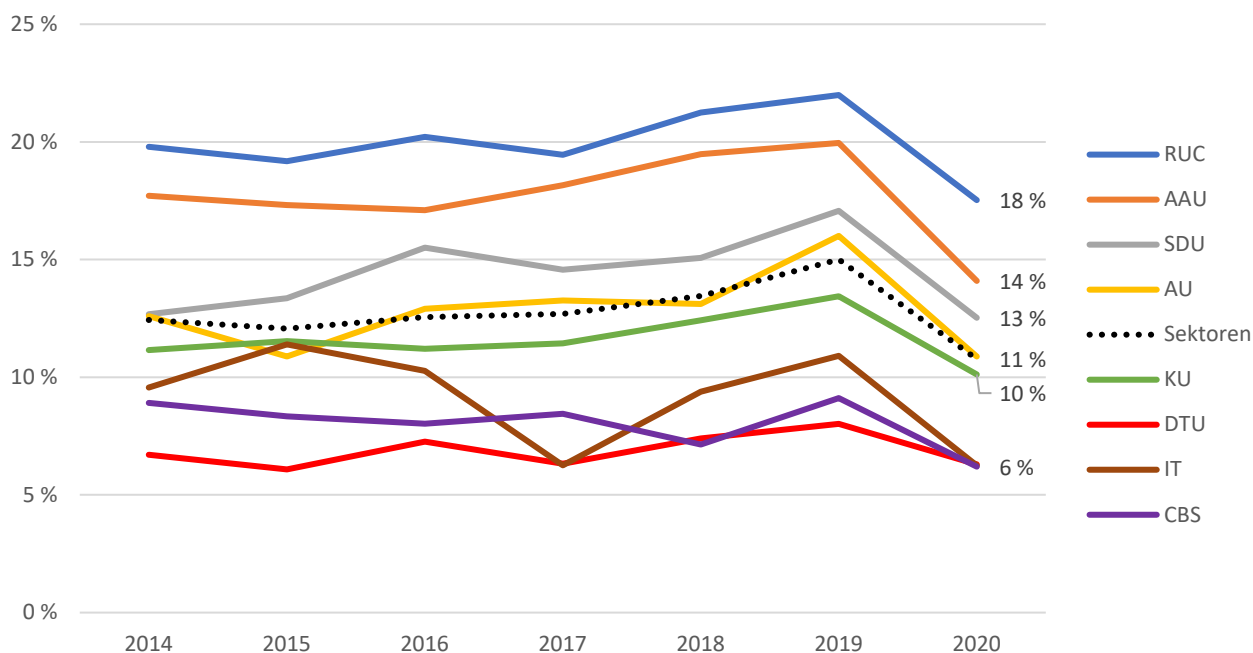
I dette afsnit ser vi nærmere på, hvordan det går dimittenderne, når de forlader CBS efter endt uddannelse.

6.1. DIMITTENDLEDIGHED

Figur 8 viser dimittendledigheden for CBS i forhold til resten af sektoren. Bemærk, at dimittendledigheden kun opgøres for kandidatuddannelserne, idet der ikke er et egentligt arbejdsmarked for bachelordimittender, da 83 pct. fortsætter på en uddannelse. Ledigheden opgøres i 4. til 7. kvartal efter dimission, hvilket, kombineret med at data skal indsamles af Danmarks Statistik, betyder, at der er en betydelig forsinkelse, før data er til rådighed.

CBS har generelt en lav dimittendledighed. Selvom dette til en vis grad måske kan forklares med et større og "tættere" arbejdsmarked i hovedstadsområdet end i de mere tyndtbefolkede regioner, er der meget, der tyder på, at CBS' kandidater generelt er meget efterspurgt i forhold til andre universitetskandidater. CBS ligger sammen med ITU og DTU lavest i forhold til sektoren. Selv hvis der kun sammenlignes med uddannelser inden for det samfundsvidenskabelige hovedområde, ligger CBS-dimittender lavest.

Figur 8: Dimittendledigheden for CBS i forhold til resten af sektoren



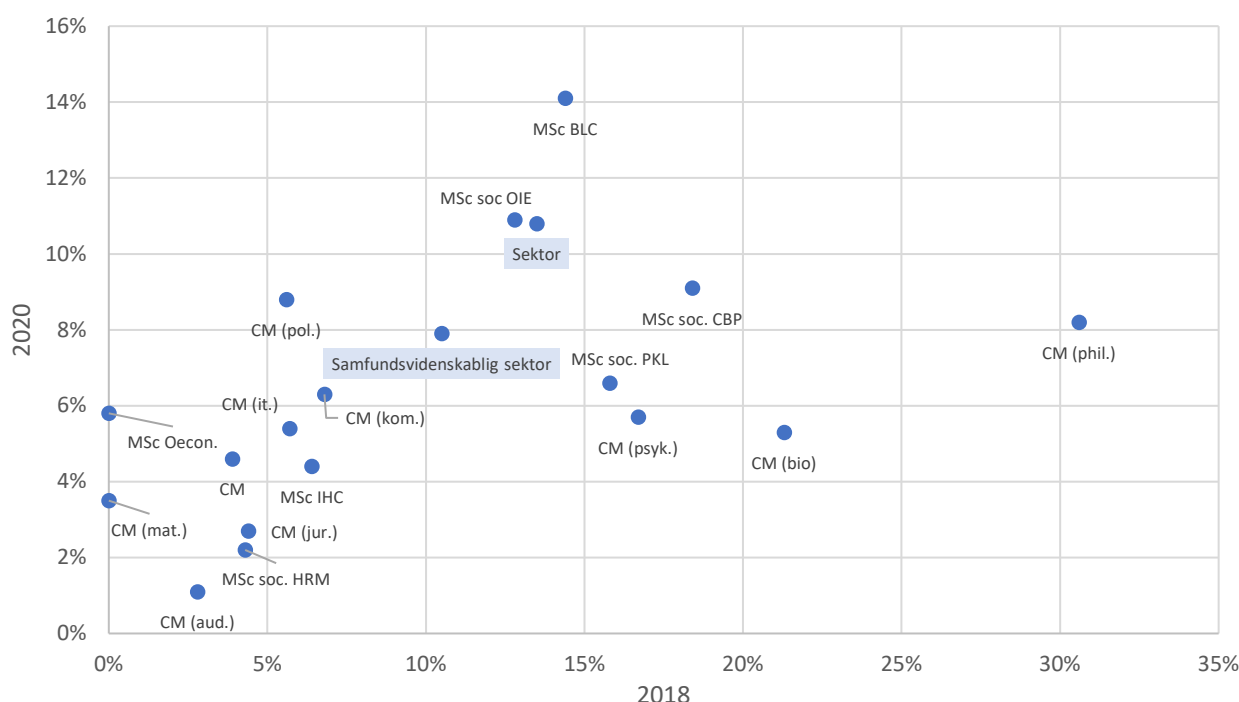
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Ledigheden er opgjort som den gennemsnitlige ledighedsgrad 4.-7. kvartal efter fuldførelse af deres kandidatstudie for personer, som fortsat har bopæl i Danmark 4.-7. kvartal efter fuldførelse af deres studie. Ledighedsgraden ligger mellem 0 og 1, og udtrykker den andel af tiden, en person har været ledig i kvartalet (baseret på 37-timers uger). Ledighedsgrad opgøres alene for de kvartaler, en person har bopæl i Danmark. En person, som fx har bopæl i Danmark i 4. og 6. kvartal, regnes kun med ledighedsgrader fra netop de to kvartaler. Den resterende tid kan enten være brugt i beskæftigelse i Danmark eller uden for arbejdsstyrken.

Ser vi nærmere på de forskellige kandidatuddannelser på CBS, dækker den generelt lave dimittendledighed imidlertid over betydelige forskelle på tværs af uddannelserne. Figur 9 viser således dimittendledigheden for de forskellige uddannelsers kandidater fra henholdsvis 2018 og 2020 (dimissionsårene). Ved at plotte de to år mod hinanden kan vi også se udviklingen i ledigheden. Uddannelser der er placeret mod sydøst som fx CM (phil.) og CM (Bio), har således oplevet en forbedring af dimittendledigheden, mens det modsatte gælder for uddannelser placeret mod nordvest i figuren, som fx CM (pol.).

Som det fremgår af figuren, er der i 2020 to uddannelser med en ledighed over sektorgennemsnittet, hvor vi i 2018 havde seks uddannelser over sektorgennemsnittet. MSc BLC har som reaktion på dette igangsat en reform af uddannelsen, og MSc OIE har iværksat en række initiativer, der skal øge beskæftigelsen. Uddannelserne MSc econ og CM (mat.) er normalt kendetegnet ved stort set ingen ledighed, men i 2020 har disse uddannelser oplevet en mindre ledighedsstigning. Denne stigning formodes at skyldes covid-19-pandemien.

Figur 9: Ledighed for de forskellige kandidatuddannelser: 2018 ift. 2020



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Metoden er siden sidste forretningssyn ændret til, at der bruges den gennemsnitlige ledighedsgrad 4.-7. kvartal eksklusive udvandrere. Ledigheden er opgjort som den gennemsnitlige ledighedsgrad 4.-7. kvartal efter fuldførelse af deres studie for personer, som fortsat har bopæl i Danmark 4.-7. kvartal efter fuldførelse af deres studie. Ledighedsgraden ligger mellem 0 og 1 og udtrykker den andel af tiden, en person har været ledig i kvartalet (baseret på 37-timers uger). Ledighedsgrad opgøres alene for de kvartaler, en person har bopæl i Danmark. En person, som fx har bopæl i Danmark i 4. og 6. kvartal, regnes kun med ledighedsgrader fra netop de to kvartaler. Den resterende tid kan enten være brugt i beskæftigelse i Danmark eller uden for arbejdsstyrken.

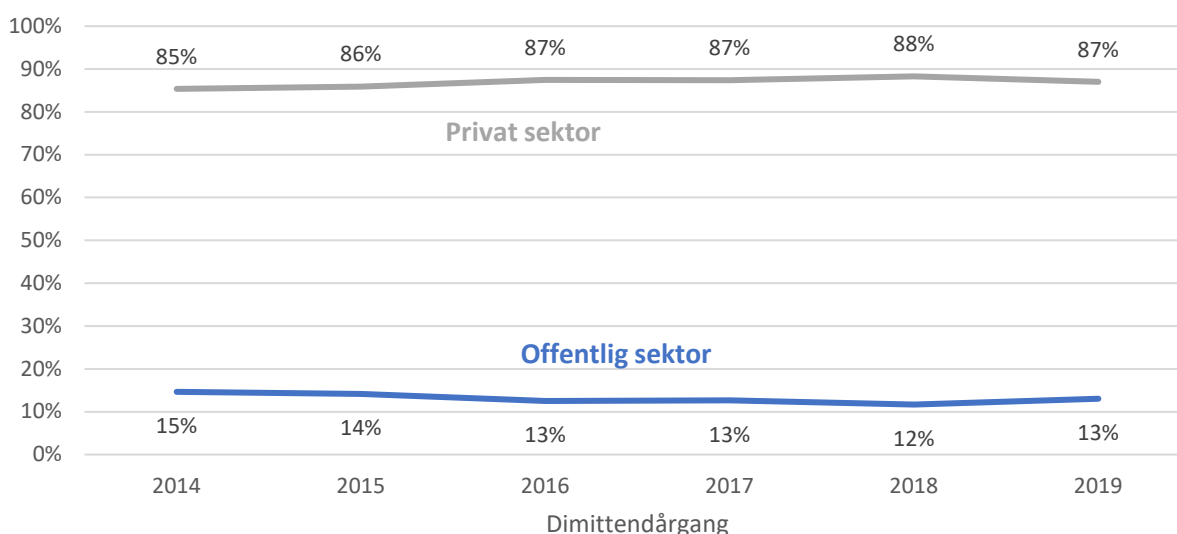
Eftersom CBS har som ambition at uddanne relevante kandidater til samfundets (og særligt erhvervslivets) behov, er ledighedsgraden en særdeles relevant parameter. Derfor er der løbende fokus på dimittendledigheden. Hvis en kandidatuddannelse i mindst to ud af de seneste tre år har ligget over sektorgennemsnittet betragtes den som kritisk. Konsekvensen er, at studielederen vil blive bedt om at udarbejde en plan for at øge beskæftigelsen og vil derudover hvert år over en treårig periode blive bedt om at indrapportere, hvordan det går.

Som følge af den politiske aftale af 25. juni 2021 om 'Flere og bedre uddannelsesmuligheder i hele Danmark' skal CBS reducere studiepladser på Frederiksberg frem mod 2030³. I forbindelse med udarbejdelsen af reduktionsplanen besluttede CBS, at en væsentlig del af den krævede reduktion skulle findes ved at lukke hele uddannelser. Disse uddannelser blev valgt ud fra en samlet vurdering, men den relative dimittendledighed (ift. landsgennemsnit for samfundsvidenskabelige uddannelser) blev tillagt særlig stor vægt. De tre uddannelser, som CBS besluttede at lukke – MSc soc. CBP, MSc soc. PKL og CM (phil.) – havde således i hvert af de seneste fire opgørelsesår en ledighed, der var højere end landsgennemsnittet for samfundsvidenskabelige uddannelser.

6.2. BESKÆFTIGELSE OG LØN

CBS' kandidater søger i høj grad beskæftigelse i den private sektor. Over 87 pct. af de beskæftigede kandidater fra 2019 fandt således job i det private.

Figur 10: Kandidater fra CBS' beskæftigelse fordelt på privat og offentlig sektor



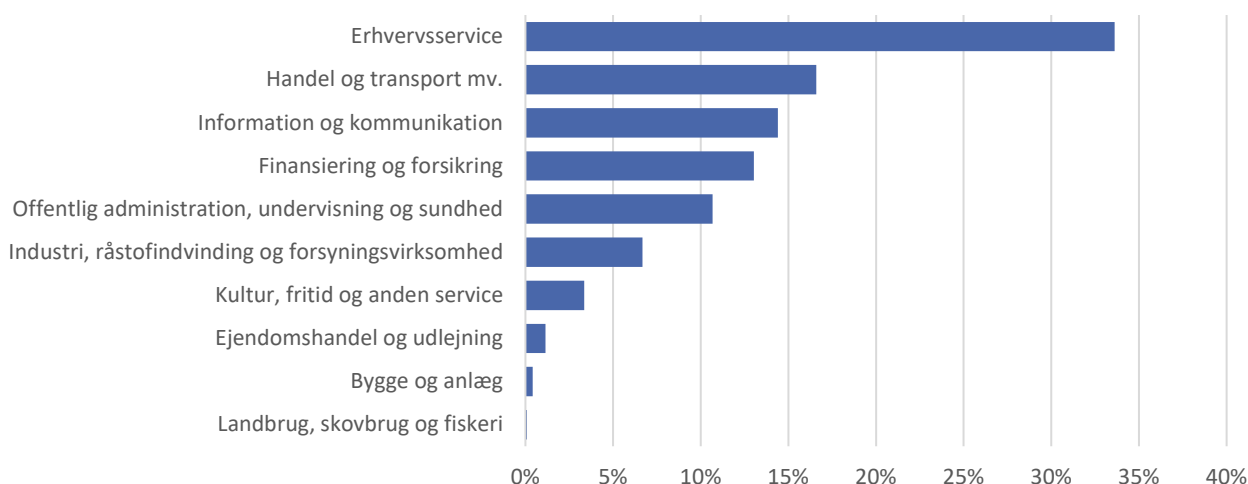
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Sektor (offentlig/privat) for arbejdsstedet er opgjort 23 måneder efter fuldført uddannelse. Oplysningen findes kun for beskæftigede.

³ Målt som tilgang, dvs. faktiske studiestartere på bachelor og kandidat. CBS skal reducere tilgangen i 2030 med 5 pct. ift. basisåret 2019. CBS' tilgang i 2022 var større end i 2019. Reduktionen er derfor på knap 9 pct. ift. 2022. Reduktionen foretages nogenlunde lineært.

Kigger vi på de brancher, hvor dimittenderne fandt beskæftigelse, kan vi se, at omtrent en tredjedel af dimittenderne finder arbejde inden for erhvervsservice, hvilket blandt andet indbefatter udvikling, konsulenttydelser, forskning og revision. Herefter følger handel og transport, information og kommunikation samt finansiering og forsikring.

Figur 11: Beskæftiget fordelt på branche (dimittendårgang 2017-2019)



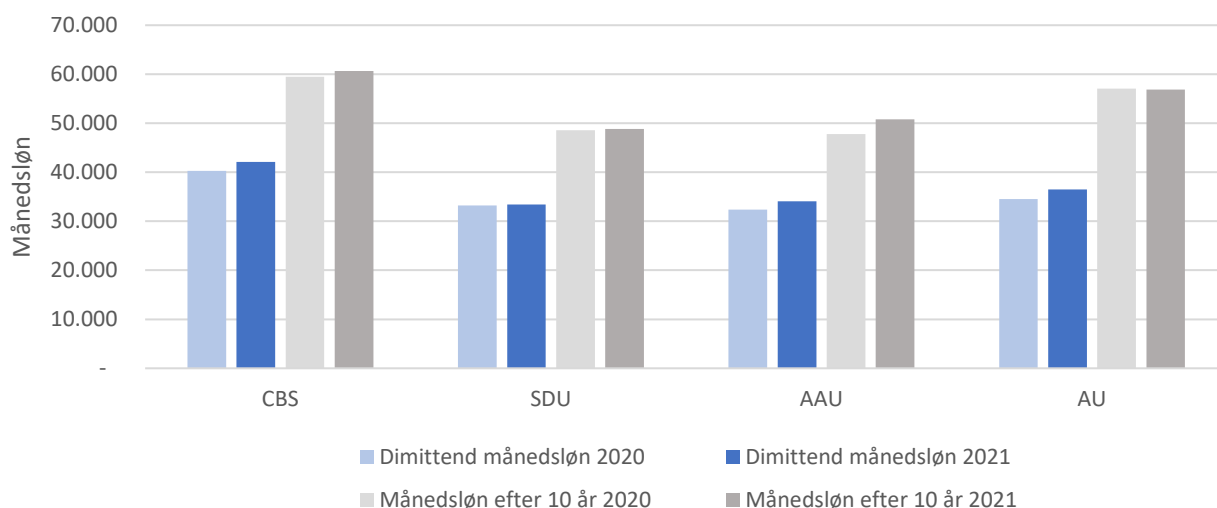
Kilde: Uddannelses- og forskningsministeriets datavarehus

Note: Branche for arbejdsmarked er opgjort 23 måneder efter fuldført uddannelse. Oplysningen findes kun for beskæftigelse.

Figur 12 viser, at nyuddannede CBS-kandidater i gennemsnit tjener mere end tilsvarende nye kandidater fra de øvrige universiteter, der uddanner inden for "business"-området.

Dette gælder både, når man ser på kandidaternes startløn og på deres løn efter 10 år.

Figur 12: Månedsløn for en nyuddannet og en erfaren cand.merc.



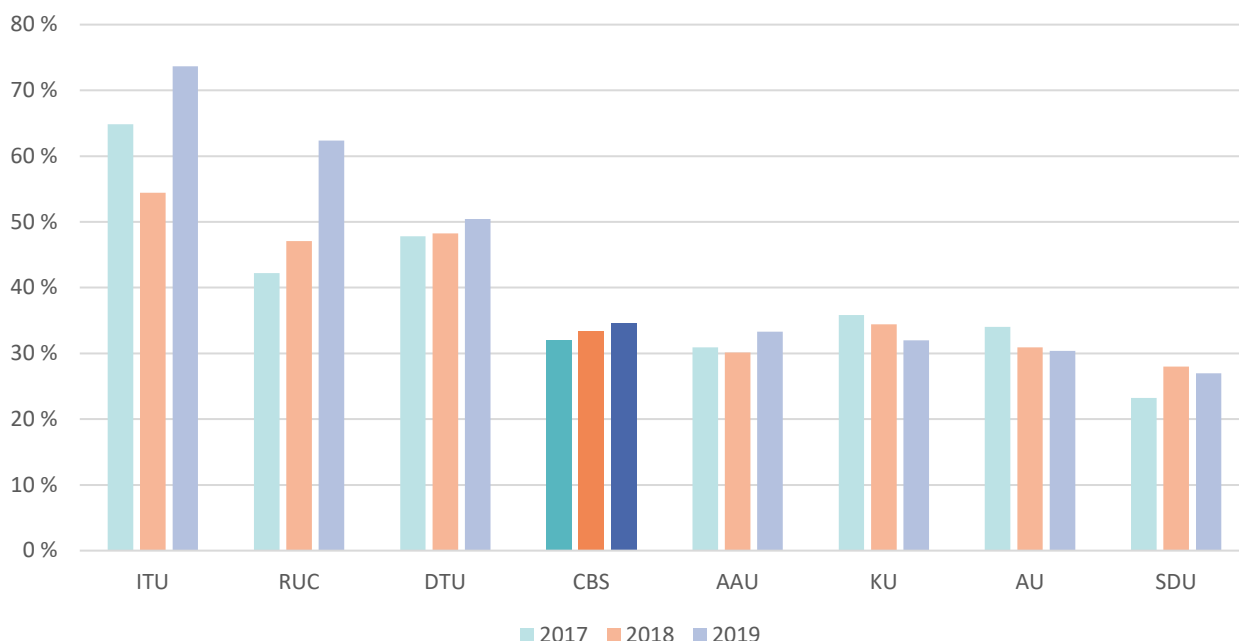
Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets Uddannelseszoom

Note: Dimittendløn, opgjort i 2020 og 2021, er månedlig erhvervsindkomst (median) i andet år efter fuldførelse af uddannelsen. Beløbene er afrundet til hele 100 kr. Data er trukket fra Danmarks Statistiks registre.

6.3. INTERNATIONALE STUDERENDE

Figur 13 viser, at beskæftigelsesgraden af de internationale dimittender er forholdsvis lav på CBS i forhold til flere af de syv øvrige universiteter. Den steg fra 2017 til 2019, så den udgjorde ca. 35 pct. af de 647 dimittender fra 2019. Procenttallene skal naturligvis ses i lyset af de absolutte tal. Mens hele 63 pct. af RUC's internationale studerende fra 2019 fik beskæftigelse i Danmark, så dækker tallet over blot 75 studerende. Sammenligner vi med AAU, kom 34 pct. af 510 internationale studerende i beskæftigelse.

Figur 13: Internationale dimittenders beskæftigelsesgrad i Danmark



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Internationale (engelsksprogede) dimittender opgøres her som personer med et ikke-nordisk statsborgerskab, der ikke har gået i dansk grundskole. Beskæftigelsen er opgjort som den gennemsnitlige beskæftigelsesgrad 4.-7. kvartal efter fuldførelse af kandidatuddannelsen. Beskæftigelsesgrad ligger mellem 0 og 1 og udtrykker den andel af tiden, en person har været beskæftiget i kvartalet (baseret på 37-timers uger). Den resterende tid kan enten være brugt som ledig i Danmark, uden for arbejdsstyrken eller uden for Danmark. I 2019 havde universiteterne følgende antal internationale fuldførte: ITU: 56, RUC:75, DTU: 561, CBS: 647, AAU:510, KU:722, AU:414, SDU:690.

Siden efteråret 2018 har CBS styrket indsatsen for at fastholde de internationale dimittender i Danmark, bl.a. med ansættelsen af en dedikeret medarbejder til "International Talent Retention", som i samarbejde med CBS' karrierevejledning og studier samt erhvervslivet og en række organisationer arbejder med forskellige indsatser til at få de internationale studerende i arbejde.

Et af de første skridt i dette arbejde har været at danne sig et overblik over de internationale dimittenders nuværende beskæftigelsesgrad. CBS har til dette formål designet og gennemført en analyse på basis af dimittendoplysninger indhentet fra LinkedIn. Den gav friske data på beskæftigelsen – kun otte måneder efter dimission – og vi blev i stand til at beregne beskæftigelsesgraden for dimittender fra de enkelte lande, ligesom vi kunne knytte data sammen med deres CBS-uddannelse, og hvilke virksomheder de var ansat i.

Det skal indledningsvis siges, at LinkedIn-undersøgelser ikke dækker alle dimittender, og beskæftigelsesgraderne kan ikke sammenlignes med de officielle Danmarks Statistik-procenter. Men LinkedIn-analysen kan give værdifuld information om de internationale dimittenders beskæftigelsesmønstre.

Undersøgelsen fandt via søgning på LinkedIn-opslag frem til 452 ikke-nordiske dimittender fra EU-lande, der var dimittet fra CBS i 2021. Til sammenligning optager CBS rundt regnet 900 internationale kandidatstuderende, og de udgør omtrent 30 pct. af CBS' optag. Af de 452 dimittender var 231 (51 pct.) beskæftiget i Danmark ca. otte måneder efter dimission fra CBS. 37 pct. af disse var tyske. De tyske dimittender repræsenterede halvdelen af alle de undersøgte dimittender, og deres beskæftigelsesgrad var dermed forholdsvis lav – kun 39 pct. Derimod havde studerende fra lande som Ungarn, Polen, Litauen og Rumænien en langt højere beskæftigelsesgrad, nemlig 73-78 pct. Men da der var færre dimittender fra disse lande, bidrog de (tilsammen) med kun omtrent halvt så mange til arbejdskraften i Danmark sammenlignet med de tyske.

De CBS-uddannelser, der har størst succes med at få de internationale dimittender ud på det danske arbejdsmarked er Accounting, Strategy and Control (73%), International Business and Politics (71%), Digitalization (71%), BLC Diversity and Change Management (70%), Service Management (67%) og Data Science (67%).

De 231 beskæftigede internationale dimittender var fordelt på ikke mindre end 140 forskellige virksomheder. Halvdelen af de internationale var ansat i virksomheder, som kun ansatte én international dimittend, og en tredjedel var ansat i virksomheder som blot ansatte tre til ni internationale dimittender. De største aftagere af de internationale dimittender var Deloitte (9), Novo Nordisk (9), Danske Bank (7), 3Shape, Pandora og CBS (5 hver).

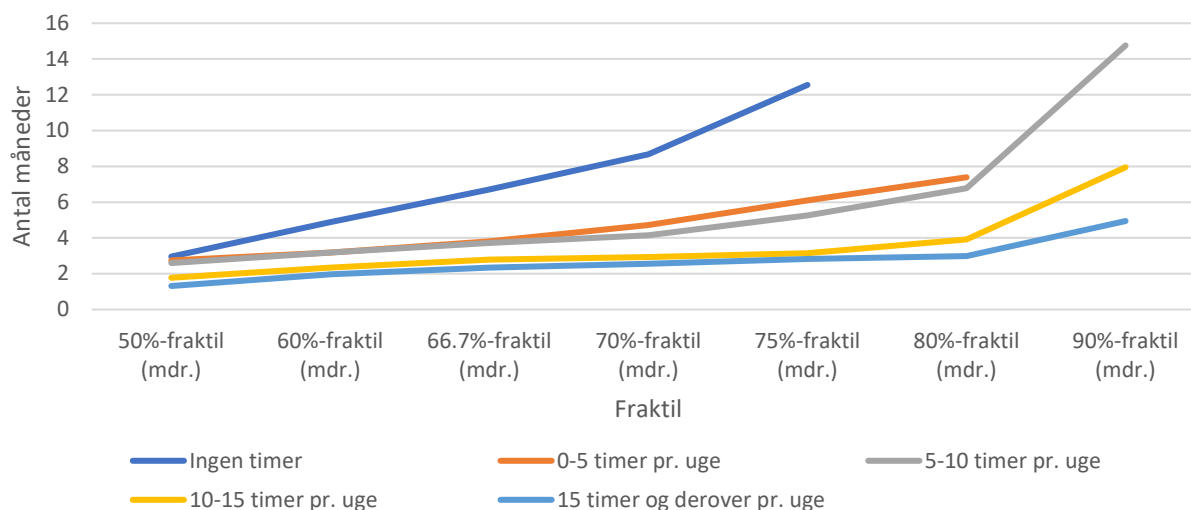
Det næste skridt i arbejdet med at fastholde de internationale studerende er taget gennem et projekt støttet af Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, hvor CBS i perioden 2022-25 vil udvikle og afprøve nogle nye tiltag, som kan bidrage til at fastholde flere af de internationale kandidatdimittender på det danske arbejdsmarked, nemlig:

- 1) Et kort kompetenceforløb for kandidatstuderende på 1. semester, der med afsæt i individuelle personlighedsprofiler hjælper de studerende med at få relevante studiejobs
- 2) Et kickoff-event hos Dansk Industri, som skal motivere internationale studerende på 4. semester til at starte deres karriere i Danmark
- 3) Et interaktivt onlineprogram for internationale studerende på 4. semester, som giver indsigt i rekrutteringsprocesserne i Danmark, kompetenceafklaring, CV-opbygning og effektiv jobsøgning.

6.4. STUDIEJOB OG VEJEN TIL FØRSTE JOB

Studiejob under uddannelsen har stor betydning for, hvor hurtigt dimittenderne får deres første fuldtidsjob. Figur 14 viser, hvor mange måneder der går, før forskellige procentdele af gruppen er i første fuldtidsjob. Dimittendårgang 2021 er her delt op i grupper ud fra hvor mange timer om ugen, dimittenderne har haft studiejob i løbet af deres sidste studieår. Her kan vi se, at der er gået 8,7 måneder før 70 pct. af dem, der ikke har haft studiejob under sidste studieår, er kommet i job. For dimittender, der har haft studiejob 10-15 timer om ugen, er der kun gået 2,9 måneder før 70 pct. af dem var i job. Fokuserer vi på 70 pct.-fraktilen kan vi således se, at dimittender, der har haft studiejob, er mere end dobbelt så hurtige om at komme i job som dem uden studiejob.

Figur 14: Tid til første job fordelt på arbejdstid på studiejobbet (årgang 2021)

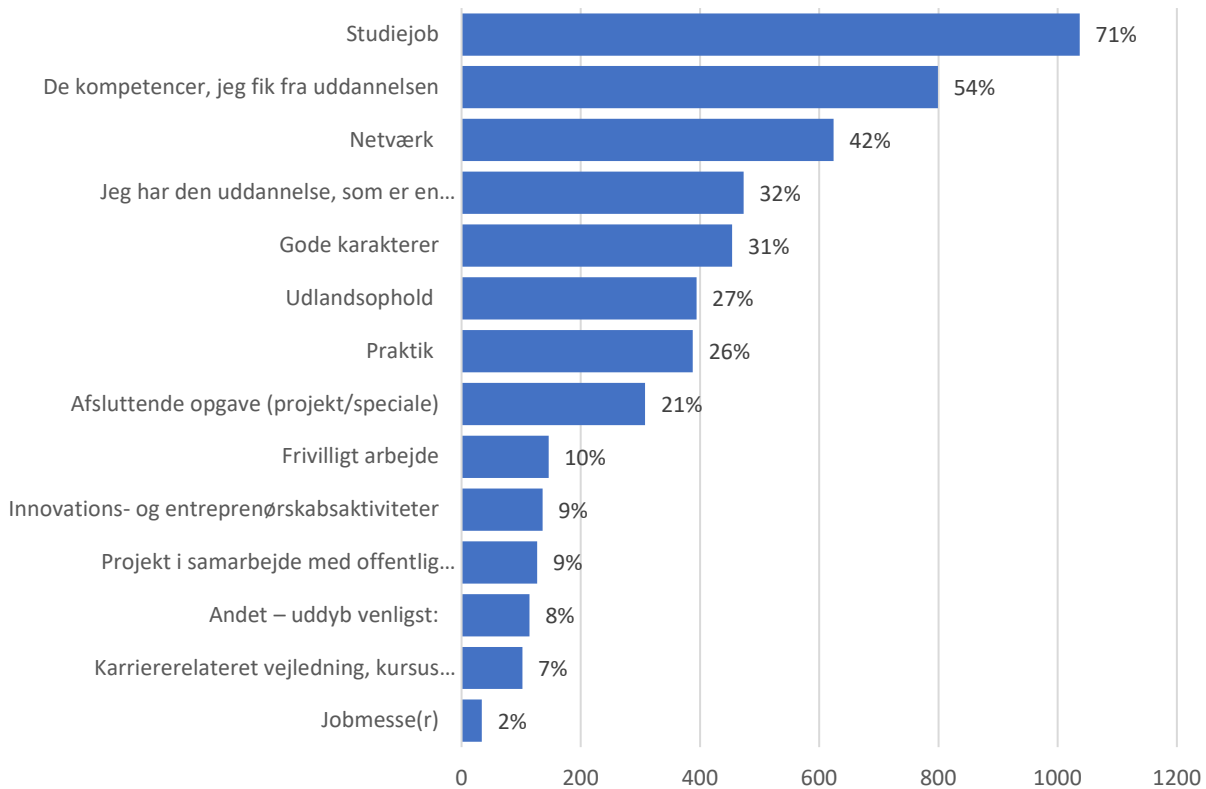


Note: Der opgøres, hvor lang tid der går fra, at kandidatstuderende har fuldført og til de har deres første fuldtidsjob (fuld tid defineret som mindst 30 timer pr. uge hen over en måned). Ved 50 pct.-fraktil vises, hvor mange måneder der er gået, før 50 pct. af dimittenderne har fået job. Antal måneder gælder den marginalstuderende, der udløser at 50 pct. er omfattet. Timer pr. uge er beregnet som summen af antal timer i måleperioden divideret med 52 uger.

Måleperioden regnes fra tre mdr. før fuldførelsestidspunktet og 12 mdr. bagud.

At studiejob har stor indflydelse på at komme i job bakkes også op af dimittenders egen vurderinger af, hvad der har været vigtigt for at komme i job. Dette ses i figur 15, hvor 71 pct. har svaret, at studiejob har været et af de vigtigste elementer for at komme i job. Til sammenligning var næstmest valgte element "De kompetencer, jeg fik fra uddannelsen", som 51 pct. havde valgt. Kontakten til arbejdsmarkedet under studierne er således afgørende for, hvor hurtigt dimittenderne kommer i beskæftigelse, og dette vil være relevant at indtænke i den forestående reform af kandidatuddannelserne.

Figur 15: Vigtigste elementer for at komme i job ifølge dimittenderne

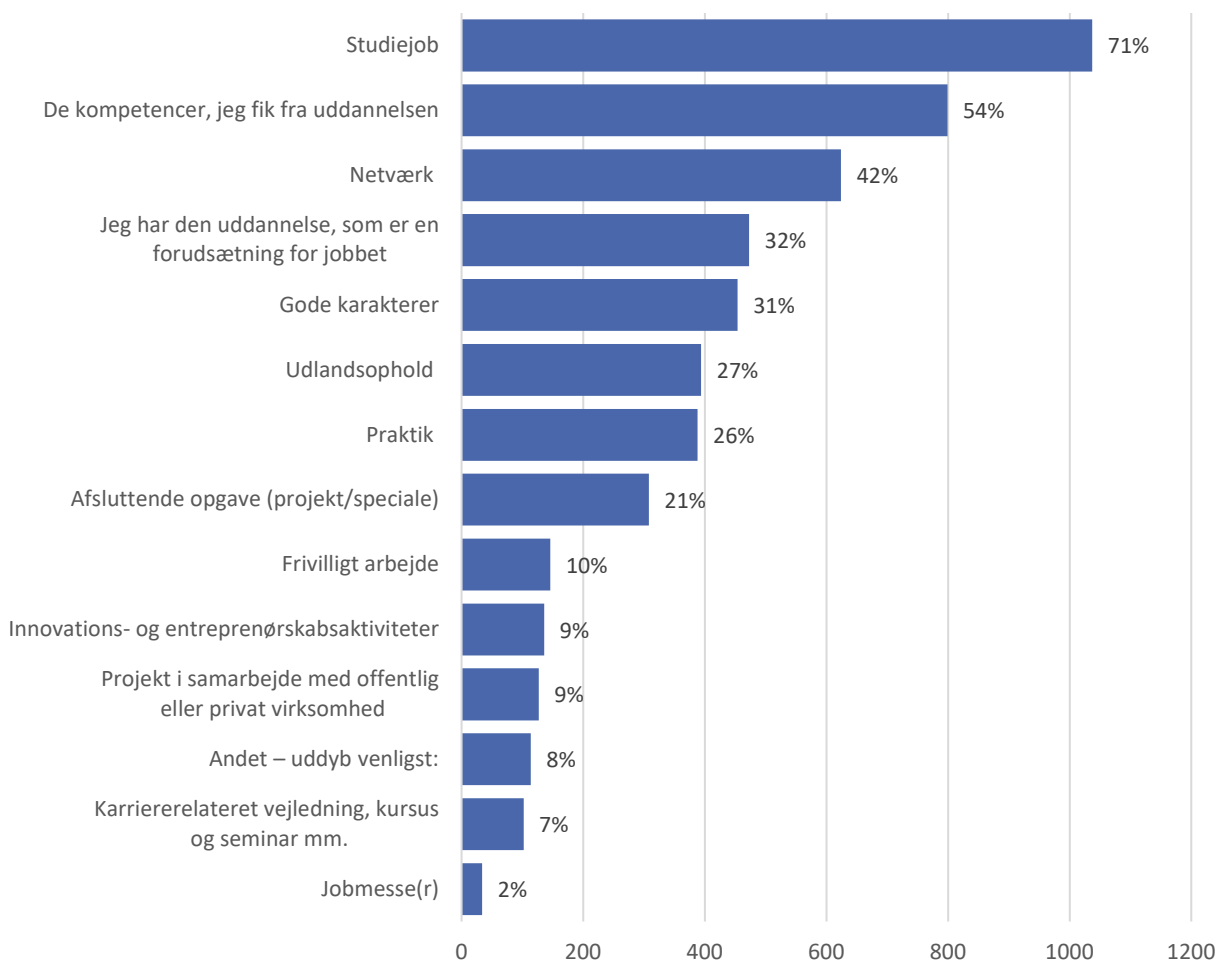


Kilde: Danmark studieundersøgelse – dimittenddel 2021

Note: Dimittenderne, der har været færdige i 1. til 3. år er blevet stillet følgende spørgsmål: "Hvilke elementer såvel i din uddannelse som i din fritid vurderer du, har været vigtigst for, at du er/har været i job? (Du kan vælge op til 5 aktiviteter)".

I samme undersøgelse blev dem, der var eller havde været i fuldtidsjob, spurgt, hvordan de fik deres første job. Figur 16 viser, at omtrent en tredjedel efter endt studie fortsat var i job på den arbejdsplads, hvor de havde været ansat som studentermedhjælper.

Figur 16: Vejen til første fuldtidsjob



Kilde: Danmark studieundersøgelse – dimittenddel 2021

Note: Dimittenderne, der har været færdig i 1. til 3. år er blevet adspurgt følgende spørgsmål: "Hvordan fik du dit første job efter endt videregående uddannelse?".

Erfaring med studiejobs er således medvirkende til, at dimittenden hurtigt kommer i beskæftigelse, og omtrent en tredjedel af dimittenderne får arbejde i den virksomhed, hvor de arbejdede som studentermedhjælpere. Med den forestående reform af kandidatuddannelserne forventes det, at de studerende får mindre tid til studiejobs, hvilket kan påvirke, hvor hurtigt de kommer i beskæftigelse.

7. FORSKNINGSBASERING

CBS' daguddannelsesportefølje består udelukkende af forskningsbaserede uddannelser i modsætning til fx erhvervsøkonomiske uddannelser på erhvervsakademierne.

Forskningsbaseringen af uddannelserne er derfor et helt centralt aspekt, når man skal vurdere kvaliteten af CBS' uddannelser, og det er et tilbagevendende fokusområde i forbindelse med den nationale institutionsakkreditering og de internationale akkrediteringer. Til at sikre forskningsbaseringen af uddannelserne modtager CBS ud over den taxameterbaserede uddannelsesbevilling også en basisforskningsbevilling.

Som det fremgår af forretningsseftersynet fra 2021, eksisterer der ikke en simpel definition af forskningsbasering eller en enkel metode til at måle den.

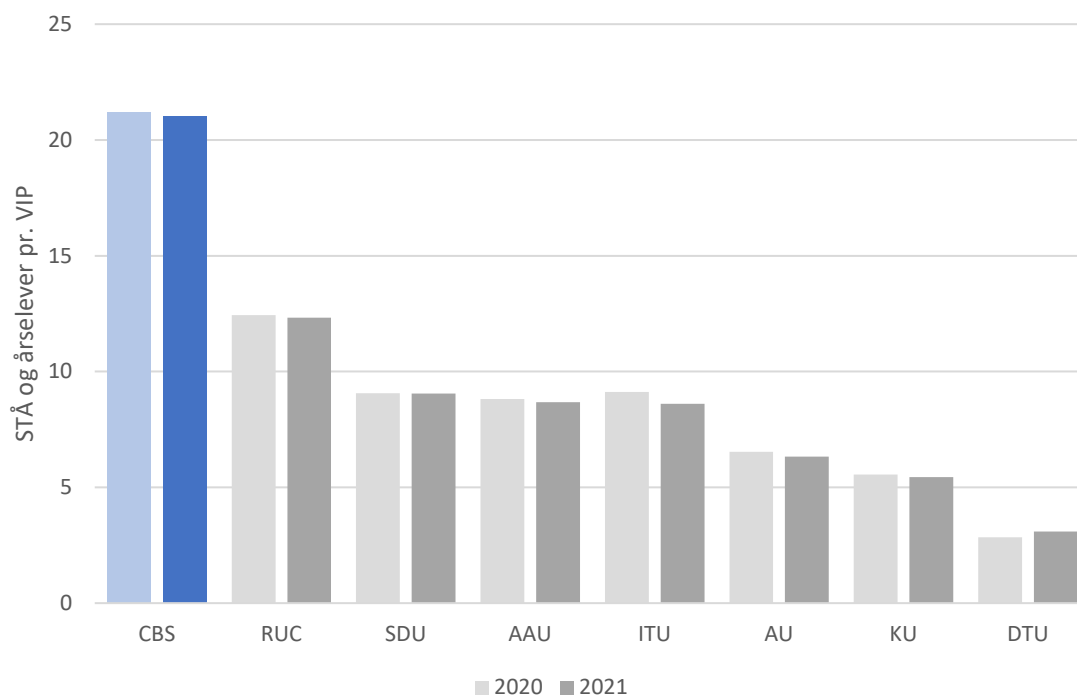
På CBS måler vi uddannelsernes forskningsbasering ved at fokusere på fordelingen af studenterårsværk (STÅ) på videnskabeligt personale (VIP), forholdet mellem VIP og deltidsvidenskabeligt personale (DVIP) og endelig fordeling af VIP- og DVIP-ressourcer på specialer. Måden, vi underviser på, er også relevant for sikringen af forskningsbaseret uddannelse og læring.

7.1. STUDENTERÅRSVÆRK OG VIP

En vigtig forudsætning for en stærk forskningsbasering er, at der er et rimeligt forhold mellem studerende og forskere på institutionen. Figur 17 viser antallet af studenterårsværk (STÅ og årselever) pr. VIP for de otte danske universiteter, hvor det ses, at CBS har den klart højeste ratio i universitetssektoren. Dette hænger sammen med, at CBS som det eneste af de otte universiteter næsten udelukkende har samfundsvidenskabelige uddannelser, som modtager det laveste taxameter. Der er dog sket en positiv udvikling sammenlignet med det forrige forretningsseftersyn, idet der er sket et fald fra 22,6 til 21.

Det forholdsvist beskedne antal VIP sammenholdt med det betydelige antal studerende på CBS betyder selvsagt, at den direkte kontakt mellem studerende og forskere er begrænset/udfordret i forhold til andre fagområder som fx naturvidenskab og teknik. Dette betyder igen, at CBS-forskerne er nødt til at have kontakt til mange studerende på én gang som fx ved storholdsundervisning i auditorier, og at CBS er nødt til at tænke forskningsbasering og de studerendes muligheder for løbende kontakt til relevante forskningsmiljøer som mere end den direkte kontakt mellem studerende og forsker i undervisningslokalet.

Figur 17: Antal STÅ og årselever pr. VIP i 2020 og 2021, CBS ift. universitetssektoren



Kilde: Danske Universiteters Statistiske beredskab

7.2. VIP OG DVIP

CBS ser også på forholdet mellem videnskabeligt personale (VIP) og deltidsvidenskabeligt personale (DVIP), når uddannelsernes forskningsbaserings skal måles.

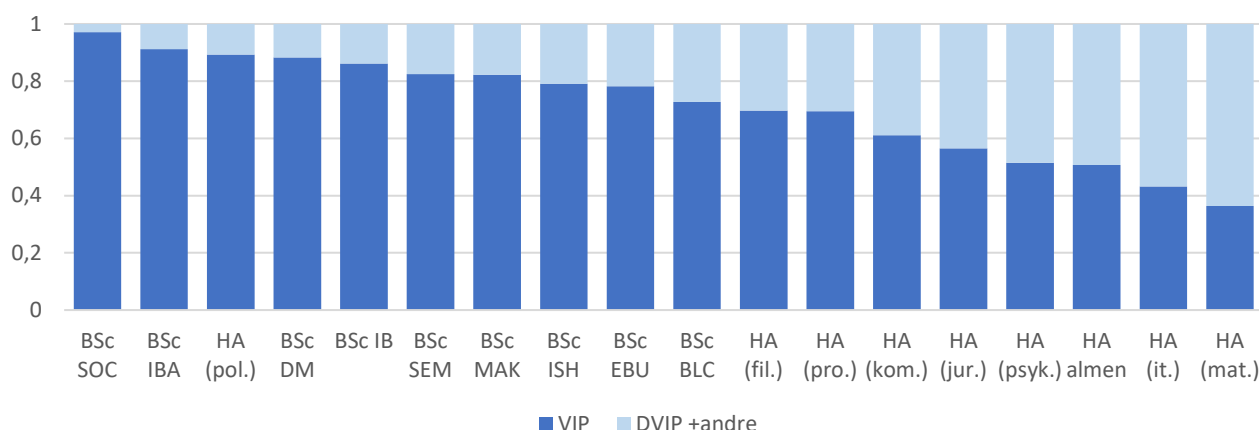
Der er overordnet set en høj andel DVIP-undervisning på CBS, ligesom det også er tilfældet på flere af de øvrige samfundsvidenskabelige og humanistiske uddannelser i Danmark. Den høje DVIP-andel er med til at sikre en stærk kontakt til praksis.

CBS har justeret kvalitetssikringssystemet med det formål at sikre en mere strategisk anvendelse af VIP-ressourcerne på uddannelserne. Blandt andet er der fra 2023 indført en kvalitetsstandard for VIP-dækningsprocenten på hhv. minimum 40 pct. på bacheloruddannelserne og 50 pct. på kandidatuddannelserne. Formålet er at sikre en solid forskningsbaserings af uddannelserne med de VIP-ressourcer, vi har. VIP-dækningsprocenten monitoreres i den årlige studielederberetning.

Figur 18 og 19 viser forholdet mellem VIP og DVIP på CBS' bachelor- og kandidatuddannelser (set fra en studerendes perspektiv i forhold til, hvem de møder i undervisningen). Som det fremgår af figurerne, ligger DVIP-andelen på bacheloruddannelserne typisk mellem 20 og 40 pct. Sammenlignet med det forrige forretnings eftersyn har mere end halvdelen af såvel bachelor- som kandidatuddannelserne øget deres andel af VIP-dækning. Det skal bemærkes, at VIP-dækningsprocenten på HA (mat.) er 36 pct., men det skyldes, at VIP-undervisere fra Københavns Universitet i opgørelsen tæller med som DVIP.

Kandidatuddannelserne CM (aud.) og CM (kom.) lever ikke op til den ønskede VIP-dækningsprocent. Begge uddannelser har en tæt relation til praksis, og dette forhold medvirker blandt andet til, at der anvendes flere DVIP i undervisningen.

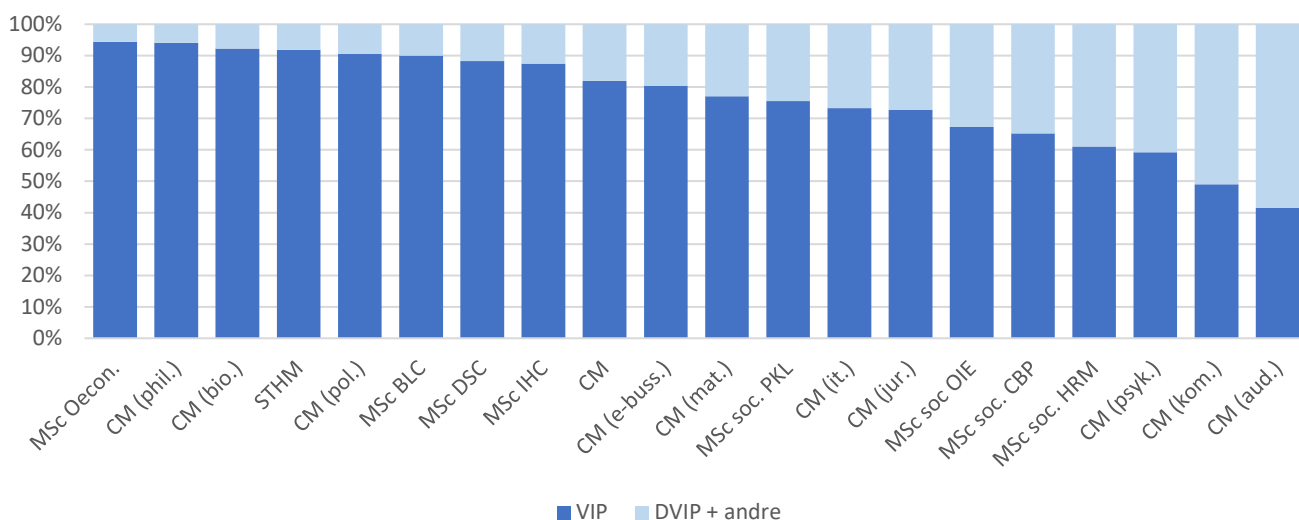
Figur 18: VIP/DVIP-andel – for en bachelorstuderende



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Figuren viser timer fra en studerendes perspektiv. Data er baseret på timetalssystemet for studieåret 2021/2022.

Figur 19: VIP/DVIP-andel – for en kandidatstuderende



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Figuren viser timer fra en studerendes perspektiv. Data er baseret på timetalssystemet for studieåret 2021/2022.

Figuren viser 21 kandidatuddannelser. Cand.soc. PMSD og MSc soc. SDE er ikke medtaget, da førstnævnte gennemføres i Kina og sidstnævnte var en linje under MSc soc. OIE.

CBS har gennem de senere år afsat strategiske midler til at rekruttere flere VIP og udvikle deres pædagogiske og didaktiske kompetencer. Sidstnævnte er sket i regi af den tværgående strategiske indsats *Teaching Appreciation and Quality (TAQ)*, der har til formål at sikre, at VIP'ernes undervisningskvalifikationer løbende udvikles og i højere grad tages med i betragtning i forbindelse med ansættelse og forfremmelse. TAQ sætter fokus på undervisernes pædagogiske arbejde og de kompetencer, underviserne opnår derigennem. Både i ansættelserne, hvor der er krav til at ansøgere dokumenterer deres kompetencer op imod nogle kendte pædagogiske mål samt i den løbende udvikling, hvor pædagogisk udvikling i højere grad understøttes i medarbejderudviklingssamtalerne. Desuden er der iværksat løbende kollegasparring internt på institutterne. TAQ har ikke implikationer for målene for VIP-dækningen.

En stærkere forskningsbaseret udvikling af standardiserede fagpakker har været formålet i den tværgående strategiske indsats, *Signature Course Packs (SCP)*. Fagpakkerne kan bruges på tværs af uddannelser for at sikre den grundlæggende faglighed og den samme høje forskningsbaserede kvalitet i alle uddannelser. Første pilot på en *Signature Course Pack* inden for Marketing er udviklet og implementeret på en række uddannelser, herunder HA almen, HA (jur.) og HA EB. To yderligere er på vej i hhv. Performance Management og i Entreprenørskab.

CBS har ligeledes haft fokus på at knytte DVIP tættere til forskningsmiljøerne på institutionen og sikre, at de arbejder tæt sammen med VIP i tilrettelæggelsen af undervisningen.

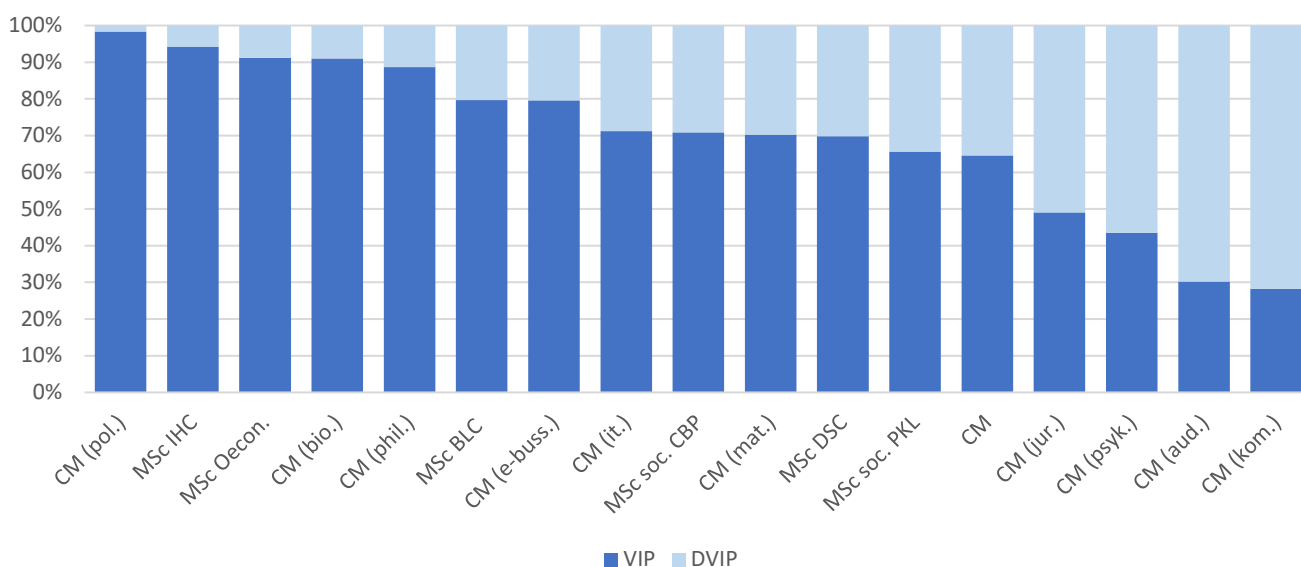
Dette kommer til udtryk i CBS' DVIP-politik, der blev vedtaget i 2021, hvor hvert institut har formuleret sin egen DVIP-politik. DVIP-politikken identificerer den fagansvarlige VIP som essentiel for deltidsunderviserens tilknytning til instituttet og for forståelsen af koblingen af selve faget til den pågældende uddannelse. Derfor skal institutterne i deres DVIP-politik beskrive de fagansvarliges rolle nærmere, herunder om det er den fagansvarlige, der er deltidsunderviserens VIP-buddy. Den løbende opfølgning på underviserens præstation (ud over opfølgningen på studenterevalueringerne) og udvikling vil også fremover følge det naturlige flow på institutterne.

DVIP-politikken implicerer også, at der bl.a. bliver udviklet et nyt kursus i samarbejde med udvalgte VIP, der skal styrke færdigheder inden for teori og metode hos de DVIP, der vejleder på kandidatspecialer. Dette kursus er et supplement til det obligatoriske kursus om specialevejledning.

7.3. SPECIALEVEJLEDNING

Et område, hvor kontakten til forskere kan være særlig vigtig, er i forbindelse med de kandidatstuderendes specialevejledning. Her har der været en del fokus på betydningen af at have en VIP-vejleder, da specialet på mange måder er det, der kommer tættest på de studerendes forskningstræning og -bidrag. Også her gælder det dog, at der inden for en del fagområder er betydelig mangel på VIP i forhold til det store antal studerende. Således oplever langt de fleste studier, at ikke alle studerende kan få en forsker som vejleder, jf. figur 20. Der ses en øget andel af DVIP-vejledere sammenlignet med det forrige eftersyn. Dette kan blandt andet skyldes en øget efterspørgsel blandt de studerende efter at få en vejleder, der har en tæt kobling til praksis.

Figur 20: Specialevejledning VIP/DVIP i 2022



Kilde: CBS Insight

8. LÆRINGSMILJØ

I dette afsnit ser vi nærmere på fire aspekter ved læringsmiljøet på CBS' daguddannelser: Antallet af undervisningstimer, feedback og interaktion i undervisningen, studieliv og trivsel samt internationalisering.

8.1. UNDERVISNINGSTIMER

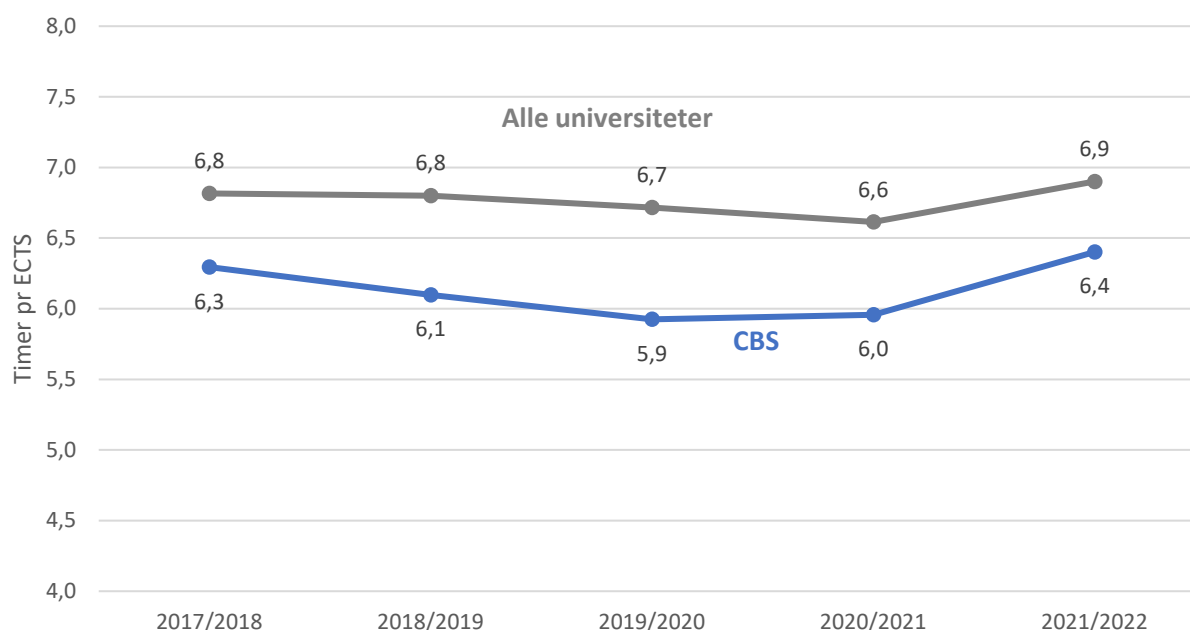
Antallet af undervisningstimer opgøres årligt på både uddannelses- og institutionsniveau og indrapporteres efterfølgende til Uddannelses- og Forskningsministeriet. På CBS er der en minimumsstandard på fem undervisningstimer pr. ECTS for bacheloruddannelser og fire undervisningstimer pr. ECTS for kandidatuddannelser.

Forskellen mellem bachelor- og kandidatuddannelser skyldes, at forventningerne til den kandidatstuderendes egen forberedelse er højere end på bachelorniveau. Da langt de fleste fag på CBS er af et omfang på 7,5 ECTS, svarer det til 38 undervisningstimer for et bachelorfag og 30 undervisningstimer for et kandidatfag, hvilket igen giver henholdsvis 150 og 120 timer for et standardsemester.

Det skal understreges, at ovenstående er minimumsstandarder, og at studierne kan tildele flere undervisningstimer med henblik på at understøtte et højere læringsudbytte. Hvordan dette bedst gøres i relation til forskningsbaseret og holdstørrelse vurderes af studienævnet i samarbejde med de fagansvarlige.

Figur 21 viser den faktiske udvikling i antallet af undervisnings- og vejledningstimer pr. ECTS på CBS. I forhold til sektoren ligger CBS lavt på antal undervisningstimer pr. ECTS, nemlig 6,4 timer, men dog højere end ved det seneste forretningseftersyn.

Figur 21: Undervisning- og vejledningstimer pr. ECTS



Uddannelses- og Forskningsministeriets datavarehus

Note: Metoden er korrigeret siden sidste forretningseftersyn. Indeholder vejledning og undervisning fra en studerendes perspektiv fra indberetning til Danmarks Statistik af undervisnings-, vejledningstimer o.a. til studerende.

Som nævnt i afsnit 7.2 udvikles der som en del af implementeringen af CBS' strategi fleksible kursuspakker, *Signature Course Packs*, som har til formål at øge kvaliteten og støtten til de studerendes læreproces i et fag samt sikre, at fagmiljøerne kan levere samme høje kvalitetsundervisning på tværs af mange uddannelser. Kursuspakkerne kan dog også i nogen udstrækning bidrage til at frigøre undervisertid til flere undervisningstimer eller undervisning på mindre hold.

8.2. FEEDBACK OG INTERAKTIONSBASERET LÆRING

Med implementeringen af den strategiske indsats *Nordic Nine* er der fortsat fokus på at øge den interaktionsbaserede læring gennem bl.a. mere case- og praksisorienteret undervisning, feedback, refleksion mv. over de kommende år. Den interaktionsbaserede læring understøtter, at CBS med *Nordic Nine* ønsker at forberede fremtidens kandidater til at kunne balancere og kombinere en grundlæggende forretningsforståelse med kompetencer, der rækker ind i det kognitive, sociale og etiske område.

8.3. STUDENT LIFE TRANSITIONS OG WELL-BEING

De studerendes faglige udvikling og trivsel er et fokusområde i CBS' strategiske rammekontrakt for perioden 2022-25. CBS har derfor iværksat det tværgående strategiske initiativ *Student Life Transitions and Well-being*. Initiativet består af en række eksperimenter, der har til formål at øge de studerendes trivsel. Fokus er på at udvikle de studerendes kompetencer og understøtte support, hvor der er behov.

CBS har i 2022 fortsat haft væsentligt fokus på at integrere de studerende på CBS efter covid-19. Der er iværksat aktiviteter med fokus på de studerendes evne til at balancere studiet og andre aktiviteter samt deres evne til at samarbejde. I efteråret 2023 vil initiativet sætte fokus på trivsel i fællesskabet.

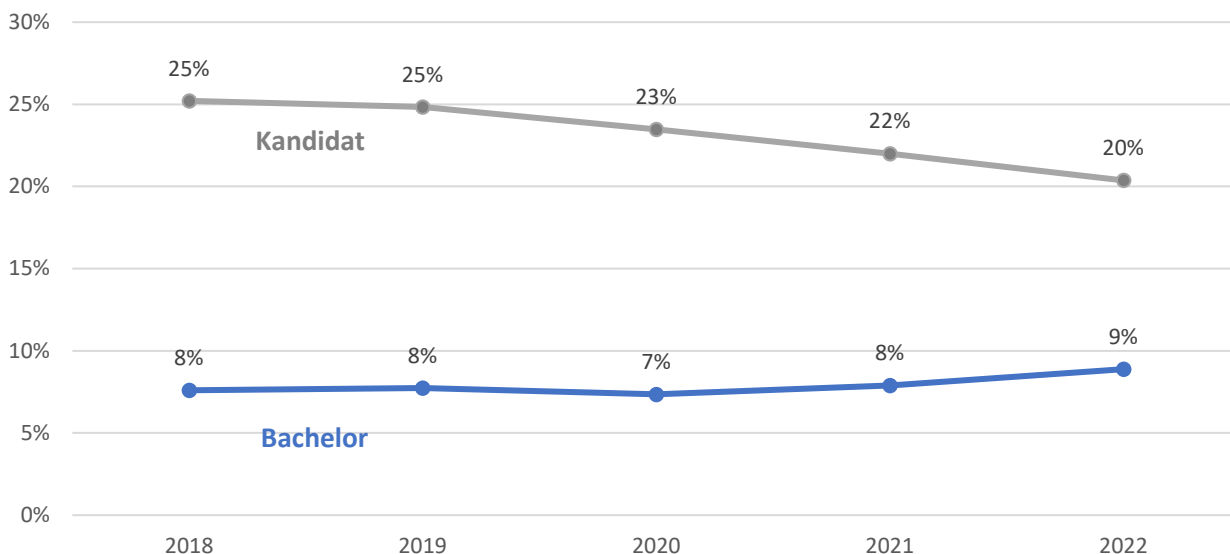
8.4. INTERNATIONALISERING

CBS ønsker at uddanne studerende med et globalt mindset, og derfor er et internationalt studiemiljø helt afgørende for læringsmiljøet.

Internationaliseringen af studiemiljøet sikres på en række måder, bl.a. gennem indholdet af uddannelserne, via internationale VIP samt en international studenterpopulation og udveksling af studerende.

Andelen af internationale full-degree-studerende på CBS' uddannelser er vist i figur 22. Som det ses, er det særligt på kandidatuddannelserne, at der er mange internationale studerende med en andel på 20 pct. Den internationale dimensionering fra 2018 har dog resulteret i et mindre fald i andelen af internationale kandidatstuderende på CBS.

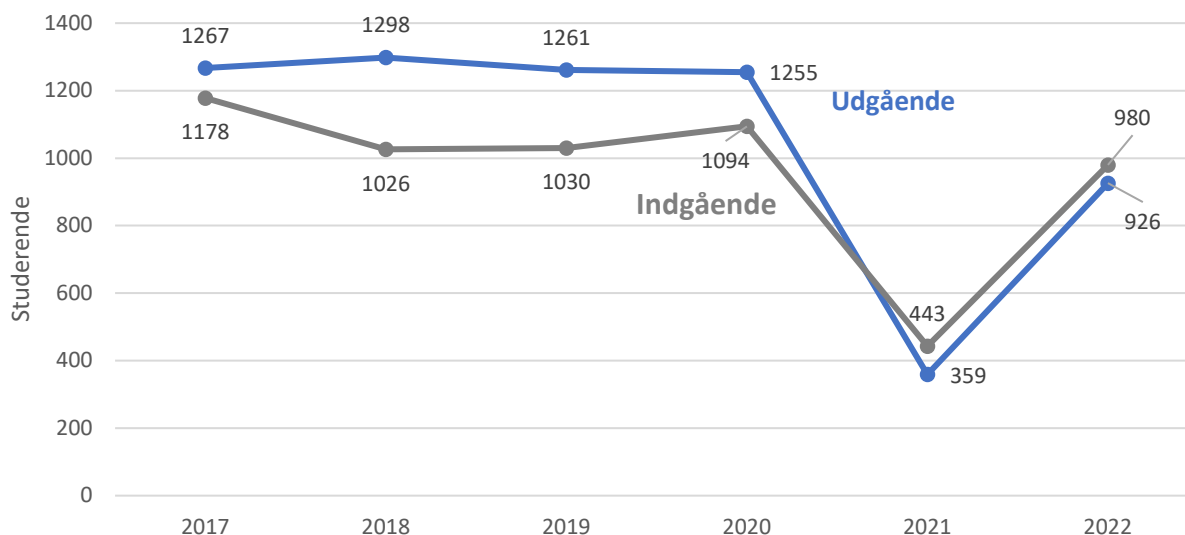
Figur 22: Andel af internationale studerende på CBS (excl. de nordiske lande)



Kilde: CBS Insight

Det internationale studiemiljø påvirkes dog også af de mange udvekslingsstuderende. CBS plejer at sende over 1.200 studerende udenlands i et semester, jf. figur 23, og modtager hvert år et (næsten) tilsvarende antal udvekslingsstuderende. Covid-19-pandemien påvirkede dog dette mønster, men CBS er i 2023 tilbage på niveauet fra før pandemien (dette fremgår ikke af figuren). CBS forventer i 2024 at sende det højeste antal studerende nogensinde på udveksling. Det har været et mål, at der til stadighed skal flere studerende ud, og det er opnået ved at skaffe mere attraktive aftaler med andre universiteter og arbejde med tilbud, herunder korte kurser, som gør det attraktivt for de bedste universiteter at sende studerende til CBS.

Figur 23: Ind- og udgående studerende



Kilde: CBS International Office

9. OPSAMLING OG VURDERING – FAST DEL

I dette afsnit samles der op på de væsentligste indsigter fra forretningseftersynets faste del i afsnit 4-8, og de suppleres her med direktionens vurderinger af status og behov for indsatser.

9.1. ANSØGNINGER OG OPTAG

Som vi så i det forrige forretningseftersyn, er søgningen til CBS' uddannelser generelt stor. Dog har CBS i 2022 modtaget færre ansøgninger og har optaget færre studerende. Sammenhængen mellem antallet af optagne og antallet af 1. prioritetsansøgere til de forskellige uddannelser varierer på tværs af uddannelser.

CBS har sat fokus på at optimere uddannelsesområdet og har derfor igangsat det strategiske projekt *Strategic Programme Portfolio Review*, der løber i 2023. Projektet har blandt andet til formål at reducere antallet af bachelor- og kandidatuddannelser, skabe uddannelser klart definerede og differentierede fra hinanden og sikre de studerende høj kvalitet af businessfagligheder og transformative kompetencer.

Ser man på diversiteten i optaget dækker den generelt lige fordeling mellem mænd og kvinder over store forskelle på de enkelte uddannelser (som også genfindes blandt ansøgerne). Dette er et fokusområde i CBS' ligestillingshandleplan, som blev vedtaget af bestyrelsen i 2021.

CBS er fortsat udfordret diversitetsmæssigt, når man ser på de studerendes geografiske baggrund, hvor København og Nordsjælland er overrepræsenterede i optaget og på forældrenes uddannelsesmæssige baggrund. Dette vurderes fortsat at være en betydelig udfordring. CBS bidrager til at styrke det regionale uddannelsesudbud ved at samarbejde med Erhvervsakademi Sjælland og RUC om udbud i Næstved og på sigt sandsynligvis også i Slagelse. Derudover er CBS ved at søge ministeriet om dispensation fra adgangsbekendtgørelsen for at fremme den sociale og geografiske diversitet.

9.2. FASTHOLDELSE OG GENNEMFØRELSE

CBS-studerende har både lavt frafald og en lav gennemførelsestid i forhold til resten af sektoren – ligesom det gjorde sig gældende ved det forrige forretningseftersyn. CBS har oplevet en mindre stigning i frafaldet fra 2020 til 2021, og vi vil følge dette for at undersøge, om det er en tendens.

9.3. BESKÆFTIGELSE OG LØN

Den generelle dimittendledighed på CBS er fortsat lav og betydeligt under sektorgennemsnittet, men den dækker over store forskelle på tværs af uddannelser. Der er således to uddannelser med en ledighed over sektorens gennemsnit. Dette vurderes af direktionen som en stor udfordring, som løbende fortsat skal monitoreres og adresseres i uddannelsernes arbejde. Som følge af kravet om, at CBS skulle reducere antallet af studiepladser på Frederiksberg frem mod 2030, besluttede CBS, at den krævede reduktion skulle findes ved at lukke hele uddannelser. Tre uddannelser blev lukket ud fra en samlet vurdering, men hvor den relative dimittendledighed (ift. landsgennemsnit for samfundsvidenskabelige uddannelser) blev tillagt særlig stor vægt.

CBS' kandidater finder i langt overvejende grad beskæftigelse i det private inden for områderne udvikling, konsulent-ydelser, forskning og revision og med en løn over sammenlignelige kandidater fra andre universiteter. Dette vurderes som meget tilfredsstillende.

I følge Uddannelses- og Forskningsministeriets opgørelser ligger beskæftigelsesgraden blandt de internationale studerende på CBS lavt (35 pct). Sammenlignet med de andre danske universiteter ligger vi dog fjerdehøjest kun overgået af ITU, RUC og DTU. Dette skal dog ses i lyset af de absolutte tal, hvor 647 internationale studerende i 2019 dimitterede fra CBS og det tilsvarende antal på RUC var 75. CBS' egne undersøgelser viser en beskæftigelsesgrad på 51 pct. CBS vil i årene 2022-2025 udvikle og afprøve en række tiltag, som kan bidrage til at fastholde flere af de internationale kandidatdimittender på det danske arbejdsmarked.

Vi har i dette forretnings eftersyn undersøgt relevansen af studiejobs i forhold til at komme i job efter endt studie. Det viser sig, at studiejobs har stor betydning for, at dimittenderne kommer i job, og flere dimittender får ansættelse i den virksomhed, hvor de arbejdede som studentermedhjælpere. Kontakten til arbejdsmarkedet under studierne er således afgørende for, hvor hurtigt dimittenderne kommer i beskæftigelse.

9.4. FORSKNINGSBASERING

Forskningsbaseringen af uddannelserne er en tilbagevendende udfordring i forbindelse med CBS' akkrediteringer. CBS har som det eneste helt "tørre" universitet den højeste andel af DVIP i undervisningen, og selvom der kan være gode praksisrelaterede grunde til at have dygtige DVIP-undervisere på nogle fagområder, ændrer det ikke ved, at der mangler VIP-undervisere på en række fag/områder. CBS har fokus på at opkvalificere og tilknytte DVIP til de faglige miljøer. Til dette formål har de enkelte institutter udviklet politikker.

CBS har gennem de senere år afsat strategiske midler til at rekruttere flere VIP, og gennem den tværgående strategiske indsats *Teaching Appreciation and Quality (TAQ)* har CBS sat fokus på, at VIP'ernes undervisningskvalifikationer løbende udvikles og i højere grad tages med i betragtning i forbindelse med ansættelse og forfremmelse.

Derudover vil det fortsatte strategiske arbejde med udviklingen af *Signature Course Packs* også være vigtig i forhold til at styrke forskningsbaseringen.

9.5. LÆRINGSMILJØ

Sammenlignet med sektoren ligger CBS fortsat lavt på antal undervisningstimer pr. ECTS, hvilket er en betydelig udfordring i forhold til at sikre et godt læringsmiljø. Direktionen vurderer derfor, at det er vigtigt, at arbejdet med de igangsatte strategiske indsatser under *Signature Course Packs*, *Nordic Nine* og *Teaching Appreciation and Quality* og *Student Life Transitions and Well-being* fortsættes, så de på supplerende måder kan være med til at styrke læringsmiljøet og studentertrivslen.

Det meget internationale studiemiljø med mange internationale uddannelser og studerende samt mange udvekslingsstuderende er en vigtig del af læringsmiljøet på CBS. Særligt kandidatuddannelserne tiltrækker internationale full-degree-studerende. Antallet af udvekslinger af både ud- og indgående studerende har været påvirket af covid-19-pandemien, men CBS forventer en yderligere stigning i udgående studerende i 2024.

CBS er fortsat underlagt en dimensionering af engelsksprogede uddannelser, som truer det internationale studiemiljø, men vi forventer med den nye kandidatreform at få videre rammer til at optage internationale studerende.

10. TEMA: DIGITALISERING I UDDANNELSERNE

CBS ønsker at gøre de studerende digitalt kompetente i betydningen at være i stand til at udnytte digitale muligheder på en kritisk og samfundsansvarlig måde. For CBS' uddannelser betyder det, at digitalisering både berører indhold og form. Hver enkelt uddannelse og hvert enkelt fag arbejder med at integrere digitalisering i det faglige indhold, samtidig med at vi i vores pædagogiske tilrettelæggelse af undervisningen anvender digitale læringsformer, der understøtter tilegnelsen af faget.

Det er CBS' ambition, at digitale formater og ressourcer bidrager til effektiv læring af kernefaglighederne og opbygning af de studerendes digitale kompetencer løbende under uddannelsen og i kontekst af den faglighed, de studerer.

I dette temaafsnit fokuserer vi først på digitalisering i undervisningen (afsnit 10.1) og dernæst de studerendes digitale kompetencer (afsnit 10.2). Afsnittet vil således ikke beskæftige sig med digitalisering som forskningsfelt.

10.1. DIGITALISERING I UNDERVISNINGEN

Ambitionerne for tilrettelæggelse og afvikling af undervisningen på CBS, herunder digitalisering af undervisningen, er guidet af vores pædagogiske vision og seks pædagogiske principper:

- faglig udfordring
- interaktion og kollaboration
- engagement og motivation
- diversitet og fleksibilitet
- akademisk socialisering
- personlig udvikling og integritet

Digitalisering er væsentlig i forhold til, hvordan de pædagogiske principper indfris. Det er vigtigt for mulighederne for interaktion og samarbejde i undervisningen på hold med mange studerende, at underviserne kan benytte digitale værktøjer som Slido og Mindmeister, der understøtter interaktionen i undervisningslokalet. Det er vigtigt for mulighederne for at kunne udfordre og tilbyde fleksibilitet til hver enkelt studerende, at underviserne kan benytte digitale værktøjer, der understøtter individuelle læringspræferencer som fx Panopto, der understøtter optagelse og deling af videoer og podcasts.

CBS har siden 2015 arbejdet målrettet med blended learning som den foretrukne leveringsform. Det betyder, at digitale teknologier anses for væsentlige til at understøtte læreprocesserne men ikke som en erstatning for tilstedeværelsesundervisningen. Fuldt digitalt leverede undervisningsforløb forekommer som hovedregel kun som delelementer af en uddannelse og kun i de tilfælde, hvor deltagerne har særlige behov for fleksibilitet i tid og sted. Vi forventer dog, at omfanget af fuldt digitale uddannelses tilbud vil stige i takt med, at det strategiske initiativ om livslang læring gradvist udvider målgrupperne på vores uddannelsesaktiviteter.

Fra 2017-2021 blev der afsat og tildelt udviklingstimer til alle fag, der ønskede at konvertere deres kurser fra fuld tilstedeværelsesundervisning til blended learning. Det var et formuleret mål, at mindst 80 pct. af fagene skulle konverteres, hvilket blev indfriet i 2021. Siden da har CBS haft fokus på at udvikle den pædagogiske kvalitet i disse fag gennem at skabe en meningsfuld sammenhæng mellem de digitale og analoge undervisningselementer.

Det er ambitionen, at campus afspejler vores pædagogiske ambitioner om aktiv, engagerende undervisning, der skaber akademiske og sociale fællesskaber på vores uddannelser. Disse ambitioner er udfordret af få kvadratmeter pr. studerende, både til den formelle undervisning og den uformelle studieaktivitet i form af gruppearbejde, læsning og opgaveskrivning.

I de følgende afsnit redegøres der på baggrund af en kort status for, hvordan CBS på fire områder arbejder med at indfri ambitionerne beskrevet ovenfor. De fire udviklingsområder er den digitale infrastruktur (afsnit 10.1.2), den fysiske infrastruktur på campus (afsnit 10.1.3), fagudvikling på tværs af uddannelser (afsnit 10.1.4) og undervisernes digitale kompetencer (afsnit 10.1.5).

10.1.1 Kort status

Den digitale udvikling af undervisningen på CBS har som nævnt været drevet af en bottom-up strategi om implementering af blended learning med det formål at løfte de studerendes læringsudbytte gennem øget brug af digitale undervisningsressourcer. Fra at udgøre en moderat organisk vækst har denne udvikling vundet momentum i perioden med langvarige nedlukninger på grund af covid-19 (2019-21). Det kan i dag registreres, at brugen af digitale undervisningsformer er væsentlig øget, også efter at CBS er vendt tilbage til en normal hverdag.

Perioden med nedlukninger under covid-19 har desuden givet værdifulde erfaringer og viden, som løbende er blevet opsamlet i forskningsprojektet Research in Blended Learning (RiBL). Forskningen peger på, at både holdninger, kompetencer og praksis har flyttet sig på bagkant af covid-19, og at der på den ene side er en større forståelse og bevidsthed om værdien af, at underviser og studerende mødes fysisk og på den anden side også en større forståelse af digitale værktøjers betydning og en værdsættelse af den fleksibilitet, der kan opnås. Helt konkret fik de fleste undervisere på CBS det lille kørekort i en række digitale værktøjer, som fortsat anvendes langt mere i dag end før covid-19.

Udover at omfatte det formelle format, som undervisningen leveres i, fx blended learning, kan digitale undervisningsformer også siges at omfatte anvendelsen af relevante digitale materialer og ressourcer, som i sig selv gør undervisningen mere digital, fx video, response-systemer, kollaborative værktøjer og online mødeværktøjer.

10.1.2 Den digitale infrastruktur

CBS' pædagogiske målsætning om øget digitalisering i undervisningen understøttes betydeligt af organisationens learning management system, Canvas, hvorfra alle kurser tilgås. Dette system blev implementeret i 2019 og muliggør undervisning på basis af fx quiz-banker og diskussionsplatforme såvel som integrerer med bl.a. Panopto (videoplatform) og Microsoft 365 (online kollaboration). Udrulningen af Canvas blev ledsaget af ca. 45 pædagogisk-digitale workshops, hvor et stort antal undervisere og administratorer opnåede et nyt digitalt kompetenceniveau. Den fremdrift i udviklingen af digitale kompetencer, som covid-19 iværksatte, skal derfor også ses i lyset af, at der på CBS i årene op til pandemien foregik en investering i tidssvarende systemer, der i dag muliggør avancerede digitale undervisningsformer. Pandemien har ikke mindst været at motivere undervisere til at overvinde usikkerheden overfor det digitale.

Microsoft Teams, som i dag også er integreret i Canvas, blev for alvor taget i brug på tværs af organisationen i forbindelse med den akutte overgang fra primært tilstedeværelsesundervisning til onlineundervisning under den første pandemiske bølge. Anvendelsen af denne digitale ressource har rettet sig mod kommunikation på tværs af hele CBS men også mod afholdelsen af synkron onlineundervisning, fx live-forelæsninger. I dag er Teams integreret som et centralt og selvfølgelig organisatorisk værktøj, der har bidraget til at fremme digitaliseringen af undervisningen.

Udover Canvas og MS Teams har vi valgt at fokusere på to udvalgte digitale værktøjer, som på forskellig vis illustrerer, hvordan digitaliseringen af undervisningen på CBS har udviklet sig i de seneste år.

Panopto

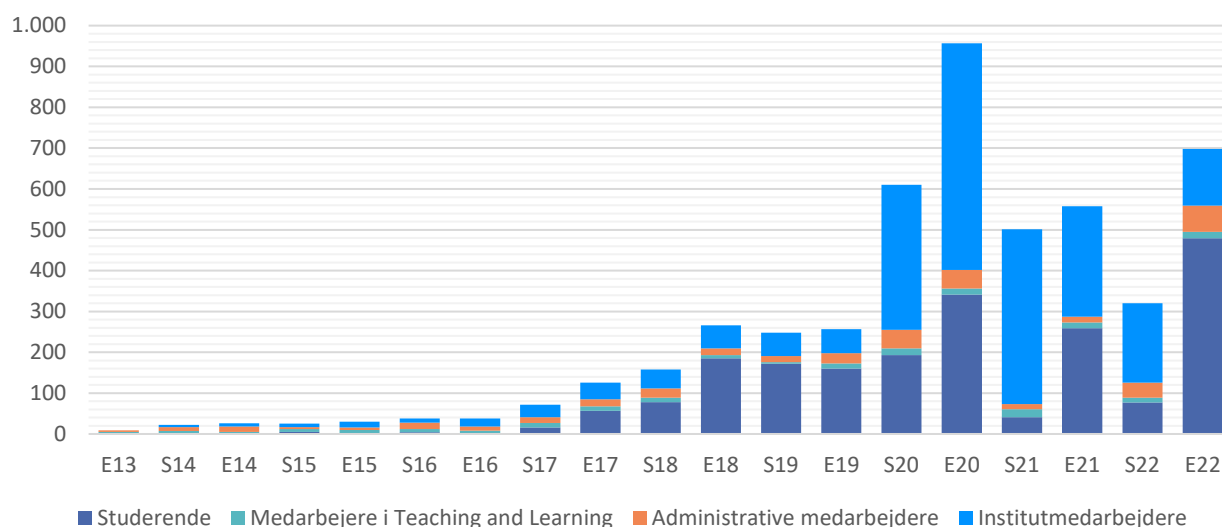
Brugen af Panopto er en tydelig indikator for graden af digitalisering af undervisningsressourcerne og dermed også formen. Panopto er en digital platform, hvor studerende og undervisere kan optage og dele videoer, og værktøjet er integreret i Canvas. Panopto anvendes af undervisere til fx at producere onlineforelæsninger og til at give studerende instruktioner og af studerende til fx at producere opgavebesvarelser. Panopto understøtter således, at de studerende i et blended undervisningsformat kan forberede sig på at deltage aktivt i en face-to-face session ved at se en onlineforelæsning på forhånd.

Herunder vises udvalgte data fra Panopto, som illustrerer, hvordan brugen er steget fra starten af 2010'erne og frem til i dag og ikke mindst, hvordan nedlukningerne under covid-19 markant har ændret omfanget.

Hvor mange har oprettet videoer

Figur 24 viser, at antallet af personer, der har oprettet Panopto-videoer var stigende allerede inden covid-19, men at det stiger markant i foråret og efteråret 2020 som direkte konsekvens af nedlukningen af campus. Niveauet er helt naturligt faldet en smule efter covid-19 men er fortsat på et langt højere niveau end årene forinden. Dette skal ses i lyset af, at mange af de materialer, der blev produceret under nedlukningerne stadig bruges. Det ser dermed ud til, at undervisere og studerende har taget værktøjet til sig og gjort undervisningsvideoer til en naturligt integreret del af undervisningen. Figuren viser, at særligt de studerende fremstillede videoer i efteråret 2022. Dette skyldes muligvis den for at aflevere opgavebesvarelser i et videoformat.

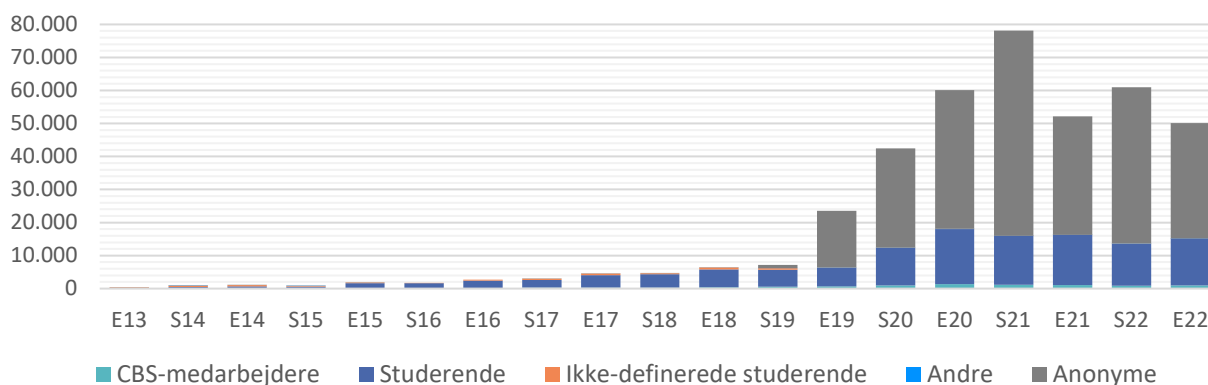
Figur 24: Antal personer, der har lavet videoer



Hvor mange har set videoer

Figur 25 viser et lignende billede som beskrevet ovenfor. Antallet af personer, som har set videobaserede undervisningsmaterialer, var gradvist stigende fra efteråret 2013 til og med foråret 2019, og fra efteråret 2019 til og med efteråret 2020 var antallet markant stigende, hvilket er forventeligt ift. nedlukningen af campus og det onlinebaserede undervisningsformat. Denne stigning er fortsat indtil 2021, hvor der skete et forventeligt dyk imellem foråret 2021 og efteråret 2021. Dette skyldes genåbningen af Danmark og campus, hvor de studerende til dels gik tilbage til fysisk undervisning. Antallet af personer, der har set undervisningsvideoer, er imidlertid fortsat på et markant højere niveau i 2022, end det var tilfældet i årene inden covid-19. Det illustrerer, at både undervisere og studerende har taget mediet og teknologien til sig.

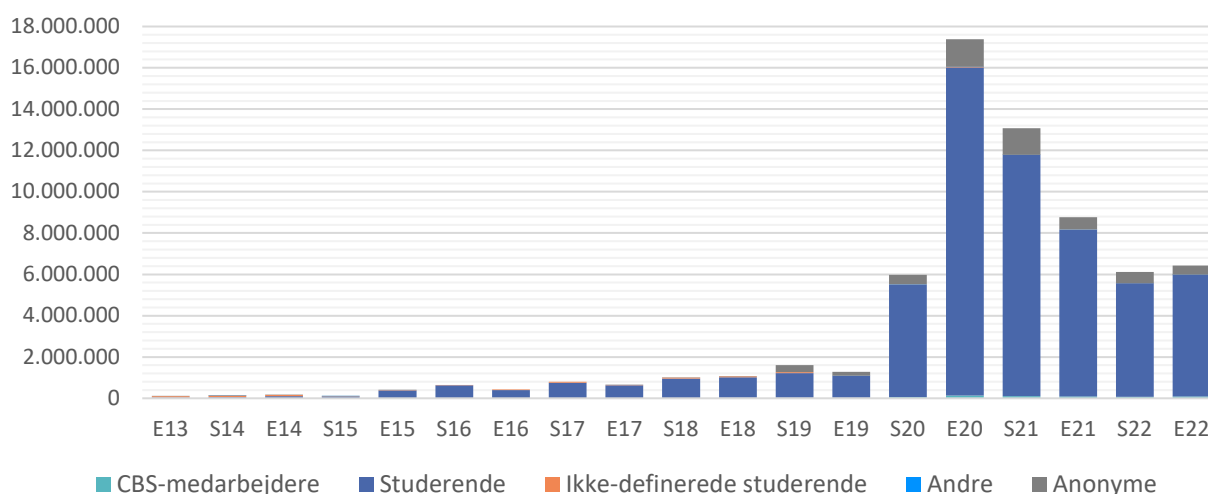
Figur 25: Antal personer, der har set videoer



Hvor mange minutter anvendes på at se video

Figur 26 viser, at undervisere og studerende ikke blot producerer flere digitale undervisningsmaterialer, men at de studerende også bruger en større del af deres studieaktive tid på at se videoerne. Tidsforbruget på at se undervisningsvideoer ligger således over tre gange højere i 2022 end i 2019 før nedlukningerne. Anvendelse af de digitale undervisningsmaterialer, der er til rådighed, er dermed blevet en naturlig del af studierne for mange studerende.

Figur 26: Antal minutter, der er anvendt på at se video



Slido

Slido er et digitalt *response system*, der kan anvendes til at engagere de studerende i fremmødeundervisning og ved formater, hvor studerende deltager helt eller delvis online. Ved hjælp af Slido kan underviserne oprette quizzer og stille spørgsmål såvel som modtage feedback fra de studerende i realtid. Dette giver flere studerende mulighed for at engagere sig aktivt i undervisningen og fx afgive svar, dele input og stille spørgsmål, og det giver underviserne feedback og mulighed for at tilpasse undervisningen efter de studerendes behov. Slido er således et værktøj, som i alle undervisningsformater har potentialet til at gøre undervisningen langt mere aktiverende. Specielt på større hold og forelæsninger er Slido et værdifuldt værktøj, som giver mulighed for interaktion mellem underviser og studerende såvel som mellem studerende.

CBS implementerede Slido i maj 2021 som erstatning for et tidligere response system, TurningPoint, som havde været i brug siden 2013 med i alt ca. 35-40 aktive undervisere frem til 2021. Slido blev i første omgang indkøbt med 25 licenser som løbende blev suppleret i løbet af 2021. I 2022 blev licensen fornyet med i alt 145 brugere, og i 2023 forventes 300 licenser. Indkøbet af flere licenser afspejler efterspørgslen og værktøjets popularitet blandt underviserne.

10.1.3 Den fysiske infrastruktur

CBS' undervisningslokaler opgraderes løbende indretningsmæssigt som følge af ændrede pædagogiske strategier, teknologisk udvikling og covid-19-tiltag. På særligt tre områder har digitalisering i undervisning ført til ændringer af CBS' lokaler de seneste år (2019-2023):

- *Streaming*

Covid-19-nedlukningerne øgede væsentligt behovet for streamingteknologi, idet afstandskrav gjorde det nødvendigt i mange tilfælde at dele undervisningshold op, så kun nogle studerende kunne deltage i den fysiske undervisning, imens andre deltog online. På den baggrund blev streamingteknologi installeret i CBS' undervisningslokaler. I 2023 har langt hovedparten (84 pct.) af CBS' auditorier, klasselokaler og workshoplokaler installeret streamingteknologi, sammenlignet med stort set ingen (1 pct.) før første covid-19-nedlukning. Behovet for streaming i undervisningen er aftaget en del efter covid-19-nedlukningerne ophørte, og CBS' lokaler har af den grund stor streamingkapacitet set i forhold til behovet i den daglige undervisning.

- *Hybridundervisning og blended learning*

Som konsekvens af CBS' strategier er pædagogiske blandingsformer mellem online og fysisk undervisning meget mere anvendt i dag ift. 2019. Dette har haft indflydelse på CBS' undervisningslokaletindretning. Blended learning praktiseres på CBS ofte i form af en kombination af asynkront leverede videoer eller 'online-live' forelæsninger, kombineret med 'flipped classroom'-undervisning i CBS' undervisningslokaler hvor de studerende aktivt diskuterer og arbejder med udgangspunkt i det onlinepræsenterede materiale. I forhold til indretningen af CBS' undervisningslokaler skaber blended learning behov for lokaler egnede til dialog, gruppeinteraktion og pædagogisk fleksibilitet (hurtige skift mellem plenumoplæg, diskussion og workshopaktivitet) i aktive læringsrum. Antallet af aktive læringsrum (med studerende placeret ved gruppeborde, mange white boards og plads til workshopinteraktivitet) er derfor steget til fra seks lokaler med 392 pladser i 2019 til 14 lokaler med 690 pladser i 2023, og omlægningen til denne lokaletype vil fortsætte.

- **Team Studio**

Team Studio er et højteknologisk undervisningslokale, som muliggør live samundervisning af interaktiv undervisning med andre universiteter via livestreaming. Lokalet har kapacitet til 108 studerende (18 grupper). Hver gruppe er placeret ved et gruppebord med tilhørende storskærm (42"), som kan krydsforbindes til andre gruppers skærme i lokalet. Lokalet har videokonferencefunktionalitet. Teknologien muliggør undervisnings-scenarier såsom tværuniversitær hybridundervisning⁴; undervisning med online videopræsentationer fra eksterne interessenter og interaktive simulationer, hvor de studerende i grupper arbejder med materiale der udvikler sig over tid (fx aktier, marketingstrategier mv). De mere avancerede IT-funktionaliteter kræver betydelig underviserforberedelse og teknologisk support, og live hybridundervisning er fortsat en meget vanskelig pædagogisk form at praktisere. Af disse grunde er behovet for teknologien i Team Studio ikke stigende, og lokalet vurderes at dække CBS' nuværende behov for denne type undervisning.

10.1.4 Fagudvikling på tværs af uddannelser

CBS har igangsat udviklingen af *Signature Course Packs* (SCP) i 2020 med det formål at skabe organisatoriske erfaringer med udvikling af fælles undervisningsressourcer af høj kvalitet, der kan deles på tværs af CBS' uddannelser. Det er indlejret i tanken om at kunne dele materialerne, at undervisningsmaterialerne i en SCP i overvejende grad er digitalt medieret. Udviklingen foregår i et samarbejde mellem et team af faste forskere på et institut med support fra CBS' pædagogiske undervisnings- og læringsenhed, Teaching & Learning.

En signaturpakke indeholder digitale undervisningsmaterialer og ressourcer, der er udviklet til at understøtte undervisningsformatet blended learning. Det gælder fx videobaserede forelæsninger, cases og quizzer såvel som kursusdesign og didaktiske anbefalinger. Undervisningsmaterialerne er så vidt muligt udviklet med et nordisk perspektiv for at komplementere de ofte nordamerikansk funderede lærebøger og kommercielt udviklede undervisningsmaterialer. Undervisningsressourcerne er herudover karakteriseret ved at være i en høj faglig, pædagogisk og medieteknisk kvalitet.

Intentionerne med en SCP er, at den kommer mange undervisere og studerende til gode gennem anvendelsen på flere uddannelser på tværs af organisationen, og hermed får en bredere gruppe af CBS-undervisere og studerende glæde af de digitale ressourcer.

Der er i maj 2023 etableret en arbejdsgruppe til evaluering af de første erfaringer med udvikling og anvendelse af SCP på uddannelserne. Den fremtidige udviklingsindsats vil afhænge af resultaterne af evalueringen, der forventes drøftet i organisationen i efteråret.

⁴ Dvs. samarbejde med andre universiteter om at udbyde fremmøde og onlineundervisning.

10.1.5 Undervisernes digitale kompetencer

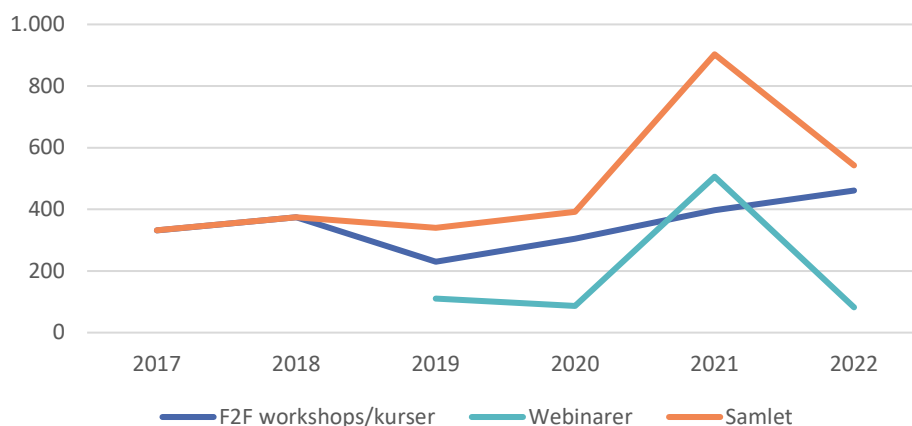
Teaching & Learning varetager udbuddet af kurser, support og supportmaterialer til opkvalificering af underviserne i forhold til digitale kompetencer:

- *Undervisning*
Seminarer, kurser og workshops inden for online og blended undervisning. Der tilbydes bl.a. kurser som 'Design, re-design og undervisning af online og blendede kurser', 'Håndtering af online-diskussioner', 'Skab undervisningsvideoer, der engagerer', 'Hvordan du aktiverer dine studerende med digitale undervisningsværktøjer' og 'Øg det visuelle design i Canvas'. For tiden tilbyder Teaching & Learning hen over det akademiske år mere end 50 kurser og webinarer, som alle til en vis grad omhandler digitalt understøttet undervisning. Kursusudbuddet omfatter kurser, der leveres online såvel som on-campus.
- *Personlig support*
Alle CBS-institutter har en læringskonsulent fast tilknyttet. Læringskonsulenten har til opgave at understøtte instituttets medarbejdere ved at give personlig sparring på enhver undervisningsrelateret situation. Dette indbefatter sparring på de forskellige digitale undervisnings- og læringsværktøjer, som CBS yder support til, og hvordan disse værktøjer kan anvendes i en pædagogisk meningsfuld måde i undervisningen. Læringskonsulenten er ofte til stede på instituttet, deltager i møder og udviklingsdage og diskuterer med institutledelsen, hvordan læringskonsulenten kan inspirere og understøtte undervisernes specifikke behov.
- *Skriftlige vejledninger og videndeling*
Videomateriale og skriftlige vejledninger vedrørende digital pædagogik er at finde på den online underviserportal Teacher Hub, som alle undervisere har adgang til. Desuden er der i Canvas en stor mængde 'T&L guides' tilgængelige for underviserne. Disse guides indeholder eksempler på best practices indenfor digitalt understøttet undervisning og læring.

Deltagerantallet på de traditionelle kursusformater udbudt af Teaching & Learning er stigende over årene (se figur 27). Udrulningen af CBS' Learning Management System (LMS) Canvas i 2019 blev ledsaget af ca. 45 pædagogisk-digitale workshops, hvor et stort antal undervisere og administratorer opnåede et nyt digitalt kompetenceniveau. Året efter bidrog pandemien til at motivere undervisere til at overvinde usikkerheden over for den synkrone, digitale undervisning, fx webinarer og forelæsninger.

Nogle kurser er tilbagevendende, men Teaching & Learning udvikler også løbende nye formater inden for nye områder på baggrund af ønsker og input fra CBS' undervisere. Input indsamles både gennem den løbende personlige dialog med undervisere og afdelingernes ledelse men også gennem kursusevalueringer og brugerundersøgelser.

Figur 27. Antal undervisere der deltager på T&L's kurser



10.2. STUDERENDES DIGITALE KOMPETENCER

En nylig dimittendundersøgelse foretaget af Uddannelses- og Forskningsministeriet viser, at mange af CBS' dimittender vurderer, at de kun i mindre grad anvender deres IT-færdigheder og tekniske kompetencer efter endt uddannelse. Dette kan enten skyldes, at de oplever ikke at have tilegnet sig IT-færdigheder på uddannelsen, eller at de kun i mindre grad har fundet dem brugbare efterfølgende.

CBS har ambitioner om at uddanne vores studerende til det nuværende og fremtidige arbejdsmarked. Det indebærer, at vores uddannelser bidrager til at opbygge en digital forståelse og kompetencer til at kunne navigere i de digitale muligheder og udfordringer. CBS stræber således efter, at vores studerende tilegner sig anvendelsen af sådanne værktøjer i deres faglige og professionelle virke, men at de også kan forholde sig kritisk til værktøjernes begrænsninger og sætte dem i en samfundsmæssig kontekst.

Den digitale udvikling går så stærkt, at det ikke er muligt med særlig stor nøjagtighed at forudsige præcis, hvilke teknologier der vil være vigtige at kende om 2-3 år. Derfor bliver det endnu vigtigere, at CBS' studerende tilegner sig en digital omstillingsparathed, som rækker ud over kendskabet til den specifikke teknologi. En dimittend fra CBS skal være i stand til at bidrage til virksomheders og offentlige arbejdspladser skiftende forretningsmodeller, hvor værdiskabelsen ændres i takt med den teknologiske udvikling. Det er med andre ord ikke nok at være en dygtig bruger af digitale teknologier. Den digitale forståelse skal kunne omsættes i forretningsudvikling, hvor kendte forretningsmodeller transformeres i takt med, at nye teknologiske muligheder ændrer værdiskabelsen i en sektor.

Det er desuden en formuleret Nordic Nine-målsætning for CBS' uddannelser, at de studerende udvikler evner til både at være analytiske, datadrevne og samtidig være nysgerrige på de mange måder, data kan fortolkes og anvendes på.

10.2.1 Status på uddannelserne

På hovedparten af CBS' uddannelser er det digitale ikke en del af uddannelsens kernefaglighed. Der er for disse uddannelsers vedkommende ikke tale om at uddanne IT-udviklere men om at uddanne kompetente brugere af digitale løsninger. En dimittend fra CBS skal være i stand til at indgå i en kvalificeret dialog med udviklere af digitale løsninger og sikre, at organisationens digitale udvikling bliver drevet af forretningshensyn.

Ansvar for at omsætte CBS' overordnede ambitioner til kompetencemål og at indarbejde disse i kurserne ligger på de enkelte studier. På tværs af uddannelserne findes der digitale kompetencemål varierende fra meget konkrete, værktøjsmæssige færdigheder til en grundlæggende forståelse af forretningsmæssige muligheder og udfordringer. Tilegnelsen af digitale færdigheder og digital forståelse er på CBS indlejret i uddannelsens kernefag.

I dialog med de enkelte kursusansvarlige sikrer studienævnet, at målene indfris. Kursusudviklingen understøttes dels på de enkelte institutter og dels ved hjælp af pædagogisk support fra Teaching og Learning. Studielederne afrapporterer årligt på disse mål via studielederrapporterne og har efterfølgende en dialog med uddannelsesdekanen om opfyldelsen af disse.

Eksempler på uddannelser, der understøtter de studerendes erhvervelse af digitale kompetencer er:

- Den nye kandidatuddannelse i General Management and Analytics (GMA), hvor den studerende lærer "to apply analytics in various areas, such as developing models for understanding customer value and forecasting demand, evaluating complex investments, and evaluating acquisition targets."
- Kandidatuddannelsen Business Administration and Innovation in Health Care (IHC), hvor den studerende lærer "to understand the technological and economic drivers of change affecting the health care system and the interdependencies between its components", samt "to analyse and anticipate how innovations and new technologies are best implemented within healthcare organisations". Disse kompetencer opnås blandt andet gennem fagene "Digital Services and Innovation in Health Care", "Frontiers of Digital Healthcare" og "Foundations of Health Care IT".
- Kandidatuddannelsen i revision, hvor den studerende skal lære at "designe sin individuelle kompetenceprofil inden for eksempelvis revision af informationsteknologi". Dette tilegnes blandt andet i et kursus om transfer-pricing, hvor transaktioner i den digitale økonomi indgår.

Hvor digitalisering er en del af uddannelsens kernefaglighed, vil mange af de obligatoriske fag omhandle dette. På de øvrige uddannelser er der mulighed for at supplere kernefagligheden med valgfag inden for det digitale område. Der findes her en bred vifte af fag, som for eksempel "Digital transformation at work", "Digital transformation Management", "Business Cyber Security", "Foundations of Digital Ventures" og "Big data analytics".

10.2.2 Generativ kunstig intelligens

Generative AI værktøjer (GenAI) er et eksempel på en af de digitale teknologier, der i løbet af kort tid er opstået, og hvis brug CBS skal forholde sig til. Kunstig intelligens er et vigtigt værktøj til at transformere og innovere virksomheden for at sikre dens fortsatte relevans på markedet. Det er af afgørende betydning for virksomhedens succes, at den er gearret til at reflektere over de muligheder og udfordringer, som kunstig intelligens stiller.

Konkret betyder det, at vi på CBS ønsker at integrere teknologier, herunder GenAI i den faglige undervisning og i fagernes eksamener, og træne de studerende i blive kritiske brugere af disse værktøjer. Flere af CBS' forskere har allerede opnået erfaring med at integrere GenAI i undervisningen med henblik på at skabe en forståelse for og åben snak om, hvordan man kan, bør og ikke bør bruge disse teknologiske muligheder.

Et eksempel på dette er en underviser, der har udarbejdet en guide til praktisk brug af ChatGPT og Bing, som han deler gennem Twitter. Guiden indeholder råd til både studerende, undervisere og forskere om, hvordan de kan bruge chatbotterne til deres arbejde.

Et andet eksempel er en underviser, der anvender ChatGPT i undervisningen som redskab for de studerende til at tjekke deres forståelse af kursusindholdet. Øvelsen motiverer de studerende til en mere kritisk tilgang til indholdet og at overveje begrænsningerne ved kunstig intelligens. Samme underviser opfordrer også de studerende til at bruge ChatGPT som sparringspartner i gruppediskussioner med henblik på, at de studerende lærer at blive kritiske over for de perspektiver, som dette værktøj bidrager med.

For at imødekomme arbejdsmarkedets krav om medarbejdere med kompetencer inden for brugen af kunstig intelligens har CBS udviklet en række uddannelses- og eksamensaktiviteter, der klæder både CBS-medarbejdere og studerende på til at blive refleksive brugere af GenAI. Det er på samme tid af helt afgørende betydning for CBS, at anvendelsen ikke må kompromittere den akademiske integritet og sætte spørgsmålstejn ved den studerendes selvstændige arbejde med fagligheden, hverken i læreprocessen eller ved eksamen.

CBS har etableret enkelte kurser og webinarer for undervisere, der vil tilegne sig viden og inspiration om GenAI. Generelt er der behov for, at medarbejderne får en bedre forståelse for teknologien og dens betydning for deres fag. Dette er en forudsætning for, at de kan integrere værktøjerne i deres undervisning. Der arbejdes i øjeblikket på at udvikle flere kompetenceudviklingstilbud for medarbejderne på dette område.

Det er for nuværende ikke tilladt for studerende at bruge GenAI som hjælpemiddel ved eksamener på CBS, medmindre det eksplicit fremgår af fagets eksamensbestemmelser. Dette er indført for at give uddannelserne tid til at omstille undervisning og eksamensformer til en situation, hvor nogle akademiske opgaver kan løses maskinelt, og hvor der ikke p.t. findes software der med stor sikkerhed kan vise, om hele eller dele af opgaven er løst ved hjælp af GenAI.

Det er som udgangspunkt det enkelte studie der beslutter, hvilke eksamener der skal være på studiet. Det er dermed også op til det enkelte studie at vurdere, om der i nogle tilfælde skal ændres i eksamensformerne for at sikre, at eksamen fortsat afspejler den studerendes selvstændige bidrag. Det er op til hvert enkelt studie at tilrettelægge en proces frem mod januar 2024, hvor de nødvendige ændringer i studieordninger og fagbeskrivelser kan foretages.

Undtagelsen fra ovenstående er uddannelsens afsluttende opgave i form af bachelorprojekter, hovedopgaver og kandidatafhandlinger. Rammer og regler for disse opgaver bør være de samme på tværs af CBS, og der er i øjeblikket et arbejde i gang med at formulere fælles retningslinjer.

For at håndtere kompleksiteten af GenAI, etablerer uddannelsesdekanen et advisory board der skal komme med anbefalinger til fortsat udvikling af politikker og retningslinjer på dette område.

10.3. KONKLUSION

CBS ønsker at gøre de studerende digitalt kompetente i betydningen at være i stand til at udnytte digitale muligheder på en kritisk og samfundsansvarlig måde. For CBS' uddannelser betyder det, at digitalisering både berører indhold og form. Hver enkelt uddannelse og hvert enkelt fag arbejder med at integrere digitalisering i det faglige indhold, samtidig med at vi i vores pædagogiske tilrettelæggelse af undervisningen anvender digitale læringsformer, der understøtter tilegnelsen af faget.

Digitalisering er væsentlig i forhold til, hvordan CBS' pædagogiske principper indfris. Digitale teknologier anses for væsentlige til at understøtte de studerendes læreprocesser. Det er ambitionen, at campus afspejler vores pædagogiske ambitioner om aktiv, engagerende undervisning, der skaber akademiske og sociale fællesskaber på vores uddannelser.

CBS arbejder inden for en række områder med at indfri disse ambitioner via den digitale og fysiske infrastruktur, fagudvikling på tværs af uddannelser og gennem udvikling af undervisernes digitale kompetencer.

CBS vil uddanne vores studerende til det nuværende og fremtidige arbejdsmarked. Det indebærer, at vores uddannelser bidrager til at opbygge en digital forståelse og kompetencer til at kunne navigere i de digitale muligheder og udfordringer. CBS stræber således efter, at vores studerende tilegner sig anvendelsen af sådanne værktøjer i deres faglige og professionelle virke, men at de også kan forholde sig kritisk til værktøjernes begrænsninger og sætte dem i en samfundsmæssig kontekst.

CBS' studerende skal kunne tilegne sig en digital omstillingsparathed, som rækker udover kendskabet til den specifikke teknologi. En dimittend fra CBS skal være i stand til at bidrage til virksomheders og offentlige arbejdspladser skiftende forretningsmodeller, hvor værdiskabelsen ændres i takt med den teknologiske udvikling.

Kunstig intelligens er et vigtigt værktøj til at transformere og innovere virksomheden for at sikre dens fortsatte relevans på markedet. CBS ønsker at integrere teknologier, herunder GenAI i den faglige undervisning og i fagenes eksaminer, og træne de studerende i at blive kritiske brugere af disse værktøjer.

11. INDSTILLING

På baggrund af forretningsseftersynet af bachelor- og kandidatuddannelser anbefales det:

- at udvikle bachelor- og kandidatporteføljen i regi af det strategiske projekt *Strategic Programme Portfolio Review*.
- at fortsætte arbejdet med at udvikle og integrere de strategiske indsatser *Nordic Nine*, *Lifelong Learning*, *Signature Course Packs*, *Diversity and Gender Balance* i uddannelserne.
- at fastholde fokus på at øge den sociale og geografiske diversitet i optaget gennem både CBS' egne, lokale initiativer og gennem indspil til en kommende reform af optagelsessystemet.
- at understøtte de internationale studerendes arbejdsmarkedsfokus allerede fra studiestart på kandidatuddannelsen, så der er tid til at finde studierelevant arbejde, arrangere internships i en virksomhed samt deltage i relevante matchmaking events med CBS' samarbejdspartnere. Disse tiltag kan bidrage til at fastholde flere internationale kandidatdimittender på det danske arbejdsmarked.
- at skabe bedre databaseret viden om, hvilken rolle blended learning spiller samt brugen af campus, herunder mønstre i de studerendes fremmøde til undervisningen.
- at sikre fokus på løbende opfølgning af, om de studerendes digitale kompetencer er relevante og tilstrækkelige på arbejdsmarkedet, særligt i forhold til deres evne til at forstå og bidrage til digitale transformationer.
- at udvikle uddannelsestilbud der løbende gennem karrieren kan opkvalificere dimittender fra alle CBS' uddannelser. Tilbuddene kan udvikles som en del af indsatsen for at sikre livslang læring.
- at integrere GenAI i uddannelser og eksaminer på en måde, så de studerende tilegner sig en dybere forståelse af værktøjerne, og hvor der samtidig ikke kan sættes spørgsmålstejn ved afprøvningen af den studerendes selvstændige præstationer gennem uddannelsen.

Det *indstilles*, at bestyrelsen godkender de ovennævnte anbefalinger.

6. AKADEMISK RÅDS RAPPORT TIL BESTYRELSEN – ORIENTERING OG DRØFTELSE

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

Fra Akademisk Råd deltager formand Kristian Miltersen og næstformand Anne Reff Pedersen.

Det indstilles, at:

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

Bilag:

6.1 Akademisk Råds rapport til bestyrelsen

Møde i CBS bestyrelsen / 19. juni 2023

Annual Report 2022 from Academic Council to the CBS Board

Autonomy and Transformation

The year 2022 was dominated by the government's proposal to reform the graduate programs at universities, in particular the proposal to introduce one-year master's degrees and part-time corporate master programs. As this reform may impact CBS for many years to come, most of this report is devoted to this matter. However, before we dig into this issue, we find it helpful to think a bit more broadly about the autonomy that CBS enjoys – or perhaps does not enjoy – in our decision-making and how it affects the CBS strategy and its execution.

The strategy aims to 'transform business with society'. To be able to execute this strategy, CBS would need to be an autonomous actor, but we see somewhat contrasting evidence about the extent to which CBS can and does indeed act autonomously.

On the one hand, CBS is a university and a business school, which is mostly financed by the Danish state. This provides a set of expectations that – as we have seen time and again – can be overturned by (sudden) changes in the political landscape. On the other hand, CBS should also take stock of other important parameters, not least the global scholarly community that sets the norms and standards for our research and our teaching. These norms cannot be 'negotiated', and our adherence to them is of paramount importance for our international reputation and, on a more practical level, for our ability to recruit talented academics, provide exchange opportunities for our students, etc.

We should also take into account the (changing) expectations of various other stakeholders, including (prospective) students and the businesses that recruit those students and collaborate with us in our research. There are also other external developments that affect how we can create and execute our strategy at CBS. The revolutionary changes in artificial intelligence that are currently taking place are a prime example of this. Academic Council considers it important to point to and continue to monitor such issues. With that in mind, we will now present a number of specific issues that we would like to discuss with the board. In this sense, the report stands out from previous reports in the way that it outlines future discussion points rather than providing a retrospective narrative of past events.

University reform

Academic Council would like to express its concern with respect to the proposed government reform of master programs. As we highlighted in our report last year, CBS is the highest ranked and most international university within Social Sciences in the Nordic countries, we attract the best students into our programs, and our graduates face the lowest unemployment rates and can expect the highest starting salaries. In our view, we should be careful when introducing changes into this well-oiled machine. Otherwise, we risk jeopardizing CBS' standing and reputation in the world.

In our view, changing two-year master programs to one-year master programs will decrease our ability to educate students' transformative capabilities that is part of the CBS strategy. Becoming transformative requires deep academic knowledge and this is less likely to be achieved at a high level with one-year master programs. In one-year programs, the thesis projects are reduced from 30 ECTS to 15 ECTS, something that cannot avoid adversely affecting the quality of the education provided. Most likely, one-year master programs will be more narrowly focused on specific tasks than two-year programs. They will not be broad business educations.

Moreover, in our view deep academic knowledge is a premise for life-long learning. Without a solid academic foundation, life-long learning programs can end up becoming a parade of add-ons of narrow skills courses. We fail to understand how ambitions for life-long learning can be a meaningful substitute for the second (progressive) year of a two-year master's degree. When, after a few years in the labor market, students return to CBS to continue their education, they will most likely find themselves in cohorts of students with mixed backgrounds. Diversity in the classroom can be a force for good but it comes at a price in terms of lack of progression.

We see plenty of opportunities for life-long learning as a supplement to two-year master programs, but not as a substitute for them.

On that note, we do not understand the logic of the argument that because CBS may have a comparative advantage in the life-long learning market and may be able to gain a disproportionately larger share of that market, relative to other Danish universities, that should somehow incentivize CBS to take a (disproportionally) larger share of the one-year master programs, again relative to the other universities. We do see the business opportunities for CBS in providing graduates with non-business degrees the opportunity to top-up their knowledge on business, leadership, etc., but again we fail to understand why this opportunity should make CBS want to voluntarily accept a reduction in the quality of our other business programs.

From our point of view, it is in the best interest of CBS to act in coordination with the other seven Danish universities. We see very limited potential in being a pro-active frontrunner compared to the other Danish universities. On the contrary, we fear that such a strategy could easily lead to CBS getting a disproportionately larger fraction of the one-year programs. As an example, imagine a scenario in which the cand. merc. programs are reduced to one-year master programs whereas the cand. polit. and cand. oecon. programs at KU, AU, and SDU remain two-year master programs. In this scenario, it is not difficult to predict that the best students will no longer place CBS at the top of their list. On top of that, the business community will most likely start to favor candidates from the two-year master programs of the other universities.

The government argues that the Social Science area should accept a disproportional large ratio of shrinkable master programs. When the Minister of Higher Education and Science recently visited CBS, she was asked whether this is because we are less efficient in educating students in the social sciences, relative to the other sciences. Or it is because there are elements within the social sciences training that are no longer relevant and can be dispensed with. None of the two is the case, as it turns out. The government's argument is simply that there has been a disproportional large increase in intake of students within social sciences over the last decade. However, we do not see the logic in penalizing future generations of social science students by reducing the quality of their education, simply because we admitted more students in the past. If the government feels that too many students are enrolled into social sciences and that this number needs to come down, then we rather prefer a dimensioning solution that involves a cap on study places rather than a solution where the quality is universally compromised.

The government also wants to increase the number of students who take a part-time corporate master instead of a traditional (two-year) (full-time) master. We are similarly concerned about this initiative. It may at first glance look great on paper and potentially give students more flexibility to work and study at the same time. However, on closer scrutiny, a number of negative implications start to emerge. We will be brief and only mention some of our main concerns without elaboration in detail on each of them: we fear

an increase in the number of students who drop out and a general quality reduction, both academically and socially because:

- (i) four years is a long time,
- (ii) students will prioritize their job during peak periods,
- (iii) more students may change career during the four-year period and may drop out because of it,
- (iv) there will be neither time for nor natural occasions for a social student life (Well-being among students is already low and is a prioritized focus area. Part-time corporate masters can only make this worse.)
- (v) we foresee that there will be a pressure to move teaching outside normal working hours, which potentially imply a reduction in the quality of teaching.

In her recent visit to CBS, The Minister of Higher Education and Science envisioned joint venture partnerships with individual firms in order to implement the part-time corporate programs. That is, a cohort of employees from a specific firm follow a part-time corporate master program together. We foresee uncertain demand for this model combined with large administrative costs. In particular, we have a hard time understanding how this model can work for students employed with smaller companies.

The Danish labor market and the way we have organized our higher education system with five-year, 'full-time' programs are highly coordinated and integrated. Both one-year master programs and part-time corporate master programs will clearly distort this 'equilibrium'. For example, access to student jobs will likely favor the students from the two-year programs. Having students in the labor market following all three types of programs (one-year masters, two-year masters, and part time corporate masters) simultaneously will be a risky experiment that may end up doing irreversible damage to a whole generation of students. We sincerely hope that the government will opt to implement its experiments on a small scale and not disrupt social science in all universities in Denmark simultaneously.

Internal educational reform

CBS is currently conducting an internal review and reform of our entire educational portfolio. We have advised Senior Management to align this process with the university reform to be mindful of the fact that most CBS programs are well-functioning and successful so as not initiate a lot of changes just for the purpose of creating a more 'easy-to-digest' educational portfolio, but that we concentrate on reforming the programs that has challenges. We hope that we in this process also will not end up with a radical disruption of CBS programs but only make small-scale, controlled experiments to make sure that we do not jeopardize our standing and reputation as the most international and highest-quality social science university in the Nordics, in fact first choice for many of the top students as well as for faculty and staff. We are worried that the six criteria for the strategic program portfolio reform do not include a criterion that safeguards our competitive power, relative to other universities both domestic and abroad.

The students' perspective

The student representatives of the Academic Council would like to add that, in order to understand the relation between students and Senior Management during the year of 2022, Mikkel August Wallind and Tomas Vemola, former Presidency of the university's student union, CBS Students, were interviewed by a student representative of the Academic Council. Mikkel finds it "regrettable" that the CBS Senior Management decided to close Café Nexus' late Thursday parties, which he described as a central component of the student environment and tradition at CBS. According to Tomas Vemola, "we are in tumultuous times. Reform of the educational portfolio, Nexus Thursdays closed as we know it, government

proposals for one-year graduate programmes.” Both Mikkel and Tomas claimed that student inclusion in the decisions being made by the Senior Management is as important as ever. On April 20th of 2022, the first Student Senate Hearing took place, bringing together elected student representatives from the Study Boards, Academic Council and CBS’s Board of Directors to debate opinions on several political matters, being worth adding the late cancellation of exams in December of 2021, the student well-being post-COVID, the lack of public support to Ukraine at CBS, and the risk of losing democracy as a consequence of so little transparency on big decisions being made by the Senior Management alone.

Conclusion

On closing, Academic Council would like to point your attention to the university reform, as this reform may very well be the most significant and radical change of higher education in Denmark in decades. Academic Council would like CBS to come out stronger after the implementation of the reform, in relation to our international reputation, our possibilities to attract the best students, and to meaningful strategy transformations.

7. AFRAPPORTERING PÅ IMPLEMENTERING AF URIS-RETNINGSLINJER

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

Uddannelses- og Forskningsministeriet nedsatte i 2020 et udvalg for retningslinjer vedrørende internationale forsknings- og innovationssamarbejder, som i foråret 2022 kom med deres anbefalinger. CBS og de øvrige danske universiteter har siden arbejdet på at implementere disse retningslinjer.

Retningslinjerne har fokus på sikkerhed i forbindelse med forskning og uddannelse. CBS har derfor arbejdet med implementering af retningslinjerne i et spor på hvert af disse områder, ligesom der har været arbejdet med et mere overordnet sikkerhedsspor, hvor de allerede eksisterende ressourcer inden for IT og fysisk sikkerhed indgår.

I forskningssporet har fokus særligt været på at give CBS' forskere nogle værktøjer til at vurdere de forskningssamarbejder, de indgår i, og til at forholde sig til de risici, der kan være forbundet med udenlandske ansøgere og gæster.

I uddannelsessporet er fokus på at klæde de studerende på til de risici, de kan møde på CBS og i forbindelse med udlandsophold. De studerende får målrettet information om dette på relevante tidspunkter i løbet af deres studietid på CBS, og kan desuden efter interesse og behov opsøge generel sikkerhedsrelateret viden via CBS' kommunikationskanaler.

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen vedrørende implementering af URIS-retningslinjerne til efterretning.

Bilag:

7.1 Afrapportering på implementering af URIS-retningslinjerne, maj 2023

7.2 Guideline on international collaboration on Research and Education – know your research and your partner

7.3 Opfølgning på URIS-implementering

Møde i CBS bestyrelsen / 19. juni 2023

Status på implementering af URIS-retningslinjerne på CBS pr. maj 2023

Indledning

Uddannelses- og Forskningsministeriet nedsatte i 2020 nedsat et udvalg om retningslinjer for internationalt forsknings- og innovationssamarbejde (URIS). Udvalgets opgave var at gennemgå de eksisterende rammer for og højne opmærksomheden på risici i forbindelse med internationalt forsknings- og innovationssamarbejde. På den baggrund præsenterede URIS-udvalget i foråret 2022 et sæt retningslinjer for det internationale forsknings- og innovationssamarbejde under Uddannelses- og Forskningsministeriet, som CBS og de øvrige universiteter siden har arbejdet med at implementere.

På CBS arbejdes der med implementeringen af URIS-retningslinjerne i henholdsvis et forsknings- og et uddannelsesspor. Der arbejdes desuden med et tredje og mere generelt sikkerhedsspor, som fokuserer på at styrke de eksisterende ressourcer inden for cyber- og informationssikkerhed.

Forskningssporet

URIS-retningslinjerne peger på en lang række sikkerhedsforhold, som fortrinsvist ligger inden for forskningens arbejdsområde. I forskningssporet arbejdes der på CBS metodisk med at implementere URIS gennem to generiske forskningsrelaterede scenarier; (i) identificering af risici ved de forskningsprojekter og -samarbejder, som forskere på CBS indgår i, og (ii) identificering af risici hos dels ansøgere til stillinger på CBS, dels hos gæster som i kortere eller længere tid besøger CBS uden at der er tale om en ansættelse, og endelig hos ansatte på CBS, som har bibeskæftigelse.

I det følgende vil arbejdet med at implementere URIS på CBS i relation til disse generiske scenarier blive beskrevet med fokus på sikkerhed i forbindelse med forskningsaktiviteter.

Ansøgere til stillinger på CBS

Et værktøj er under udarbejdelse, som skal give ansættende ledere på CBS et grundlag for at vurdere, om der kan være risici forbundet med en ansøger til en given stilling. Værktøjet tager udgangspunkt i en spørgeguide, som er udarbejdet af AAU og delt i arbejdsgruppen vedrørende URIS under Danske Universiteter. Spørgsmålene i spørgeguiden bliver tilpasset forholdene på CBS, idet AAU's forskningsprofil medfører visse risici, som ikke er til stede på CBS.

Spørgeguiden forventes at være færdig i Q2 2023.

Der arbejdes desuden på en model for screening af ansøgere. Dette er dog en svær opgave, da det alene er muligt at foretage en open source-screening af disse, og hverken CBS eller

de øvrige universiteter har kompetencerne til at foretage mere dybdegående vurderinger af ansøgere. I de hidtidige tilfælde, hvor universiteterne har fundet muligt problematiske forhold hos ansøgere, men hvor mistanken ikke har kunnet dokumenteres tilstrækkeligt, har der været indledende drøftelser med PET vedrørende mere dybdegående vurderinger.

Modellen for screening af ansøgere samt implementeringen heraf forventes færdig i Q4 2023.

Gæster

Der arbejdes på at skabe en ensartet tilgang til gæster, som ønsker at besøge CBS i kortere eller længere tid. Formålet med dette er at gøre institutledere og forskere opmærksomme på forhold, som en inviterende part/vært bør overveje ved henvendelser fra forskere, som kommer fra muligt problematiske lande, dvs. hvor regeringen, hæren eller andre kan forsøge at påvirke forskerne til uberettiget at skaffe sig adgang til forskning på CBS. Enkeltstående CBS-institutter har udarbejdet konkret materiale til håndtering af dette, fx i form af et simpelt skema, som kan tilpasses, deles med og udrulles til resten af CBS.

Tilpasning, deling og udrulning af ensartet tilgang til sikkerhedsmæssig vurdering af gæster forventes færdiggjort i Q4 2023.

Bibeskæftigelse

Forskeres bibeskæftigelse kan indebære risici på grund af mulig påvirkning gennem den virksomhed, den organisation eller det universitet, hvor den pågældende forsker har sin anden aktivitet. CBS er i færd med at opdatere de eksisterende retningslinjer for bibeskæftigelse med det formål at højne det generelle fokus på risici knyttet hertil, herunder også på eventuelle momenter, der kan gøre en specifik bibeskæftigelse uforenelig med CBS' virksomhed.

Opdatering af retningslinjerne for bibeskæftigelse forventes færdiggjort i Q3 2023.

Forskningsprojekter og samarbejder

CBS' involvering i eksterne projekter og internationale samarbejder er ofte ramme for udefrakommende parter første interaktion med CBS. Derfor er området potentielt sikkerhedskritisk. Det organisatoriske omdrejningspunkt i forbindelse med eksterne projekter og internationale samarbejder er forskningsstøtteenheden Research Support Office, ofte i samarbejde med Legal.

Til brug for eksterne projekter og internationale samarbejder er der ved at blive udarbejdet en spørgeguide, i stil med det omtalte værktøj som udvikles til brug for ansættelser. Spørgeguiden relateret til forskningssamarbejder skal fungere som værktøj for medarbejdere, som er direkte involveret i eller supporterer udarbejdelsen af de enkelte projektansøgninger. Ved at implementere en ensartet spørgeguide på dette område forventer CBS at kunne danne et overblik over potentielle samarbejdspartnere og individuelle internationale projektdeltagere allerede i den indledende fase. Spørgeguiden vil

desuden fungere som reference for både institutlederne, som godkender projekter og aftaler med eksterne partnere, og for den enkelte forsker, der står i spidsen for et konkret projekt. Dermed vil spørgeguiden danne udgangspunkt for dialog mellem relevante roller om det pågældende eksterne projekt eller internationale samarbejde.

Spørgguiden forventes færdiggjort i Q2 2023.

Endelig arbejdes der på en skærpet registreringspraksis for alle samarbejdsaftaler med udenlandske partnere. Hensigten er at skabe overblik over disses nationalitet og institutionsmæssige reference.

Der pågår en dialog om udformningen af den fremtidige registreringspraksis, som forventes implementeret i Q3 2023.

Kommunikation og awareness

Som led i indsatsen for at øge den generelle bevidsthed om egen sikkerhedsadfærd på CBS, planlægges det at styrke kommunikationen om sikkerhed via de vanlige kanaler såsom Share, afdelingsmøder og eksisterende lederfora. Indsatsen skal fokusere på at højne medarbejdernes generelle kendskab til de tilgængelige sikkerhedsværktøjer, og samtidig minde om hvorfor de skal benyttes. Qua medlemmernes ansvarsområder får især HoD (som hovedansvarligt forum) og TERFA centrale roller i forhold til CBS' institutter. Baggrundsmateriale, spørgeguide og andet relevant materiale bliver samtidig gjort tilgængeligt for alle medarbejdere på Share.

De generelle kommunikationsinitiativer forventes udrullet fra Q3 2023.

Ud over de generelle initiativer bliver der udviklet et kursus målrettet til forskere. Kurset skal give viden om de forskellige kendte risici, som man som forsker kan møde i forbindelse med internationale forskningsprojekter eller på forskningsophold i udlandet. Formålet er dobbelt: dels at give den enkelte forsker værktøjer til at vurdere, om forskerens projekt eller relaterede interesser kan være sikkerhedsmæssigt problematiske, og dels at informere om, hvor man som forsker kan henvende sig, hvis der opstår tvivl om risici i relation til forskningsarbejdet.

Udviklingen af kurset for forskere vil blive igangsat i Q3 2023.

Uddannelsessporet

Inden for uddannelsessporet arbejdes der med at styrke bevidstheden om mulige risici og hensigtsmæssig adfærd hos de studerende. Implementering af URIS-retningslinjerne inden for uddannelsessporet bliver i det følgende beskrevet med fokus på CBS' eksisterende politikker og videreudvikling heraf, formidling til de studerende samt placering af ansvar for disse opgaver på CBS' administrative enheder.

Generelt om internationalt samarbejde på uddannelsesområdet

CBS er et internationalt universitet, som samarbejder med udenlandske universiteter og studerende; således ikke med lande. Universitetets samarbejde med andre universiteter på uddannelsesområdet er derfor alene baseret på videnskabelige hensyn og interesser. CBS uddanner studerende til danske virksomheder og har som led heri til opgave at forberede de studerende på at kunne agere i hele verden. Dette betyder, at universitetet i princippet ønsker at kunne udveksle studerende med alle lande, hvor danske virksomheder lovligt kan handle.

Det internationale uddannelsesudvalg behandler alle nye uddannelsesaftaler inden de sendes til godkendelse ved uddannelsesdekanen. Som led i denne behandling indgår sikkerhed som vurderingsparameter. Udvalget foretager desuden en periodisk revurdering af de eksisterende aftaler på området.

CBS skal generelt være opmærksom på risici for uønsket adgang til og misbrug af informationer. Risici kan materialisere sig fra alle kanter; hacking og slette intentioner kan forekomme uafhængigt af forventede risikofaktorer såsom geografisk ophav mv. CBS giver derfor generelle råd og information om sikker adfærd og interaktion på uddannelsesområdet. Ved konkrete anledninger, der vurderes særligt udsatte, suppleres med opsøgende, aktiv sikkerhedsinformation.

Trusler og risici

URIS-retningslinjerne beskriver, at universiteterne har til opgave at øge de studerendes opmærksomhed på trusler og risici. CBS informerer allerede om disse forhold på de studerende intranet mycbs¹. Informationerne fremgår desuden af studiestartsinformationen, hvor alle nye studerende bliver informeret ved første login. Materialet forefindes selvfølgelig både på dansk og på engelsk.

Materialet, som har til formål at styrke de studerendes opmærksomhed på trusler og risici er under opdatering på forskellige niveauer:

- Den nuværende information om trusler og risici, som tilgår de studerende generelt, opdateres med et øget fokus på trusler og risici ved uønsket indblanding fra andre lande.
- Procedurerne for at sikre indkommende udvekslingsstuderendes modtagelse af denne studiestartsinformation bliver gennemgået for at sikre, at materialet tilgår alle uanset kontakt til International Office.
- En vejledning til studerende om digital sikkerhed er under udarbejdelse af IT-supporten.

De opdaterede materialer forventes færdigudviklet og taget i brug i Q3 2023.

¹ <https://studentcbs.sharepoint.com/sites/ITandCampus/SitePages/Sikkerhed-paa-CBS.aspx>

Adfærd

Universiteterne har jf. URIS-retningslinjerne til opgave at sikre, at studerende ved, hvordan de udviser god digital adfærd, forsigtighed på rejser og ophold i særligt ikke-ligesindede lande. Desuden skal de studerende vide, hvordan de indberetter mistænkelige forhold til universitetets ledelse.

CBS afholder i forvejen "pre-departure møder" for studerende, som skal på udveksling. Møderne afholdes for grupper af lande, og informationen på disse møder er tilpasset de forhold, som gælder i de pågældende lande. Således gennemgås blandt andet emner som rejseforberedelser, forsikring på rejsen, hvordan man vurderer sikkerhedssituationer og risici, samt hvordan man skal forholde sig i krisesituationer (fx ulykker, sygdom og personlig krise). Desuden formidles råd fra værtsuniversiteterne til de studerende. Mødematerialet bliver efterfølgende mødet udsendt til alle studerende, der skal på ophold i det pågældende område.

Informationen har til formål at sikre hensigtsmæssig adfærd på udvekslingsophold. Der foretages i øjeblikket en opdatering af materialet på forskellige niveauer:

- Vejledningerne gennemgås og opdateres, så den i højere grad end tidligere sætter fokus på trusler og risici fra uønsket indblanding fra andre lande. Fremover ajourføres vejledningerne mindst en gang årligt.
- Vejledningen gøres desuden tilgængelig på myCBS i relation til siderne om internationale muligheder.
- En særlig vejledning om digital sikkerhed i udlandet er under udarbejdelse og skal indgå i både pre-departure møderne og i det tilgængelige materiale på myCBS.

Alle studerende, som rejser ud, modtager samme vejledningsmateriale, uanset om rejsen arrangeres gennem CBS' International Office eller ej. I tilfælde, hvor aftaler om udlandsrejser for studerende sker gennem bilaterale aftaler (fx embedded aftaler), vejleder det pågældende studie de studerende, således også i spørgsmålet om sikkerhed. Freemovers o.lign. rejser på egen hånd og kan indhente fleksibel vejledning på myCBS.

På siderne om sikkerhed på intranet findes der i forvejen vejledning om, hvor man kan henvende sig ved problemer med sikkerhed. Både de generelle sider og udvekslingssiderne er under opdatering for at sikre tilstrækkelig tydelighed om, at mistænkelige hændelser skal indberettes til safety@cbs.dk.

Det nævnte informationsmateriale forventes at være opdateret og udrullet i Q3 2023. Dermed vil materialet være klar til brug ved førstkomende runde pre-departure møder.

Unødvendig information

Som led i opretholdelse af den nødvendige sikkerhed påpeger URIS-retningslinjerne, at universiteterne har til opgave at skærme de studerende mod adgang til viden og kritiske forskningsområder mv., som ikke er nødvendig for deres studie- eller arbejdsfunktioner, og som udefrakommende kan have interesse i.

CBS arbejder i dag med følgende forhold, som vurderes at stemme overens med URIS-retningslinjernes anbefalinger:

- Studerendes adgang til data og systemer er begrænset og holdes IT-mæssigt adskilt fra forskeres og andre ansattes adgange.
- Som led i den ordinære studiekommunikation gøres studerende opmærksomme på, at deling af personfølsomme data er forbudt, herunder adgangskoder mv. Informationen gives både ved studiestart og på myCBS².

Mange studerende på CBS laver opgaver med eller er i internship hos virksomheder og organisationer. Dette rummer risiko for adgang til oplysninger, som kan være problematiske. Denne type adgang er ikke under CBS' indflydelse, idet sådanne detaljer i et samarbejdsforhold aftales direkte mellem den studerende og virksomheden. For at støtte de studerende i at agere hensigtsmæssigt, herunder for at undgå at bryde GDPR-reglerne, tilbyder CBS i dag både en vejledning og en standardaftale, som studerende kan finde på myCBS og tage udgangspunkt i ved indgåelse af aftaler med eksterne parter.

Studerende, der er ansat som studentermedhjælpere på CBS, har adgang til data mv. Dette behandles dog ikke her, da de i den sammenhæng betragtes som CBS-ansatte.

Udenlandsk indblanding

CBS arbejder på at styrke de studerendes opmærksomhed på menneskerettede og økonomiske metoder til påvirkning, som kan risikere at føre til udefrakommende indblanding. Som led i dette udarbejdes der materiale herom, som skal tilføjes det øvrige materiale om sikkerhedsforhold. Materialet skal blandt andet gøre de studerende opmærksomme på, at mistanke om udenlandsk indblanding skal indberettes. Dette skal ske til Campus Desk, hvis der er tale om et hastetilfælde, eller alternativt til CBS' sikkerhedsansvarlige på mailadressen safety@cbs.dk.

Materialet om udenlandsk indblanding forventes udarbejdet og implementeret inden semesterstart i Q3 2023.

Cyber- og informationssikkerhed

CBS arbejder generelt og løbende med cyber- og informationssikkerhed. Dette sker både gennem en række veletablerede sikkerhedsregler og kontroller, men også gennem initiativer og projekter. I 2022 blev 10 initiativer samt anbefalinger fra en modenhedsanalyse succesfuldt implementeret; alle tiltag, som havde til formål at styrke sikkerhedsniveauet yderligere ved CBS. Generelt arbejdes der med sikkerhedsregler og kontrol inden for både menneskelige, procesmæssige samt tekniske aspekter af cyber- og informationssikkerhed.

² <https://studentcbs.sharepoint.com/sites/CoursesAndExams/SitePages/Personoplysninger-og-GDPR.aspx>

Arbejdet med URIS omfatter også et arbejde med cyber- og informationssikkerhed, og der arbejdes aktuelt på en række forskellige tiltag på CBS, der understøtter implementeringen af URIS-retningslinjerne.

Sikkerhedsrammевærk

CBS arbejder på at opdatere politikken for cyber- og informationssikkerhed samt de underliggende regler, som er knyttet hertil. Implementering af URIS-retningslinjerne vil i den forbindelse påvirke indholdet af CBS' rammевærk for generel sikkerhed, eksempelvis reglerne for on-boarding af nye ansatte. Implementeringen af URIS-retningslinjerne i de sikkerhedsmæssige rammer for CBS' IT-systemer vil betyde en grundlæggende formalisering af IT-sikkerheden. Herigennem afdækkes de lokale tiltag, som skal implementeres for at sikre opfyldelsen af URIS-retningslinjerne inden for IT-sikkerhed.

Den opdaterede politik for cyber- og informationssikkerhed forventes færdiggjort og effektueret i Q3 2023. De underliggende regelsæt forventes implementeret senest i Q1 2024.

Sikkerhedsportal

En ny sikkerhedsportal er under udarbejdelse på CBS. Portalen skal give mulighed for at konsolidere og kommunikere vigtige budskaber vedrørende sikkerhed til organisationen, herunder:

- Udarbejdelse og distribuering af vejledning om digital adfærd, når man som ansat eller studerende rejser uden for Danmarks grænser.
- Øget fokus på kommunikation om de trusler og risici, som CBS som organisation er eksponeret for.
- Information om hvor og hvordan man skal indrapportere mulige sikkerhedshændelser på CBS.

Sikkerhedsportalen forventes gradvist taget i brug fra Q3 2023, hvorefter relevant materiale tilføjes og offentliggøres løbende.

Dataklassifikationsmodel

Som led i den eksisterende sikkerhedsprofil har CBS udarbejdet en dataklassifikationsmodel, som har til formål at hjælpe studerende og ansatte til at klassificere de data, de arbejder med. Dette har den afledte fordel, at de pågældende også kan få råd om og hjælp til eksempelvis sikker opbevaring af data.

Dataklassifikationsmodellen er i forvejen implementeret i det daglige arbejde med IT-sikkerhed på CBS.

IT-awareness kampagner

CBS gennemfører løbende forskellige IT-awareness kampagner, som har til formål at skabe øget opmærksomhed om de risici, CBS står over for. Kampagnerne giver samtidig

information om og værktøjer til adækvat respons på risici, så både studerende og medarbejdere kan undgå eller afbøde disse.

IT-awareness kampagnerne gennemføres løbende som led i det daglige arbejde med IT-sikkerhed på CBS.

Guideline on international collaboration on Research and Education– know your research and your partner

CBS is, as most Danish Universities, inherently an internationally oriented university and is thus dependent on international collaboration and partnerships as a prerequisite for CBS's status as an elite social science university.

However, The Ministry for Higher Education and Science committee on guidelines for international research and innovation cooperation has been tasked with preparing a number of guidelines for Danish educational and research institutions ([link](#)), also addressing the increased risks that have emerged in international scientific collaboration in recent years.

To that end, we have devised a questionnaire/checklist to provide researchers and administrative staff with an opportunity to assess benefits as well as potential risks and challenges associated with establishing international partnerships. Relevant risks in international collaboration can be:

- Risk of misuse of research for military purposes
- Risk that a partner (country/institution) undermines academic freedom, freedom of speech or institutional autonomy
- Risk of unintended dissemination of information, data, IP, etc.

The questionnaire/checklist should be part of the initial steps of establishing international collaboration within research and education. The CBS researchers involved in the collaboration with a potential risk are responsible for establishing a dialogue with CBS management, typically the HoD, and with RSO for assessing the benefits and risks of an international collaboration. Within each category in the guideline, you can find a link to both CBS-resources and external resources. If in doubt regarding the overall assessment of benefits versus risks, the Head of Department must be consulted.

	Questions to consider before initiating international collaboration	For more information and advice	Please fill in your answers below
Know your research			
Topic	• Does the research lead to products or technologies for military purposes? • Are there any risk that your research will lead to human rights abuse?	CBS resources: Other resources: • EU guidance on tackling R&I foreign interference	

Publications and data management	- Should all data in the project be shared, and who owns the right to the data? - Should there be limits to sharing of CBS research infrastructure? - Who decides what data in the project will be published?	CBS resources: - Contact CBS Legal Office - Information on how to handle GDPR Contact CBS's DPO via dpo@cbs.dk	https://cbsshare.cbs.dk/vipservices/research/SingaporeStatementGuidelines/Pages/default.aspx
Know your partner Institution			
Partner This could be both academic, industry, public org and civil society institution	- Are there any concerns regarding the partner (e.g., a military academy or tight connections to government, cases of human right abuse, freedom to speech etc.)? - Does the partner have strong commercial interests in the collaboration and how will that affect knowledge sharing? - Does the collaboration pose a risk to your own or CBS's reputation and independence?	CBS resources: CBS Share – Research Practice and the Danish Code of Conduct for Research Integrity CBS Share – Freedom of Expression Resolution Other resources: Danish Business Authority's partner check: The Danish Business Authorities can help you check your partner in relation to export of technology and knowledge as well as dual use. (The service is only available in Danish.) Unitracker: Screening of Chinese universities and research institutions and their affiliation with the Chinese Liberation Army. Danwatch: Independent Danish media and research centre that investigates states and companies	https://cbsshare.cbs.dk/vipservices/research/SingaporeStatementGuidelines/Pages/default.aspx https://cbsshare.cbs.dk/nyheder/to-pnews/Pages/CBS-adopts-resolution-on-freedom-of-expression.aspx

		impact on human rights and the environment. • Business & Human Rights Resource Centre: Independent watchdog addressing companies' impact on human rights and environment.	
Partner - individuals	• Reading the CVs from individual collaborators, are there any concerns (former links to specific institutions, former research fields etc.)?		
			https://cbssshare.cbs.dk/vipservices/research/SingaporeStatementGuidelines/Pages/default.aspx
Research stay			
Outstays	• Do you see a risk of being supervised by authorities – limited in freedom of speech etc.?		https://cbssshare.cbs.dk/hr/international_support/Documents/External%20employment%20for%20CBS%20staff.pdf
Consider the risk of your collaboration			
Consequence for your partners, and your relatives	• Can you freely publish your results. Is there a risk for reprisals for you, your partners, your relatives (living in the particular country) etc.?		
Conclusion	Do the benefits of the collaboration outweigh the risks?	If in doubt, ask your nearest supervisor or the head of department	

IMPLEMENTERING AF URIS-RETNINGSLINJER PÅ CBS

OMRÅDE	OPGAVE	STATUS
Identificér og beskyt jeres kritiske forskning		
Kend jeres forsknings værdi og potentiale	Institutionerne foretager en overordnet vurdering af, hvilke forskningsområder, data, udstyr og resultater, der er strategisk vigtige for institutionen og dermed udsatte.	Der er gennemført en gennemgang af institutternes forskning, herunder også en vurdering af hvilke områder, der er strategisk vigtige for CBS.
	Institutionerne foretager en vurdering af, om disse områder, udstyr, data og resultater er tilstrækkeligt beskyttet og er ekstra opmærksomme på, hvilke samarbejdsrelationer der indgås på området.	Kontinuerlig arbejdsopgave. CBS arbejder med løbende med denne.
Beskyt jeres viden og resultater	Institutionerne udarbejder standardaftaler for internationalt samarbejde, hvor betingelserne for IPR, omfang af videndeling og ejerskab er klart formuleret, og hjælper deres ansatte med at håndhæve betingelserne under og efter projektforløbet.	Der er udarbejdet standardaftaler for internationalt samarbejde, både egne standarder og standarder som er udarbejdet i samarbejde med andre europæiske forskningsinstitutioner, som har klare formuleringer vedrørende IPR, videndeling og ejerskab.
	Institutionerne øger deres opmærksomhed på, hvad samarbejdsaftalen indeholder af relevante betingelser og overvejer løbende, om der er behov for yderligere tiltag.	Det tages løbende op om det på baggrund af de forskellige sager er relevant at foretage ændringer i CBS' egne standardaftaler.
Sæt jer ind i eksportkontrolreglerne og investeringsscreeningsloven	Institutionerne tager initiativ til at udarbejde institutionsspecifikke vejledninger og/eller afholder workshops eller kurser om regelsæt og implementering tilpasset institutionens konkrete behov	Reglerne er blevet gennemgået. Baseret på CBS' forskningsprofil er der ikke behov for at udarbejde særskilte retningslinjer eller afholde workshops mv. Der følges løbende op på, om dette ændrer sig.

	Institutionerne overvejer at etablere arbejdsgrupper eller udpege ressourcepersoner inden for særlige områder som f.eks. dual-use.	N/A
Kend jeres samarbejdspartnere		
Undersøg, hvem I samarbejder med		CBS kan gennemføre overordnede baggrundstjek fra offentlige kilder. Der foregår dog et arbejde på tværs af universiteterne i regi af Danske Universiteter, hvor der videndeles om arbejdet med URIS retningslinjerne, herunder også baggrundstjek af partnere.
	Institutionerne har procedurer for at kunne foretage grundige baggrundstjek af internationale partnere hvor relevant og deler viden om potentielle problematiske partnere med hinanden.	
	Institutionerne forholder sig kritisk til ukendte partnere og sørger for, at deres ansatte ved, hvordan de kan indberette mistænkeligheder til institutionens ledelse.	Spørgeguiden vil gøre det muligt for forskerne at stille de relevante spørgsmål og gøre det tydeligt, hvor man kan henvende sig.
Spørg jer selv, hvorfor I samarbejder med dem	Institutionerne udarbejder en spørgeguide til forskere, som kan anvendes til at vurdere relevansen af at indgå i et specifikt internationalt samarbejde	Spørgeguiden er ved at blive færdiggjort. Spørgeguiden færdiggøres i Q2 2023.
	Institutionerne overvejer nøje, om det er med den pågældende partner, at sandsynligheden for merværdi er størst, og om der er ligeværdige og compatible interesser i samarbejdet	Spørgeguiden vil understøtte forskerne i at vurdere, om den pågældende partner er den rigtige for CBS.
Afgræns, hvad I samarbejder med dem om	Institutionerne overvejer som standard at inkludere positivlister i internationale samarbejdsaftaler over, hvilke konkrete teknologier, data, udstyr, resultater m.v., de vil dele eller give adgang til. Negativlister kan ligeledes overvejes.	Positivlisterne er allerede en del af standardaftalen, som er udarbejdet sammen med de europæiske forskningsinstitutioner. Det er ikke en del af CBS' egen standardaftale. Det overvejes løbende, om det giver mening at inkludere positivlisten i CBS' egen standard.
Beskyt jeres institution, ansatte og studerende		

Vær bevidste om, at der kan være en trussel	Institutionerne øger opmærksomheden på trusler og risici hos <i>ansatte</i> og rådgiver dem om, hvordan de reducerer risikoen, f.eks. ved at afholde kurser, udarbejde vejledninger, arrangere briefings m.v., eventuelt tilpasset det enkelte institut	Der er fokus på at øge opmærksomheden hos ansatte, bl.a. i form af vejledning om god digital adfærd på rejser, opdatering af retningslinjer om bibeskæftigelse mv.
	Institutionerne øger opmærksomheden på trusler og risici hos <i>studerende</i> og rådgiver dem om, hvordan de reducerer risikoen, f.eks. ved at afholde kurser, udarbejde vejledninger, arrangere briefings m.v	Er delvis implementeret, færdiggøres Q3 2023, jf. redegørelse
	Institutionerne bidrager til at skabe en opmærksomhedskultur på tværs af hele organisationen, herunder ved at opfordre ansatte til at deltage i institutionens initiativer på området	Der vil være kommunikation til alle ansatte, både forskere og centrale administrative enheder, via de vanlige kanaler som Share, faglige fora, afdelingsmøder etc. Baggrundsmateriale, spørgeguide og andet relevant materiale vil ligge tilgængeligt på Share. Initiativerne vil blive endeligt formuleret og implementationen påbegyndt Q3 2023.

Fokusér på sikkerhedsprocedurer og -systemer	Institutionerne tydeliggør kommandovejene i organisationen og etablerer klare kommunikationskanaler og procedurer for håndtering af sikkerhed.	Sammen med udarbejdelsen af spørgeguiden fastlægges også den organisatoriske ramme, kommandoveje og kommunikationskanaler. De enheder, der i dag er ansvarlige for udarbejdelsen af spørgeguide og retningslinjer (Legal, IT, STU og RSO), vil også fremadrettet have ansvaret for tværgående koordinering. Arbejdet med fastlæggelse af kommandoveje, kommunikation og sikkerhed, ventes færdiggjort Q4 2023.
	Institutionerne sørger for, at <i>ansatte</i> ved, hvordan de udviser god digital adfærd, forsigtighed på rejser og ophold særligt i ikke-ligesindede lande samt indberetter mistænkelige henvendelser eller opførsel til ledelsen.	Der eksisterer allerede vejledning vedrørende god digital adfærd på rejser. Vejledningen er ved at blive opdateret og det forventes færdiggjort i Q4 2023.
	Institutionerne sørger for, at <i>studerende</i> ved, hvordan de udviser god digital adfærd, forsigtighed på rejser og ophold særligt i ikke-ligesindede lande samt indberetter mistænkelige henvendelser eller opførsel til ledelsen.	Er delvis implementeret, færdiggøres Q3 2023, jf. redegørelse
Værn om jeres ansatte og studerende	Institutionerne giver deres interne regler for bibeskæftigelse et eftersyn	Retningslinjerne for bibeskæftigelse er ved at blive opdateret. Opdateringen er færdiggjort i Q3 23
	Institutionen skærmer deres <i>ansatte</i> mod adgang til viden og kritiske forskningsområder m.m., der ikke er nødvendig for disses arbejde, og som fremmede stater kunne have interesse i at tilegne sig, få adgang til eller påvirke.	Der er adgangsstyring, så medarbejdere ikke har adgang til information, som ikke er nødvendigt for udførelsen af deres arbejde

Institutionen skærmer deres <i>studerende</i> mod adgang til viden og kritiske forskningsområder m.m., der ikke er nødvendig for disses studier eller arbejde, og som fremmede stater kunne have interesse i at tilegne sig, få adgang til eller påvirke.	Er implementeret, jf. redegørelse
Institutionerne har klare procedurer for on-boarding af nye ansatte, herunder kendskab til gældende regler og kodeks, og styrker det løbende ledelsesfokus på særligt udenlandske ansattes relevante tilhørsforhold.	Der er allerede et eksisterende on-boarding forløb for nye ansatte, herunder forskere. Der er institutter på CBS, som har udarbejdet yderligere materiale, som kan udrulles til resten af CBS. Der arbejdes videre på dette og arbejdet forventes færdiggjort i Q4 2023.
Institutionerne øger <i>ansattes</i> opmærksomhed på menneskerettede og økonomiske metoder, der kan føre til udenlandsk indblanding, og opfordrer til, at forsøg på dette bliver indberettet.	Kontinuerlig arbejdsopgave. CBS arbejder til stadighed med denne.
Institutionerne øger <i>studerendes</i> opmærksomhed på menneskerettede og økonomiske metoder, der kan føre til udenlandsk indblanding, og opfordrer til, at forsøg på dette bliver indberettet.	Er implementeret, jf. redegørelse

8. ØVRIGE MEDDELELSER OG EVENTUELT – ORIENTERING

Spor 1: Løbende og systematisk orientering

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

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

Det indstilles, at:

- Bestyrelsen tager orienteringen til efterretning.

Ingen bilag

Møde i CBS bestyrelsen / 19. juni 2023